

第3回

# 企業的大学:大学のダイナミズムが地域経済の成長を促進する

## Bruce Henry Lambert

ストックホルム・アントレプレナーシップ研究所教授 / Helpnet社常務取締役

経済的資源の変化や新しい競争により、多くの大学は積極的に脅威に対処せざるを得ない状況に陥っている。中には、存亡の危機に瀕している大学まである。脅威への対応策は実にさまざまで、極めて独創的な新規事業の展開を試みる大学もあれば、一連の削減を受け、配分重点の変更や事業縮小を図る大学もある。市場の動向の影響力は、全般的に高まってきており、アウトソーシング、国際化、知的所有権のポートフォリオ開発などを活発に展開するような企業家精神に富む大学も増えている。大学は、地域の活性化にとっても非常に重要であるため、市場の競争からの法的保護を求める大学も現れている。大学は「象牙の塔」から飛び出すことによって新たな政治的圧力に直面する一方で、大学と周辺コミュニティのパートナーシップがさまざまな人々に素晴らしい可能性を生み出している。具体的には、地域施設の改善、減税、コミュニティの活性化などである。

### 商業主義とネットワークの発展は国際化を促進する

大学はますます業務領域を拡大し、ステータスと新たな経済的資源の点において、利益をもたらしている。大部分の学生にとっても、幅広い社会や産業界とより密接に連動したカリキュラムは、非常に有用である。多くの学生は、退屈で、しかも将来的に実用的価値をほとんど持たないような授業と格闘しているが、インターンシップやアルバイトといった大変有益で価値ある実際的な経験によって抽象的な机上の学習を補うことができる(学生時代よりもいいタイミングなどあるだろうか)。もし学生とその学生が学んだ内容が浅薄で表面的であれば、それはまさに悲劇的なことである。社会における関係性や交流の多くを左右している市場メカニズムを学生が理解することこそ重要なのである。

しかしながら、従来の大学のメカニズムは、往々にして商業主義に容易に適応できない。例えば、学術的な同僚同士の情報交換や学術的サービス(ボランタリズム)は、品質管理を行うことができ、比較的低予算で

高い教育レベルを維持するためには重要な側面である。また、大学の運営や競争のあり方を変えたり、原価構造を変更したりすると、原価は高くなり、質の低下につながる。

一方で、多くの大学は自分たちの得意分野をより徹底的に強化し、それにより他大学とのさらなる差別化を始めている。大学内におけるサービスのアウトソーシング化も可能となっており、フードサービスや施設清掃はよく外注される。教室を持たず、時間制でレンタルスペースを借りる運営による成功例も出ている。同様に、教員も常勤でなく、非常勤で雇用されるであろう。海外プログラムやエクステンションプログラムも同様に外注されている。例えば複数の大学によるコンソーシアムのために、一機関が詳細な事柄に対処するもので、学生の送り迎えや効果的な授業を行う(例えばOEMのように)。研究については、研究者の多くがプロジェクト単位で大学と契約し、一時的な研究の場を得る代わりに、大学に対しては間接費としてプロジェクト資金の定率を提供するのである(これはスウェーデンでは一般的である)。将来的には、大学独自のブランド開

発にのみ専念し、授業やその他の業務のほとんどを外注してしまう大学も登場するであろう。

教師は、学生との間に信頼を構築し、学問的関心を啓発することがよくある。大学の主な産物は人間である。この人間関係を実社会まで継続できるように広げることは可能だろうか。大学システムの主な強みとしては、人脈協調、知識の交換、ネットワーク、共同作業といった高度に重要なスキルが含まれるが、学術界では常に過小評価されている(例えば、そのような実用的な技術が脚光を浴びるのはせいぜい教職員評価の時くらいであろう)。したがって、これらの重要性を認識しているにもかかわらず、不可欠なネットワーク構築への十分な投資には至っていない。

世界で最も成功している多くの大学にとって、国際化とはダイナミックな磁石のようなものである。人間は教育を求めて移動するものであり、日本の人口減少が進むにつれ、世界の各地から優秀な人材を確保する機会が増大するのである。日本は北西アジア地域における重要な国際拠点としての地位



筑波大学大学院経営・政策科学研究科修了、1998年英国オックスフォード大学経営管理理学研究科より経営学博士を取得。同課程中に早稲田大学大学院商学研究科に特別委託研修生も経験。現在、ストックホルム・アントレプレナーシップ研究所教授、Helpnet社常務取締役兼任。戦略論、知識社会化、地域発展論が専門であり、日本の構造改革特区に精通。

