



地域企業と大学生のマッチングを目指した 産学連携ビジネス

—神戸新聞社のMラボ事業の事例—

谷 口 智 彦

概要 本論文は、産業界と大学が連携する活動である産学連携のビジネスの現状を理解するとともに、その一例として、(株)神戸新聞社が実施している地域企業と大学生の人材のマッチング事業（Mラボ事業）を取り上げる。文系分野での産学連携ビジネスは、連携分野が限定されており、Mラボ事業のような人材のマッチングに取り組むケースはまだ少ない。このケースを通じて、社会性、事業性、革新性の観点から重要な要因を提示する。

Abstract This article examines current issues of the academic-industrial alliance business and important factors to facilitate the business by an example of job matching business scheme (Kobe-Shinbun M Labo business, which solves job mismatch between local companies and university students). We suggest some key findings related to societal, financial, and innovative perspectives.

キーワード 産学連携, 就職, 人材マッチング

原稿受理日 2015年9月30日

1. 産学連携の概要

1.1 産学連携とは

産学連携活動とは、一般的には、企業（産）と大学（学）との間で行われる研究活動やそれに関わる人材の交流も含む幅広い活動を指す。さらに、この中に政府や地方公共団体等の行政機関が加わる場合は、産学官連携と呼ばれている。産学連携の「学」である大学は、そもそも教育と研究を行うことによって社会に貢献する機関である。一方で、「産」である企業（産業界）は、社会の中で、営利を目的として、継続的に生産・販売・サービスなどの経済活動を行っている。この両者が目指す本来の目的は異なっており、連携や協同は決して簡単なことではない。

大学の研究者にとっての産学連携の目的は、自らが関わる研究成果の知識や技術の移転、また研究のための外部資金の獲得などに加え、学生などが所属する研究室の活性化や新たな研究テーマや領域を進展させることなどがあげられる。一方で、企業側の産学連携の目的としては、研究シーズ（将来花が開き実を結ぶ可能性が高い研究の種）等の情報収集や研究開発を進めるための案件を創り出すこと、またそれらを事業化することがあげられる。

表1 産学連携で行われる主な活動

| 領域 | 研究の実践 | 研究の活用 | 教育・人材 |
|------|----------------------------|--|---------------------------|
| 主な活動 | 共同研究 受託研究 研究施設・設備の利用 | コンサルティング（技術相談・指導等） 知的財産の権利などの移転 起業化（ベンチャー） | インターンシップ 採用・育成 人材交流 |

この両者の目的を満すために、産学連携で実施される活動には大きく3つの領域があるとされる（表1）。第一は、研究の実践領域で、共同研究、受託研究、研究施設・設備の利用などがあげられる。共同研究とは、大学の研究者と企業の研究員が対等な立場を前提に共同で行う研究（例えば、大学に企業の研究員などを派遣するなど）であり、受託研究とは、企業が（研究員は派遣せず）大学の研究者に対しあるテーマで研究を行うことを依頼し、研究者がそれを受託する形をとる。第二は、研究の活用領域で、大学での研究から得られた知識や技術に基づいた技術相談や指導などのコンサルティング、研究成果となる知的財産権の移転や活用、そしてベンチャー企業などの起業があげられる。最後は、教育と人材に関わる領域で、主に学生や研究者が企業で職場体験を行うインターンシップ、

またそれに関わった学生の採用や従業員の育成、大学と企業間の人材交流などである。これらの活動は必ずしもすべてが同時に実施されるわけではなく、産学連携の目的や期間に応じて様々に組み合わせて利用されている。

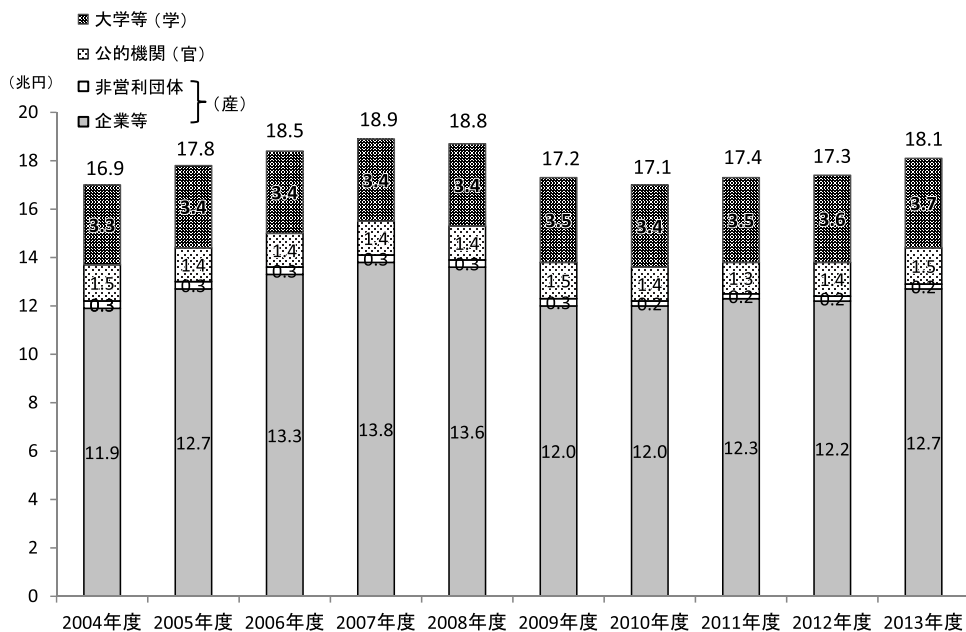
1.2 産学連携の歴史

産学連携の発祥は1970年代のアメリカといわれている（荒磯，2014）。特に、産学連携が本格的に行われるようになったきっかけとして、1980年のバイ・ドール法（the Bayh-Dole Act）の制定がある。この法律は、政府の資金による研究の発明であっても、発明した者やその所属する大学に特許権の取得を認めるもので、これによって研究者側の権利が守られ、大学での研究開発の成果を企業が積極的に活用することが多くなった。その後、産学連携はヨーロッパにも広がりを見せたが、その仕組みや方法は様々であり、国ごとにそれぞれ個性的な発展がみられる（田柳，2009）。例えば、ドイツでは2000年ごろから関連する法律の改正が行われたが、特に2002年に発明のオーナーシップ（所有権）が発明者と所属機関の両者に帰属する仕組みとなったことが大きいといわれている（Wieczorek, 2014）。欧米いずれにおいても、新しい発明が誰に帰属するかについての新たな法律の制定が、産学連携を促すきっかけとなったといえよう。

