



京都知恵産業創造の森

令和2年度 産学連携実践事例調査報告書 (概要版)

はじめに

京都には、地域とともに成長し、又、その課題を解決するために自ら変革し、切磋琢磨し、さらには協業することにより、社会にイノベーションをもたらしてきた企業が多く存在します。こうした企業が中心となり、京都には国内外から人や物が集まり、伝統と革新が融合しながら新しい文化や事業が創造され、また時には人々の知恵を尽くして困難を乗り越え、都市の機能が継続してきました。

今、人口減少社会の到来や様々な地域・社会課題の出現に加え、新型コロナがもたらす深刻な影響により未曾有の危機を迎える中、とりわけ学術・研究機関を含めて知恵を結集し、新しいイノベーションを起こすことは、企業のみならず社会全体にとって非常に大きな価値をもたらすものであると考えられます。

こうした中、私たち一般社団法人京都知恵産業創造の森には、京都府内の多くの大学・短期大学・高専、又、経済団体や産業支援機関の参画を頂くなどオール京都のリソースが集結しており、このようなネットワーク力を活かし、京都における「新たな産学連携の形」を実践・共同研究し、具体的な手法を提案するための調査を行うことにより、産学公連携をより身近なものに感じていただくことを目的として、下記の2つのプログラムを実証実験的に運用し、参加者から得たフィードバックも含めて報告をまとめることとしました。

- ①MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）の策定等、組織のあり方や方向性についてのイノベーション等に結びつく産学連携支援プログラム（企業哲学構築プログラム）
- ②新規事業立案から実現可能性の検証等フィージビリティスタディから事業構築等に一气通貫で結びつく産学連携支援プログラム（新規事業立案プログラム）

このたびの報告書が「産学連携」へのハードルを少しでも下げることに繋がれば望外の喜びです。

最後に、本調査について、多大なるご協力を頂きました京都大学こころの未来研究センター内田教授、京都精華大学デザイン学部森原学部長をはじめとする大学の先生方、又、2つのプログラムに参加頂いた企業様及びお一人お一人の皆様に厚く御礼を申し上げます。

令和3年8月
一般社団法人京都知恵産業創造の森

本事業は(一社)京都知恵産業創造の森が京大オリジナル(株) に委託して実施しました。



京都知恵産業創造の森

企業と大学のマッチングの強化や、理系・社文系を問わず、地域の発展に資する京都ならではの多様な産学公連携の推進を通して、イノベーションによる新事業・新産業の創出を支援します。



京大オリジナル株式会社

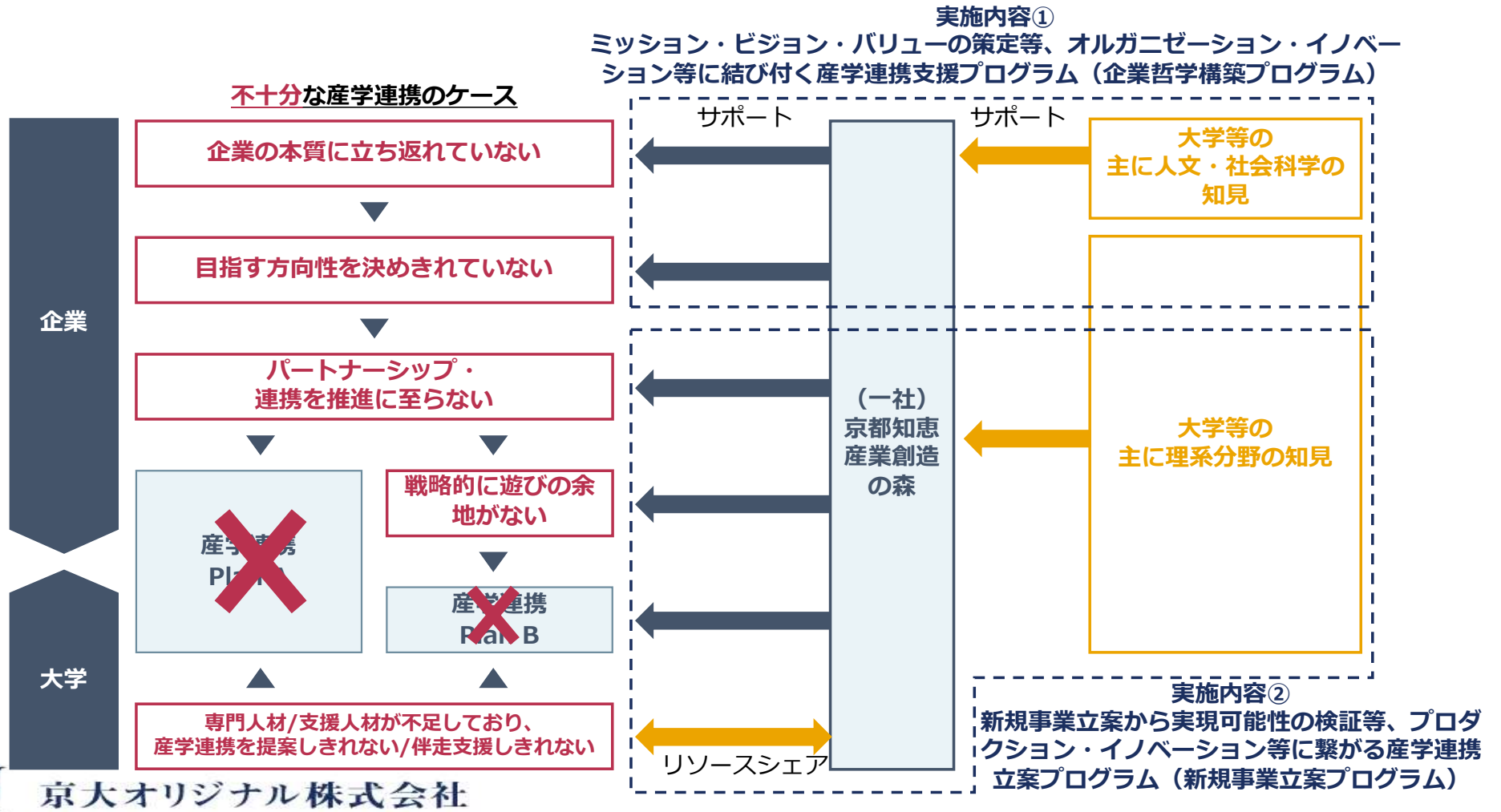
Kyoto University Original Co., Ltd.