を獲得する一方で、世界からの移民流入に抵抗し続けると、国際社会から取り残されてしまう可能性がある。

日本の大学の教授会は、偏狭なハンディとして閉鎖的な傾向を持っている。これは組織内部で育成した人材の比率が高いことにも現れている。日本は他者に対して閉鎖的であり、日本の大学が低迷している理由のひとつは、この国際的な孤立によるものである。さらに日本の悲劇は続く。世界中で現状打破が展開されているにもかかわらず、日本はなかなかそれを学ぼうとしない。日本でも海外からの留学生をよく見かける。しかし、大学の外国人教授となるとその割合はとても低く、大学の運営は日本人に限られている。世界の他の地域では相違をうまく乗り越えているにもかかわらず、北東アジアは孤立主義と多様性の欠如が原因で、第二次大戦以降も国際社会から取り残されている。この現状を打破する方法としては、日本によりグローバルな大学を開発することであり、一方でそれが地域社会の活性化も促進する。しかし、現時点での日本の大学の評価には、「他国の者とうまく付き合っていない」というコメントが付くだろう。

## 知的財産の開発による新しい歳入ルート

現在、多くの大学において、知的財産は

重要な戦略的要素となっている。しかし、研究開発には、多額の資金が必要となる場合が多い。特に新しい研究分野においては、総費用のみが見積もられ、大学は、どの分野に資金を投入し、支援していくのかの選択を迫られる。活用できる資源には限りがあるため、期待する資金を得られる分野はごくわずかである。多くの大学では、投資と見込み収益に関して、自らの選択を正当化し、それを経営理念として大学運営の中核に据えようとする経営的意思決定が大学運営の舵取りをするようになると、大学の自治の伝統が失われるのではないかと批判が出る。

知的財産の開発、所有、マネジメントは、1つの論争的テーマの異なる側面である。仮に地球の裏側にいるパートナーとライセンス契約を結んだとしても、新技術をうまく活用すれば、大学と隣接する地域のあり方を一変する可能性がある。世界は急速に変化しており、新しいパラダイムとさまざまなチャンスに溢れているのである。

例えば、新しい知識や方法を創造し、それらを広める手段を改善するような世界的なネットワークとして、インターネット技術がますます重要となっている。そして、多くの創造的な仕事を保護・販売していく上で、法律制度に依拠することになる。また、容易なコミュニケーション、人の移動の拡大、あるいは国際的な投資拡大によって、新たな競争

が常に起きる可能性がある。これらの流動性の増大は、機会と脅威の双方をもたらすことになる。なぜなら、好ましい輸入資金はすぐに別の場所に流出してしまうかもしれないし、また流入してくるすべてのものが好ましいとは限らないからである。

創造的な仕事すべて同じでない様に、どのような異なる所有形態をとるかを議論する上で、大学はよい立場にある。黄金のゴブレットは希少である。あなたが持っていれば私は持っていない。しかし、コンサートの場合はそうではない。他の人の利益は損なわれないままで、同時にたくさんの人々が楽しむことができるのである。1990年代の初頭に、トッド・サンドラーとマーク・カソンによって異なる分類が明示されたが、1813年には政治家で発明家トーマス・ジェファソンも同じようなことを言っている。

「私からアイデアを得る者は、私のものを減らすことなく指示を得ることができる。私の火を使って自分のろうそくに火をともし者は、私を暗くすることなしに明かりをつけることができる。このような考えは世界に浸透していくべきものである。なぜなら、人々の道徳と相互の指示、あるいは自身の状態の改善というものは、自然によって特別に、また慈悲深く定められてきたからである。制限したり、閉鎖的に割り当てるようなことはできないのだ。つまり、性質として、発明品は所有権の対象とはなり得ない。」

特許と著作権は、財の所有者が新しい創造(物)から利益を得られるように保護期間を設けるものである。これにより、発明、創造、芸術へのやる気を駆り立てる。しかし、個人の発明家、クリエイター、芸術家は十分に保護されず、報酬もそこそこである。個人の多くは、所有権を譲渡したり、誤った処

理をしてしまう。なぜならば、ほとんどの人が知的財産の経済的潜在性をどのように活かすのかについて知らないからである。個人の場合、きちんとした合法的な申告手段がなく、結果として、必要な保護を得られないという事態が起きる。あるいは、自分の創造物をどのように売り込めばよいか分からないかもしれない。創造のプロセスというのは、その最も初期段階から、個人では賄えないほど費用のかかる材料や施設が必要となることもある。さらに、長期にわたって、宿泊、食事、その他の費用がかかる。したがって、将来的に得られる便益を交換条件に、企業や大学から資源や創造的な空間の提供を得る人も多い。創造的な人というのは自分自身の特性を強化することができるものであり、法律、マーケティング、職場施設、会計などに必要な調整を行う人々もいる。