日本で本格的に産学連携が行われるようになったのは、1990年代に入ってからである。そのきっかけは、1995年の科学技術基本法、その翌年の科学技術基本計画、そして1998年の大学等技術移転促進法の制定がある（「大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律」。通称TLO法：Technology Licensing Organization）。この法律は、アメリカのバイ・ドール法の日本版といえ、大学研究者の発明を特許化し、ライセンス先の企業を探索し、契約を結び、ライセンス料を得ることを目的とした組織の各大学における設立を政策的に支援するものであった。1999年には産業活力再生特別措置法やベンチャー支援となる新事業創出促進法、2000年には国立大学教官の兼業を認める産業技術力強化法が定められた。これらはいずれも現在の産学連携活動の基盤となる法律、政策となっている。さらに、2004年には国立大学が法人化されたことから、社会貢献に向けて各大学が成果の活用を重視し、産学連携活動に積極的に取り組むこととなった。

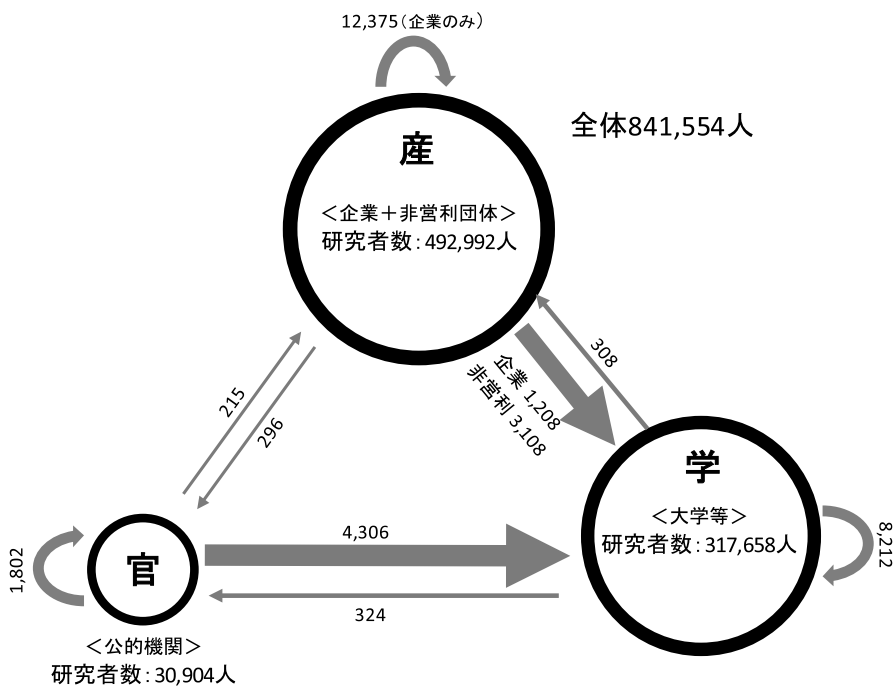
このような国をあげての体制整備と施策の推進によって、次に述べるように、これまでのところ産学連携は着実に増えてきており、大学発ベンチャー企業の設立も現在では急激な増加のピークは超えたが、その増加ペースは安定した状態が続いている（研究産業・産業技術振興協会，2014）。

表2 産学官の各セクター別の研究費の支出状況



注：総務省「科学技術研究調査」の各年調査結果より筆者作成。

図1 各セクターの研究者数とセクター間の移動状況



注：総務省「平成26年科学技術研究調査」より筆者作成。

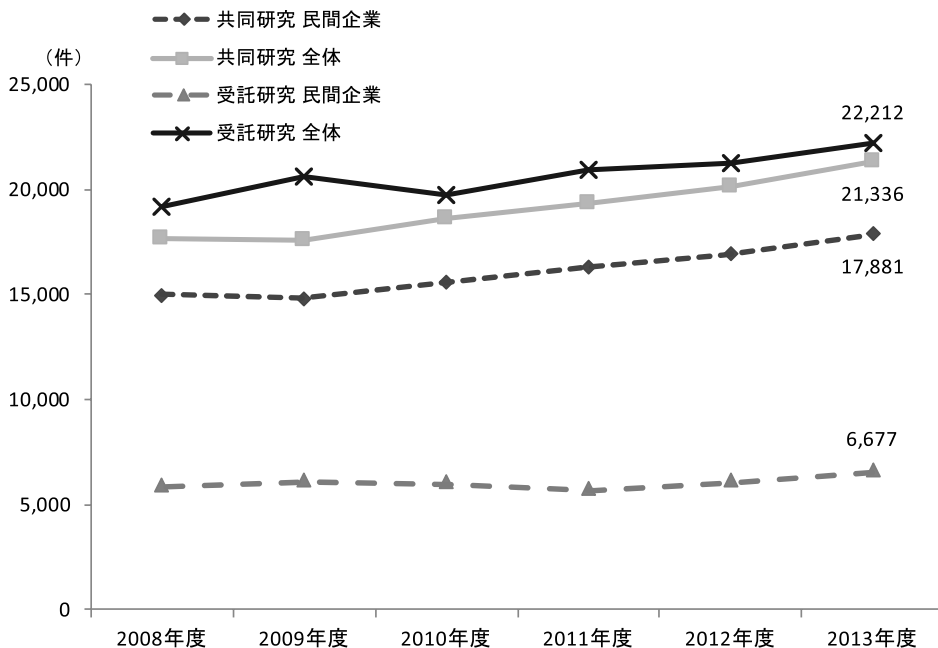
1.3 産学連携の現状

産学連携の現状の前に、産学連携と関係する科学技術研究の概要について先に触れておきたい。日本における科学技術研究費は、2013年度で18兆1,336億円であり、国内総生産（GDP）に対する比率は3.75%である。また、このうち自然科学領域で使用した研究費は16兆7,376億円で、研究費全体の92.3%と大半を占めている。したがって、産学連携の活動においても、圧倒的に理系分野が多い。