「大学の知」を社会に循環させ、人類が直面する社会課題解決につなげることで、持続可能社会を実現します。（京大100%子会社）



- 理系・社文系をどちらも対象とし、学際融合による産学連携の創出を大きなテーマとして設定しました。

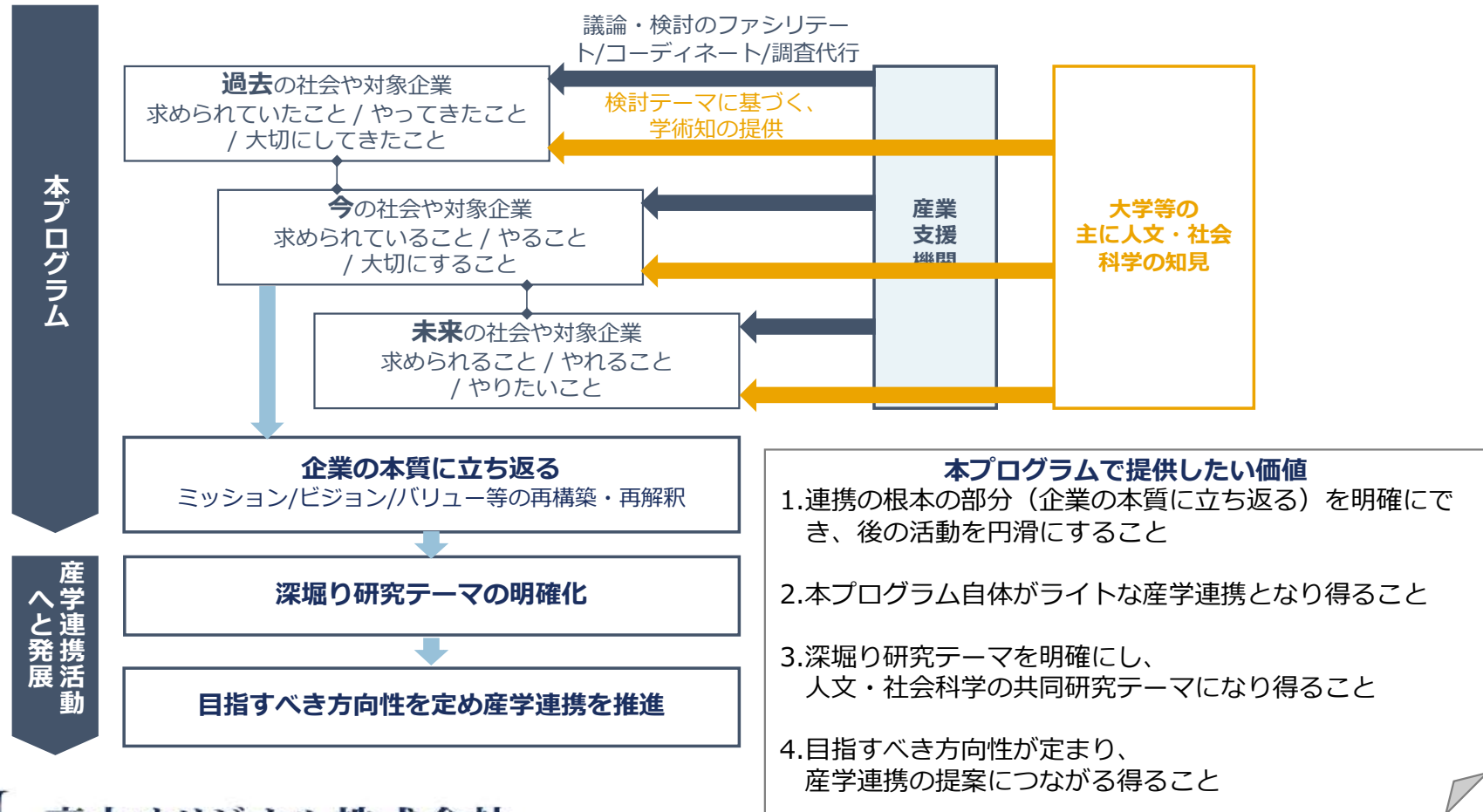
本事業は、京都府内の大学・民間企業における産学連携を促進することを旨として、「新たな産学連携の形」を実践、共同研究し、具体的な手法を提案することを目的とし、下記のプログラムを実証実験的に運用することにしました。