1980年のパイドール法の成立により、アメリカの主要な研究大学は抜本的に変化し、大学が連邦政府による助成研究の成果から特許を得られるようになった。これによって、大学を基盤とした技術ライセンス事務局の設立が加速し、新しい知的所有権の開発と所有に関する方式も確立された。今では、アメリカの多くの大学が、教授たちの知的アウトプットにつき、典型的な分割比率として、発明者、所属学部、大学にそれぞれ3分の1という、「権利」を主張するようになって

ている。しかし、これは比較的新しい現象であり、変化のプロセスは必ずしもスムーズではなかった。最も難航した例としては、サウス・フロリダ大学が、学生であるペトル・タブルスキー ( Petr Taborsky ) に対して、機密を盗んだとして刑事告発を行ったものがある。自身が開発した特許を大学に移転することを拒否したために、タブルスキーは逮捕され、有罪判決を受けた。タブルスキーが自ら発明したと主張したのに対し、大学側は彼はインターンシップ期間に「雇われて働く」ために創り出しただけだと主張した。彼が解決した問題のために雇われたわけでもなく、権利を放棄する署名をしたわけでもないのに、彼の仕事の成果は取り上げられてしまい、最終的に3年半の投獄という有罪判決が下された。それに対して、サウス・フロリダ大学の方では、積極的に研究や印税収入のプログラムを展開し続けた。タブルスキーが1996年～1997年の間に刑務所で鎖につながれて2カ月間懲役に服した一方で、サウス・フロリダ大学は特許権使用料収入全体で2,990万アメリカドルを稼ぎ出し、アメリカで第4位、MITよりも50%多い額となった。

## 大学技術移転機関の協同動作

大学技術マネージャー協会 ( AUTM )

は、550校以上の主にアメリカの大学と約1,700の研究所を代表する専門組織であり、世界中の技術ライセンス、ベンチャーキャピタル、法律、公共政策などを扱う。また、技術移転と大学研究産業を効果的に行う役割を果たしている。メンバーの報告によると、現状では26,000を超える有効ライセンス合意があり、1993年以来、34,542件の特許が発行されている。アメリカよりも小さい規模でまだ発展していないが、欧州グループによる欧州科学技術移転プロフェッショナル協会 ( ASTP ) もあり、会員数は約400名である。日本の大学技術移転協議会 ( UNITT ) もまだかなり新しく、2004年10月に設立され、現在、29大学の知的財産事務所と39の技術移転機関 ( TLO ) を持っている。

日本は、産学連携に対処する、効果的なTLOの開発で出遅れている。1998年になって初めて、国公立大学で法制化され、2004年に大幅な改正があったばかりである。効率的なシステムを構築するためには時間がかかる。雑誌『J@pan』2001年8月号の雑誌記事で、国際競争力年鑑が調査した49カ国の中で日本が過去2年連続して最下位であったことを受け、日本の大学が国民経済に寄与していないとして批判している。このような日本の大学によるお粗末な結果は、アメリカの大学のしっかりとしたTLOとは好対照である。コロンビア、スタンフォード、マサチューセッツ工科大学などがおそらく最も有名であるが、他にもウィスコンシン大学マディソン校のWARFなどがある。1925年に設立されたWARFには、50名のスタッフがあり、大学に年間4,500万米ドルの余剰収入をもたらしている。

## 保護主義：誰の利益のため？

過去数世紀の間、同業組合、免許制度、徒弟制度が、何らかの技術や職業分野を、外の競争から保護していた。現在では、社

### 資料 公共財と私有財の分類

	契約上の特徴 モニタリングを含む	
	排他的 原価なし、あるいはほとんど原価を かけずに便益が留保される	非排他的 一度提供された便益は、 全ての者に利用可能である
競争的 ユニットの消費によって 利用可能な便益を使い果たす	私有財 例：衣服、食品	非排他的準公共財 例：移住動物、越境の地下「石油貯蔵」
技術的特長 品物と、その消費の性質を含む		
非競争的 ユニットの消費は便益を減少させない、 他者も同一ユニットを消費できる	準公共財 / クラブ財 例：天気予報、コンサート	純公共財 例：核の抑止力、公害除去



会の多くの事柄が市場競争に晒されている一方で、参入を制限し続けている職業もある。医療関係職では、健康や安全性に対する懸念が参入制限の主要な論拠となっている。現役の医療関係者たちは招かざる者を嘲笑するかもしれないが、医療サービスが不足していたり、手頃な価格でヘルスケア・サービスを受けられない地域の人々は、おそらく医者が多い方が有難いと思うだろう。大学の規制は、もっと不透明である。大学は実社会の厳しさには直面してこなかった。大学を企業的にして市場に組み入れることにより、学術的環境は破壊されるのであろうか、それとも改善されるのであろうか。確かに、大学が商業的利益に関心を集中させると、もっと曖昧な公共の利益がそれに内包されてしまうおそれがある。