ここで、産学官の各セクター別の研究費や研究者数などの概要を示しておく。研究費の支出状況については、2013年度では、企業および非営利団体で約12.9兆円と全体の大半を占めており、次に大学の約3.7兆円、公的機関の約1.5兆円と続く（表2）。また、研究者数をみると、全体で約84万人、そのうち企業および非営利団体で約49万人、大学で約32万人、公的機関は3万人となっている。したがって、科学技術などの研究活動は産業界を中心に行われていることがわかる。

次に、産学連携の人材交流の状況がわかる各セクター間の移動状況をみると、産業界および公的機関から大学への移動（転入）が多く、それ以外のセクター間の交流は少ない（図1）。一方で、産業界内部や、大学内部、公的機関内部での移動については、セク

図2 共同研究・受託研究の実施状況

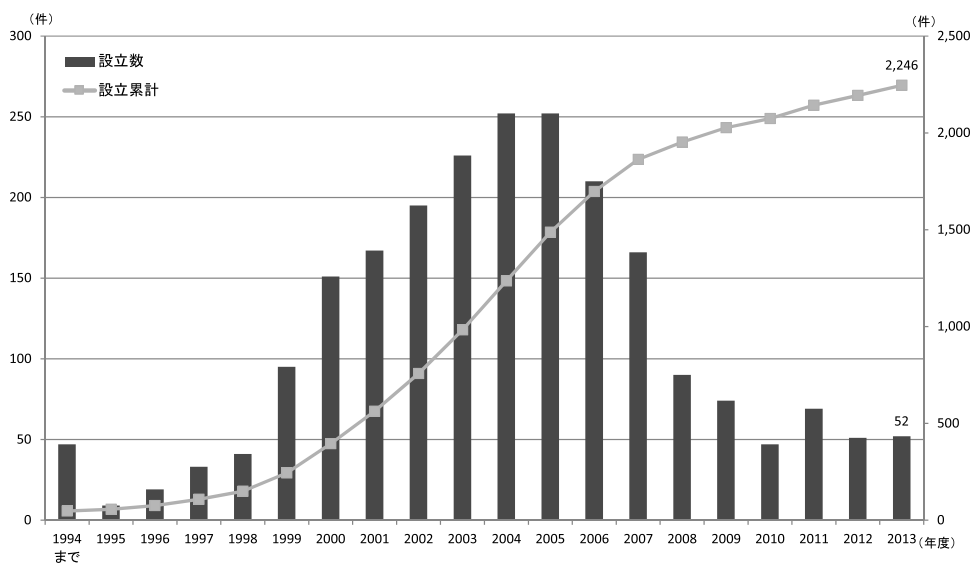


注：文部科学省「大学等における産学連携等実施状況について」（各年）より筆者作成。

ター間の移動よりも多い。このような傾向は、近年あまり変化がない状況である。

では実際に、産学連携の実施状況はどうだろうか。文部科学省「平成25年度大学等における産学連携等実施状況」によると、大学等と民間企業との共同研究は17,881件あり、増加傾向にある（図2）。その分野の内訳としては、ライフサイエンス（30.9%）、ナノテクノロジー・材料（16.6%）、情報通信（8.7%）、環境（6.2%）、その他（37.5%）である。一方で、受託研究は6,677件でここ数年は増加しているが、その伸びは共同研究ほどではなく、民間企業よりも独立行政法人等からの受託が多い。分野ではライフサイエンス（42.9%）が多いのが特徴である。先に述べたように、やはり理系分野での産学連携が顕著である。

図3 大学発ベンチャーの設立数推移



注：文部科学省「大学等における産学連携等実施状況について」（各年）より筆者作成。

また、ビジネスという面で、大学等発ベンチャーの設立状況をみてみると、平成16年度（2004年度）までは各年急増し、累計で1,000社を越えたが、その後増加ペースは緩やかになっており、2013年度では累計で2,246件の設立となっている（図3）。

次に、文系に限定した産学連携について触れておく。文系分野の産学連携についてはあまり調査が行われていないが、吉田編（2014）において文系学部を持つ大学等のアンケート調査結果が示されている。それによると、調査した全体169校のうちの46%が文系型の産学連携を実施していた。地域別では、都市圏よりも地方圏の方が実施率は高く、規模別

では大学規模が大きくなるほど実施割合は高い傾向があった。具体的な連携分野は、57.7%が「まちづくり」、44.9%が「地場産業振興」、39.7%が「商店街活性化」および「企業連携」であり、地域の振興や活性化・企業成長の分野が多いことがわかる。また、大学の連携先としては、自治体行政、商工会議所、NPOなどが約4割を占め、その次に企業や金融機関などの営利組織が約3割となっている。

以上のように、日本の研究活動は、産業界（民間企業）における科学技術の分野、すなわち理系分野において活発であり、したがって産学連携は理系分野において民間企業と大学、また公的機関と大学との間で主に実施されている。実際、共同研究や受託研究はここ最近増加傾向にある。一方、文系分野の産学連携も近年増加しており、調査では半数弱の大学で地域の活性化などの分野において実施されていた。産学連携の基盤となる法律や体制の整備が始まってから10年以上が経過し、産学連携は全体として順調に進んでいるようにみえるが、今後さらに発展していくかは、企業や大学の意識や取り組み如何にかかっているといえるだろう。

1.4 CSR 経営と産学連携

CSR (Corporate Social Responsibility) は、企業の社会的責任と訳されており、「持続可能な社会の建設に向けた公共政策を柱とする社会的規制と連動した企業の社会的責任に関わる自主管理の取り組み（足立・井上編，2009，8頁）」と定義されている。

本来、営利を目的とした経済活動を行う企業が、このような CSR 経営に乗り出したのは、社会における企業の影響が大きくなり、国や政府などとともに社会に対する責任を負う必要が出てきたからである。例えば、高度経済成長期に公害病や大量の産業廃棄物などの環境・社会問題が噴出したことは企業の影響力の大きさを物語っている。最近では、企業の活動は一国にとどまらずグローバルに広がっており、こうした問題は国内だけのものではなくなっている。われわれの富の源泉である経済（利益）成長は、自然環境（天然資源・生態系）や社会環境（地域・コミュニティ）があつてこそ可能であつて、こうした環境に配慮しない企業経営は持続的な成長をもたらさないという考えはすでに世の中に行き渡っている。したがって、もし企業が CSR 経営を行わないなら、投資家からは新たな投資をしてもらえず、優秀な労働者も確保できず、消費者から商品なども購入してもらえないというマイナスの影響が出てしまう。

このように、近年では、CSRを意識した企業経営が脚光を浴びており、様々な企業が自社の持続可能性（サステナビリティ）を取り上げ、企業価値と社会価値の両者を継続的に

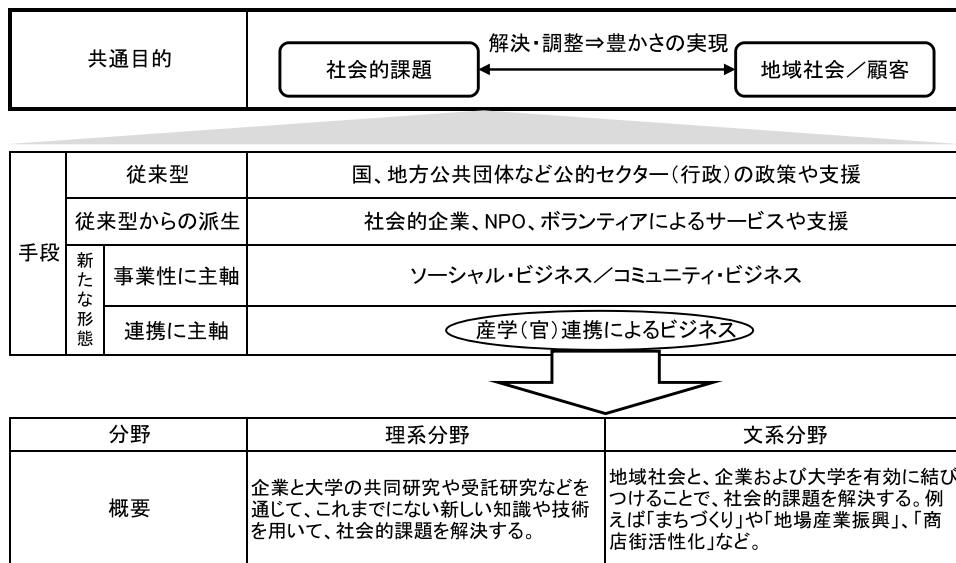
高めていく方法を模索している。産学連携は、そうした民間企業と社会の一端を担っている大学との連携活動であり、共同研究などを通じて社会に役立つ製品やサービスのイノベーションを起こすことで、社会の発展・成長につなげようという活動である。実際、環境を配慮した新製品の開発や、地元の商店街や住民を巻き込むような地域活性化などの事例が増えてきている。したがって、企業と大学が、それらを含むより大きな社会のために協同して取り組む産学連携は、CSR 経営の一つの方法と考えることができる。

2. 社会とつながるビジネス—産学連携と地域のつながり

様々な産学連携の形がある中で、企業と大学がともに属する地域社会に根ざした活動を実施していくことは、身近なステークホルダー（利害関係者）との関係をより良好なものにしていくためにも重要である。以下では、社会とつながるビジネスを考え、その中での産学連携の役割について整理しておきたい。

図4は、豊かさを実現するために、社会にある様々な問題や課題（社会的課題）を、地域社会やその住民、顧客同士を結びつけることで解決しようとした場合に、組織を活用した手段について整理したものである。

図4 社会的課題の解決のための組織的な手段の例



社会には様々な課題があり、例えば、ものが売れないといった市場の成熟、地域経済の

衰退、環境問題、高齢化、医療や福祉の問題、安全な食材の確保、不安定な雇用など多様な問題が複雑に絡み合っている。こうした問題に対して、これまでは主に行政による政策や支援が行われてきた（従来型）。例えば、地域経済の活性化では、道路建設などの公共事業、地盤の中小企業の支援、地域の雇用対策といった国や地方公共団体を中心とする政策が現在も実施されている。確かに、行政に頼った解決方法は一定の効果が見込めるが、無駄の多い建設や縦割り行政による非効率な対応、地域に密着したサービス・支援の不足などマイナス面も多い。

一方、NPO 組織（non-profit organization：非営利団体）、ボランティアなど主に地域を中心として活動する組織は、地元住民のニーズを汲み取り、新たなサービス・支援によりきめ細かく応えることができるというメリットがある（従来型からの派生）。その反面、地域の様々な人びとの自発的な協力が必要であり、運営費用の負担など経済的な面も含めて、継続的な活動とするには相応の努力や行政からの支援も必要となる。

こうした中、新たな解決の手段として、地域や社会の課題とビジネスを結びつける試みが生まれている。これらは、コミュニティ・ビジネスやソーシャル・ビジネスと呼ばれており、近年その事例は急速に増えつつある（新たな形態：事業性に軸）。