しかし現在、多くの場合、高等教育と大学の改革による新しい競争は、ポジティブな変化をもたらしているが、犠牲を伴う場合もある。大学は独立的思考の拠点であることが求められることから、大学の学術的な客観性が失われた場合、公的な議論が貧弱なものとなりやすいだろう。専門的独立性の喪失は、一見すると何も失われていないように見えるかもしれないが、既に多くの国々で見受けられる。誰もが自らの意見をはっきりと主張できるわけではなく、全体主義的レジュームの進展期には、自己検閲が生き延びるための重要なスキルとなり得る。究極的には、社会には、社会的病理を的確に診断し処方できる人々の集まりが必要である。社会のすべての人々が自己利益のみを追求するようになってしまうと、私たちは平和的な自己修正能力を失うことになる。

## 政治化された大学?

いくつかの集団は、より有効に公的資金を用い、国際的な研究促進において見られるイデオロギー的不均衡を是正するように、

アメリカ連邦政府に対してロビー活動を行っている。ところが、これらの公的資金が大学に分配されると、学問の自由と教育現場における裁量への干渉を懸念する学者も出てくる。小さな政府の管理部門の支持者は、大学への補助金が、監督的ではなくアドバイスのようなものであり、「徹底して両サイドに公平な」性質のものであると主張するかもしれない。しかし「両サイド」(bipartisan)というのは、「何ら主張がない」(non-partisan)ということとは違う。客観的な学者は、政治的コントロールからの独立性を主張し、政治的作用としてのいかなる説得であっても、それによって自らの領域が荒らされることに抵抗するであろう(宗教団体も同様の保護を要求している)。すべての政治家がこの問題に関与したがるという考えは妥当ではない。多くの政治家が、政治的干渉を学術に対する危険な脅威と見なしている一方で、学者そのものを脅威だと見なす政治家もいる。現時点では、アメリカでのイデオロギー的問題は、アジアやヨーロッパのそれからはひどくかけ離れていると思われるかもしれないが、今後の進展についての警告とも言えるだろう。他の地域の組織は、この問題に気づき、それを理解するようにした方がよいだろう。なぜなら、似たような脅威は、多くの国家システムで発生し、何世紀もの間に繰り返し起きてきたからである。自由で道具的ではない探求を抑え付けようとする人々の戦略を研究し、それに対処できるようにすることが賢明である。より広いグローバルな学術界は、客観的探求を支持し、それを党派的な政治的攻撃から保護するという長い歴史と伝統を有している。大学の内部状況に政治的コントロールを及ぼそうとする動きは、ヨーロッパでは国家の起源や世論の多様性によって部分的に緩和されており、新たに勝ち得た自由を人々が簡単には手放そうとしない日ソ連圏国家では特に激しく抵抗されている。

## 地域発展のエンジンとしての大学

世界中の学者らは、冷戦という障壁で知られてこなかった学術領域や知的な仲間を、今でも探し続けている。非公式に形成されてきた世界規模の学者間のつながりが、もし再び分断されてしまうようなことになれば、それはすべての人々にとっての損失となるであろう。探し出すのがより難しいのは、方法論上の違いや、限られた資源に対処するための革新的方法である。アイデアには、失われてしまったように見えるものもあれば、後に再発見されることになるものもある。そのようなアイデアのひとつが、地域コミュニティに対する大学の幅広い経済的重要性である。議論やそれによる着実な向上の繰り返しによって教育された人々を輩出することはもちろんのこと、直接と間接の膨大な経済的利益もある。つまり、何百、何千人もの教職員・スタッフの雇用、地域コミュニティへの新たな人々・資源の呼び寄せ、学生がお金を使うよりよいインフラとサービスの必要性、よりよい社会的サービスを提供しうる課税ベース増加などがある。

大学の形態やスタイルは、多様化している。課題も活動も常に変化しているが、大学は恐らく何よりもまず注目に値する動態的なコミュニティであろう。新しい大学は、時代の変化に対応し得る、いわば、起業家精神に溢れている必要がある。それは他の大学の成長も促すだろう。大学万歳!

OEM[Original Equipment Manufacturer]:  
製造元とは異なる企業のブランドで売られる商品

### 次回予告

鍵となる要因を特定する分析ツールとして、頻繁に使用されるのがSWOT分析であり、強み、弱み、機会と脅威(Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)を計るものである。日本の高等教育への簡単なSWOT分析を試してみた結果はどうだろうか。