コミュニティ・ビジネスとは、「コミュニティに密着した社会貢献的な活動を事業化する取り組み（風見・山口編著、2009、199頁）」で、地域の豊かさの実現に向けて、市民主体、地域密着、地域貢献といったアプローチで、地域主体の問題解決の仕組みを構築していく試みである。実際のコミュニティ・ビジネスの種類は幅広く多様であるが、そこに暮らす住民などが地域の貢献に関わっていく点に特徴がある。例えば、観光振興や地域交流分野では、商店街や行政が協力し、歴史的な資源や伝統行事の保存などを通じて、地域の活性化のための整備や支援を行っている。また、農村地域の特産品の PR や新商品開発などの農業分野、高齢者が増加していることに対する支援といった福祉分野、他にも環境共生・緑地保全などの分野など、地域が抱える課題を新しいビジネスモデルや社会システムを生み出すことで解決していくのである。

次に、ソーシャル・ビジネスとは「社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組む」ものと定義されている（大室・大阪 NPO センター編著、2011、3 頁）。先のコミュニティ・ビジネスは、地域という範囲の中で、地域のニーズや課題に応えることを主目的としており、場合によってはボランティアといった事業性が伴わないケースも含まれることがある。一方、ソーシャル・ビジネスは、（地域だけに限らず）社会的課題を解決することを目的とし、環境配慮商品など必ずしも十分なニーズがない場合も含めると

いう点で違いがある。こうした定義に従えば、コミュニティ・ビジネスはソーシャル・ビジネスの一種に含まれるといえよう。ここではより幅広いソーシャル・ビジネスの視点から捉えておきたい。

このソーシャル・ビジネスには3つの要件がある。第一は、社会性であり、解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすることである。解決すべき社会的課題の中には、活動範囲が地域中心となる場合も多いが、その場合はコミュニティ・ビジネスに近いものといえよう。第二に、事業性である。解決すべき社会的課題に取り組むことをビジネスという形にし、継続的に事業活動を進めることである。この点が、行政やNPO、ボランティアの取り組みとは大きく異なる部分である。最後に、革新性である。ビジネスを行うために、新しい社会的商品やサービスや、その提供の仕組みの開発、活用することである。それらは、新しい社会的価値を持っており、それを通じて個人や社会の仕組み（法律制度や習慣、規範など）を変革していくことにつなげる。

この3つの要件を満たす事業体の担い手は様々である。例えば、先にCSR経営という形で社会的責任を意識した民間企業が増加していることを述べたが、そうした一般企業に加え、さらに利益よりも社会的ミッションを優先する社会志向型の企業がある。また、NPO (non-profit organization) にもいくつかのタイプがあるが、特に事業性に軸を置くタイプはソーシャル・ビジネスの中心となるNPOの形態といえる。

このような新たなソーシャル・ビジネスに加え、産学連携も地域社会の課題解決に重要な役割を果たす一つの手段といえる（新たな形態：連携に軸）。

ここで産学連携とソーシャル・ビジネスとの関連を考えてみる。産学連携は、主に科学技術分野を中心に、共同研究や受託研究などが盛んであるが、それはこれまでにない新しい知識や技術を用いて、社会的課題を解決する取り組みでもあり、大きな意味でソーシャル・ビジネスにつながるものといえよう。加えて、企業と大学は、同じ地域社会という共通した土台の上で運営されており、産学連携は、単なる共通の研究活動にとどまるものではなく地域社会との関係の構築も含まれるものである（場合によっては、そこに国や地方公共団体などの「官」も加わる）。科学技術分野以外にも、すでに述べた通り、文系分野における「まちづくり」や「地場産業振興」、「商店街活性化」など、産学連携は地域の社会的な課題の解決を目指したものが多いことは、そうした地域社会との関係構築が含まれていることを示している。

次に取り上げる神戸新聞社のMラボ事業の事例は、そうした地域社会とのつながりを生かした文系分野での産学連携ビジネスの取り組みの一つとして検討に値する。

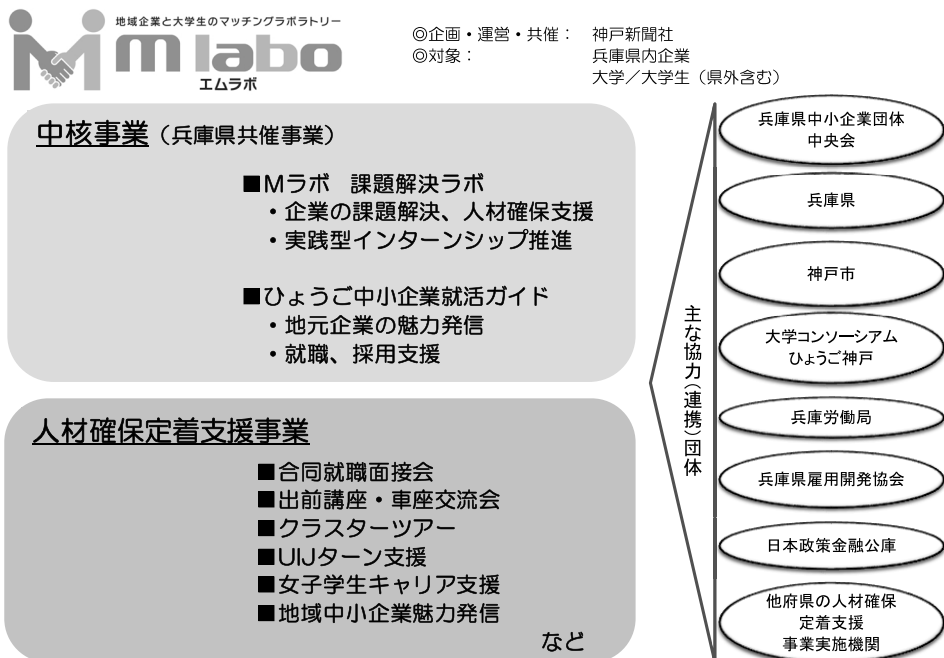
3. (株)神戸新聞社 Mラボの事例

3.1 Mラボ事業の概要

産学連携の取り組みは多岐にわたる。ここで取り上げるのは、神戸新聞社が行っているMラボ（エム・ラボ：以下、Mラボ）という事業である⁽¹⁾。Mラボは、地元の優良企業に就職をしたい大学生と、次代を担う優秀な人材を確保したい地域企業のマッチング（両者を引き合わせる場の提供）を目指す事業として、2013年7月から神戸新聞社と兵庫県中小企業団体中央会が実施主体となり、兵庫県、大学コンソーシアムひょうご神戸、兵庫労働局などの行政や他組織と連携しながら取り組まれている。

このMラボが、企業と学生（大学）をつなぐ様々な取り組みを実施した背景には、近年のインターネットによる採用活動の増加、大学生の大企業志向などによる「求人と求職のミスマッチ」の広がりがあり、特に兵庫県内の地元優良企業の情報が、大学生に届きにく

図5 Mラボ事業での実施事業と主な協力（連携）団体



注：2015年3月現在。

(1) この事業について、神戸新聞社のH氏への数回のヒアリングおよび実際の課題解決ラボの発表会の見学・傍聴、その他資料などを参考にして、重要な点に絞り込んだうえで記述している。

いという現状があった。なお、「Mラボ」の「M」は、マッチング、マネジメント、マーケティング、マーチャンダイジングなどの頭文字のM、「ラボ」は「実験室」の意味が込められており、具体的な取り組みとしては、大学のゼミ単位で中小企業の課題を調査研究する「課題解決ラボ」、「大学への出前講座」、「合同就職面接会」などの様々な活動がある(図5)。

3.2 Mラボ事業の経緯

Mラボの事業主催者である神戸新聞社は、兵庫県を地盤とし、「地域社会の発展と福祉の向上」を掲げ、豊富な地元の情報を活かした「神戸新聞」等を発行している新聞社である。神戸新聞社の中には、新聞社の資源を有効活用して、地域貢献につながるような事業の展開を行うための部署が設置されており、中小企業の支援や地域経済の活性化につながる新たな事業を一つのテーマとして模索していた。

立ち上げにあたり、この部署に所属していたH氏は、個人的に通っていた地元の社会人大学院での各教員とのつながりの中で、地域の企業と大学生をつなぐ事業スキームを考えることから始めた。そのうえで、情報発信を主体とした新聞社の強みと、部署内の他のメンバーが持つ地元経済界との強いパイプなどを活かすことで、事業を具体化していくこととなった。

Mラボの事業スキームでは、次のような学生と企業の双方のニーズが想定されている。若者を代表する大学生には、既存の枠組みに縛られない新しい発想をすることが期待できる。企業の中で日常に染まっている社員ではなかなか抱かない新しい発想は、企業にとって事業のヒントに活用できるはずである。一方で、企業側には、常に変化する経営の現実があり、そうした実践的な環境に大学生が直接触れることは少なく、学生にとっては生きた現場の中で学べる絶好の機会となる。また、大学生の大半は、卒業後は就職し、企業に勤めることから、将来の働く場をイメージする体験にもなりうる。

実際、このような両者のニーズを踏まえた活動は様々なかたちで行われている。例えば、大学生を対象に在学中に提供される職場体験であるインターンシップがそうである。しかし、インターンシップの多くは、個々の企業と個人としての学生の1対1の関係を前提にしていることがほとんどである。また、参加学生に対し一方的に仕事の間や職場の課題が提供される場合が多く、期間も数日から1～2週間と比較的短期間となっている。さらには大学での専攻やゼミ活動とは切り離されており、特に文系の学生にとっては、学んできた内容と関連が薄いことも多い。

他に、学生が企業に触れる機会として、ビジネスプランコンテストなどの課題発表の場がある。これは、大学の経営学部などのゼミ同士が、大学の垣根を越えて、企業の新商品や新事業を提案し、その過程で企業活動について勉強することが期待されている取り組みである。ただし、こうしたコンテストでは、学生からの新商品の企画提案までを目的に終わる場合も多く、実際に企業で商品化されることは稀である。

学生と企業間の連携でよく見られる、こうしたインターンシップやビジネスプランコンテストのメリットを残しつつ、さらに学生が地元の企業に密着した調査と研究のプロセスに深く関わることによって、学生と企業のつながりを強め、実のあるインターンシップにしようというのがMラボ事業の構想であった。

そのMラボの中でも中心的な事業である「課題解決ラボ」は、企業が抱える課題を大学のゼミ単位で調査研究するといったプロジェクト型の活動となっている。この活動の中で、商品開発や販売戦略、マーケティングなどを担当する実際の企業の実務者の協力を仰ぎながら、ゼミならではの専門的なテーマを設定し、ゼミ教員の指導の下、グループで解決策を提案していくため、学生が学んでいる内容と関連がある企業の課題解決の実践に触れられることが大きな特徴である。学生が企業と深く関わり、ゼミの専門性を活かしながら、調査研究を進めていく実践型のインターンシップ事業といえるだろう。

このように、企業と大学の学生のお互いのニーズを汲み取り、それを引き合わせることで、また、すでにある解決方法では満たせていない問題を事業の意義とすることで、Mラボは地域の社会的課題を解決する取り組みとしてスタートしたのである。

3.3 行政機関の支援

Mラボ事業は、行政などの公的施策と異なり、新聞社という私的企業が行う事業である。したがって、事業を継続させるためには、収益を上げることを大前提として考えなければならない。Mラボ事業は、企業と大学を結びつける活動であるから、その収益源としては、参加企業および大学からの参加費、あるいは地元銀行など他のスポンサー企業を見つけるなど複数の方法がありうる。しかし、そもそも事業開始前では実績もないため、こうした金銭的な協力は得にくい状況にあった。

そこで活用されたのが、中小企業庁の「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」の補助金制度である。この制度は、「豊富な企業情報を有する中小企業・小規模事業者を支援する機関が、中小企業・小規模事業者と学生との顔の見える関係づくりから、中小企業・小規模事業者と新卒者等のマッチング、人材育成・定着までを一体的に実施する取組みに

対して補助」するもので、要件を満たすことで5,000万円を上限とする定額補助を受けることができる。Mラボ事業では、事業の企画準備と平行して、こうした行政の補助金制度の活用を検討し、申請を行うことで、収益となる補助金を受けとることができた。

事業を行うにあたって、こうした収益源を確保することは必須である。その際、新聞社などの関与する組織での負担や、参加する企業や大学の参加費だけではなく、行政の支援制度を活用することも念頭に置いておく必要がある。ただし、このような行政の施策に基づく補助金は、いつかは打ち切られる可能性があり、事業の自立化に向けては継続的な収益源の確保の検討が必要となる。

3.4 協力体制とネットワークの活用

Mラボ事業の幅広い活動は、単独で行うことは困難であり、様々な組織の協力が必要である。Mラボ事業の実施主体である神戸新聞社は、地域の経済や企業情報を豊富に蓄積し、兵庫県内の経済界とのつながりも深い。こうしたメリットを活かしながら協力体制を築いていった。

まず、地元企業の経営者に直接声をかけ、企業の「課題解決ラボ」などの場への参加を促した。その際に、新聞社内に持つネットワークをうまく利用し、経営者に直接会って興味関心を確かめることができたことは、参加後の責任を伴った関わり（コミットメント）をもってもらった重要なポイントであった。

さらに、企業だけではなく、地域の様々な公益団体や組合などの活用によって補助金制度の要件で求められていた複数の事業活動にも取り組める体制を築いた。例えば、協力・連携している兵庫県中小企業団体中央会は、「中小企業団体の組織に関する法律」により、中小企業の組合等を会員として設立された団体で公益性の高い特別法人である。これ以外にも、兵庫県や神戸市、兵庫労働局、兵庫県雇用開発協会、日本政策金融公庫など複数の団体と協力体制をつくることで、それぞれがバラバラに行っている就職や人材定着の施策を結びつけ、シナジー（相乗効果）を生み出すなど、各組織のメリットを活かした取り組みが可能となった。

一方、大学側の参加については、大学の事務局や就職課などではなく、大学教員に直接アプローチする方法が採られた。この理由としては、「課題解決ラボ」では、ゼミの指導教員の関与や指導が学生のコミットメントに重要であるとともに、学生も自身が所属するゼミの専門性を活かした調査・研究に取り組む方が、学習内容との身近さを感じ、より興味を抱くようになると考えたからである。

このように様々な方面の協力体制を築く際には、その事業の目的や枠組みを明確にし、お互いのメリットがどこにあり、それぞれの目的を達成できるかを意識すること、また協力組織の窓口への適切なアプローチが大切だといえる。

3.5 Mラボ事業の運営上のポイント

Mラボ事業の中心である「課題解決ラボ」の活動と運営上のポイントを示しておく。課題解決ラボの参加から発表会までの大まかなスケジュールは表3の通りである。特に、重要なポイントは2つある。

第一に、Mラボ事業の企業と大学（学生）を結びつけるという趣旨から、企業とのマッチング、学生の企業訪問による経営者や担当者とのディスカッションの場を踏まえた課題設定が肝になるため、そこには時間をかけ、お互いのすり合わせには主催者である神戸新聞社も入ることで納得のいく調整が行われている。学生が自分たちのゼミの専門性を活かして何をしたいか、企業が今どのような課題を抱えており、何を提案してほしいかをじっくり話し合う。

表3 「課題解決ラボ」の参加から発表会までのスケジュール

| スケジュール | 時 期 | 概 要 |
|---------------------|-----------|--|
| 大学ゼミ・エントリー | 4月上旬～中旬 | 大学のゼミ単位で応募の受付。 |
| 参加企業の決定 | | |
| 企業とのマッチング 研究スタート | | 実行委員会で応募ゼミと参加企業とのマッチングを行う。 |
| 企業訪問 | 5月下旬～6月下旬 | マッチングされた企業を各ゼミが訪問。経営者や担当者とのディスカッションし、研究課題の抽出を行う。課題設定は、ゼミの研究・専門分野を考慮する。 |
| 中間発表 | 8月上旬 | マッチングされた企業と課題の方向性のすり合わせ。発表内容に対し、実行委員からコメントをもらい、以降の研究の進め方に反映する。 |
| 調査研究 | 8月中旬～ | 企業へのヒアリングなど、ゼミの代表者と企業の担当者が連絡を取り合いながら調査研究を進める。 |
| 発表会 | 10月下旬 | これまでの研究成果を公開発表。優秀チームは表彰され、神戸新聞特集紙面などで紹介。発表会終了後は、参加企業と学生による懇親会を開催。 |

第二に、発表会の審査方法と位置づけである。20チームのゼミが参加し、優勝を含む入賞チームが4チーム決定される。優勝を目指すことは、学生のやる気を高めるが、その評

価の納得は審査基準の明確さによって左右される。そのため、審査基準である5つの項目を明確に設定し、かつ基準間のバランスがとれるように意識されている。また、審査をする委員も全体のテーマとのバランスを考え、その都度選定されている。なお、こうした審査による結果だけに重きを置くのではなく、そこまでの過程で、学生の調査研究がどれだけマッチングした企業に即したものであったか、調査した対象企業の評価こそが学生にとって重要だという説明が行われ、発表会後の懇親会で調査した企業からフィードバックを得る機会を設けている。

つまり、課題解決ラボは、Mラボ事業の趣旨に沿って、学生と企業が、実践での課題にどれだけ真剣に向き合うようにできるかに焦点を当て、そこに手間と時間をかけるように運営されている。

4. Mラボ事業からわかる産学連携ビジネスの重要な要因

表4は、Mラボ事業の事例から産学連携ビジネスを進めるうえで重要な要因を抽出し、整理したものである。

表4 Mラボ事業にみる産学連携の具体的実践と重要な要因

| カテゴリー | 社会的課題 | 地域社会／顧客（対象） | 重要な要因 | 要件 |
|--------|---|--------------------------------|-----------------------------------|------------|
| 目的 | 兵庫県を中心とした地域の若者の就職や雇用環境の改善 | 兵庫県を地盤とする中小企業 関西地域を中心とする大学生 | 社会的課題と対象者・組織の明確化 | 社会性 |
| 手段 | 文系分野の産学連携 | | 地域社会と、企業および大学を有効に結びつける | 社会性 |
| | 兵庫県内の地元優良企業の情報が、大学生に届きにくいという現状を踏まえ、学生（現場を通じて学ぶ）と企業（新奇な発想）の双方のニーズを充足。 | | | |
| 事業の独自性 | すでに展開が多いインターンシップやビジネスプランコンテストと差別化し、学生が地元の企業に密着した調査と研究のプロセスに深く関わる（課題解決ラボ）。また、課題解決ラボには十分な手間と時間をかける。 | | 他のサービス等では成し得ない独自の利点を打ち出し、焦点を当てる | 革新性 |
| 資源の活用 | 情報発信を主体とした新聞社の強みと、部署内の他のメンバーが持つ地元経済界との強いパイプなどの活用。また、発案者自身の大学院で培ったネットワークも利用。 | | 身近にある資源（特に無形資源、情報、ネットワークなど）の最大限活用 | 事業性 |
| 行政等の支援 | 中小企業庁の「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」の補助金制度の活用。 | | 補助金といった財務的な公的支援の有効利用 | 事業性 |
| 協体制の構築 | 地元企業だけではなく、地域の様々な公益団体や組合などの活用 バラバラに行っている就職や人材定着の施策を結びつけ、シナジー（相乗効果）を生み出す。 | | 他組織の類似の施策と結び付け、共通目的を達成するスキームの構築 | 事業性 社会性 |

その要因のカテゴリーとして、目的、手段、事業の独自性、資源の活用、行政等の支援、協体制の構築の6点があげられる。まず、目的としては、どのような社会的課題の解決を目指し、何／誰を対象に行うのかを明確にしなければならない。Mラボ事業においては、兵庫県内の就職や雇用環境の改善を課題とし、地元の中小企業、大学生を対象に実施して

いる。このような社会的課題と対象者・対象組織の明確化は、事業で何を目標しているのかについての理解を促し、利用する資源や取り組みを焦点化させていく際に重要になる。

次に、そうした課題を解決する手段についてである。先に図4で示した通り、社会的課題解決の手段・方法は複数あるが、その中から適合した形態を選択する必要がある。Mラボ事業の場合は、企業と大学生の結びつきを強める観点から産学連携という手段が選択されており、いくつかある産学連携ビジネスのタイプの中でも、「教育と人材に関わる領域」の事業となっている。この事業は、理系ではなく文系を主とした産学連携であり、「地域の振興や活性化」の分野のビジネスといえる。

産学連携ビジネスにおいても通常のビジネスと同様に、事業の独自性が問われる。Mラボ事業の特徴は、すでに多くの大学などで実施されているインターンシップやビジネスプランコンテストとは差別化し、学生が地元の企業に密着した調査と研究のプロセスに深く関わる点である（課題解決ラボという取り組み）。また、その課題解決ラボのプロセスには十分な手間と時間をかけることが意識されている。

さらに、産学連携ビジネスを実施するにあたっては、資源の活用や行政等の支援、また協力体制を上手に構築する必要があることがわかる。資源の活用では、情報発信を主体とした新聞社の強みと、部署内の他のメンバーが持つ地元経済界との強いパイプなどをうまく活用し、事業発案者自身の大学院で培ったネットワークも利用していた。さらに事業の財務的な面においては行政からの補助金の支援を得たことが大きい。加えて、地域内でバラバラに行っている就職や人材定着の施策を結びつけ、地元企業だけではなく、自治体行政や他組織、企業などとの協力体制を構築することは、事業の運営に不可欠であったといえる。

最後に、これらの要因をソーシャル・ビジネスの3つの要件に照らし合わせてみよう。社会性の観点からは、目的、手段、協力体制の構築のカテゴリーが関連している。また、事業性の観点からは、資源の活用、行政等の支援が当てはまる。最後の革新性の観点からは、事業の独自性のカテゴリーに当てはまる。Mラボ事業は、これまでのインターンシップやビジネスコンテストの良い点を残しつつ、学生と企業の関わりをより深めるために、ゼミの専門性を生かしながら、調査研究を進めていくというプロセスの重視の方法に焦点を当てている。産学連携ビジネスにおいては、ここで取り上げた要因の具体的な検討を行うことがビジネスを円滑に進める上で重要となる。

参 考 文 献

- 足立辰雄・井上千一 編著 (2009)『CSR 経営の理論と実際』, 中央経済社.
- 荒磯恒久 (2014)「欧米における産学官連携と日本の特徴 (特集 国際産学官連携の展開)」, 産学連携学会誌, 10(1), 1-12頁.
- 吉田健太郎 編著 (2014)『地域再生と文系産学連携—ソーシャル・キャピタル形成にむけた実態と検証』, 同友館.
- 大室悦賀・大阪 NPO センター 編著 (2011)『ソーシャル・ビジネス—地域の課題をビジネスで解決する』, 中央経済社.
- 土肥将敦 (2009)「ソーシャル・ビジネスとは何か」(佐々木茂・味水佑毅編著『地域政策を考える—2030年へのシナリオ』, 勁草書房, 189-201頁.)
- 田柳恵美子 (2009)「21世紀の大学像への模索—欧州の産学連携に見る2つの大きな潮流」, 産学官連携ジャーナル Vol.5, No.11, 46-49頁.
- Wieczorek, I. (2014)「ドイツの大学における「第三のミッション」:産学連携」, 大学マネジメント, Vol.10, No.6, 7-11頁.
- 研究産業・産業技術振興協会 (2014)「平成25年度 産学連携検討専門委員会 調査研究報告書」, 一般社団法人研究産業・産業技術振興協会.
- 文部科学省 (2014)「平成25年度 大学等における産学連携等実施状況」
- 風見正三・山口浩平 編著 (2009)『コミュニティビジネス入門』, 学芸出版社.