実施概要

プログラム①

主に人文学・社会科学と連携したミッション・ビジョン・バリューの策定支援



プログラム① 主に人文学・社会科学と連携したミッション・ビジョン・バリューの策定支援（実施の流れ）

<STEP1> 協力企業の選定・ 検討領域・テーマ (問い)の抽出

- 合計7回のミーティング（ワークショップ後も含む）
- 当初計画からの方針転換（ピボット）
 - 当初は産学連携テーマを抽出し、実行に移す予定
 - しかし、協力企業から「現場と経営層の考え方にGAPがあるのかどうか不明瞭」という問題意識が強く挙げられた
 - よって、ピボットし、テーマ抽出とGAPの見える化、現場社員への人文知の導入を兼ねたワークショップを企画

<STEP2> ワークショップ 実施

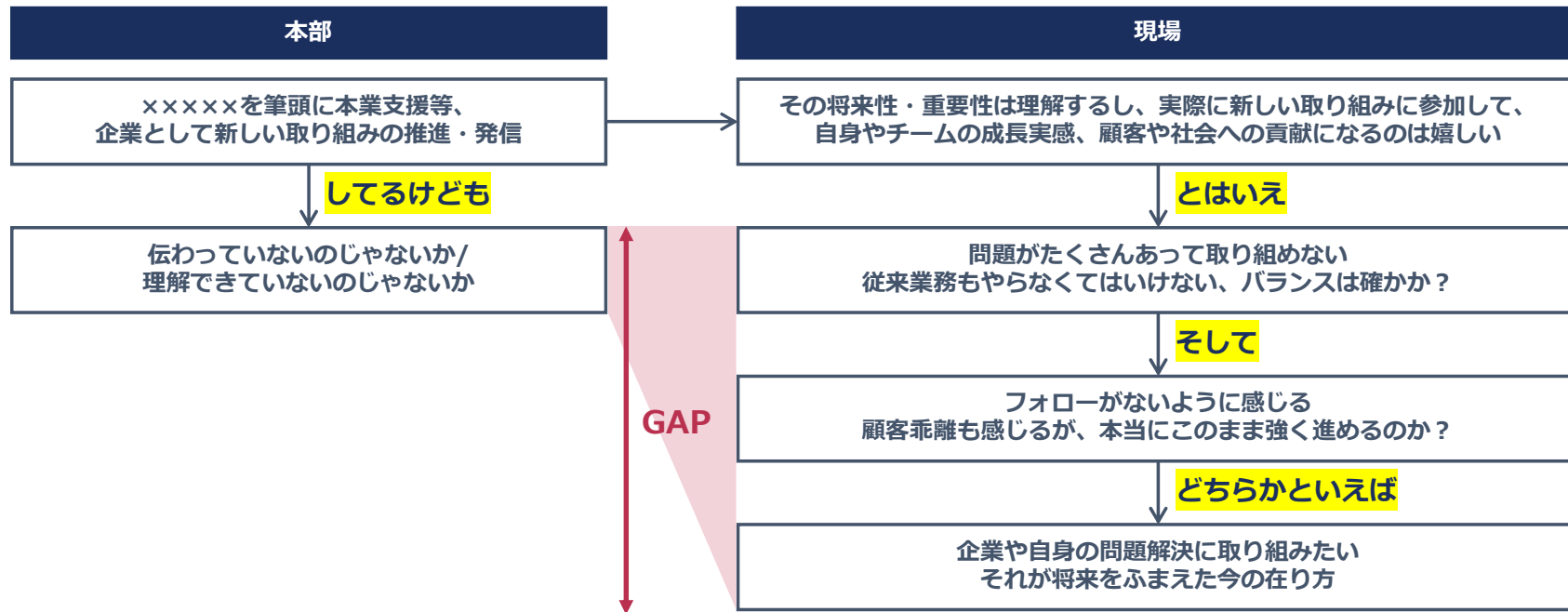
- 「過去」「将来」「そして今やりたいこと」がテーマ
 - 参加者は事前課題の実施の上で参加
- 京都大学及び京都精華大学の教員にご協力いただき、人文知等を導入
- 参加者の反応は良好。また、企画メンバーからも「教員という信頼のおける人からの教えと第三者的な分析によって、いつもより現場社員より本音を導き出すことができた」とコメント

<STEP3> 分析結果の ご報告

- 結果を分析し、現場と経営層の考え方のGAPが見える化
 - 「今後の組織のあり方を検討する上で、とても重要な結果となった。すぐにでも改善に動きたい」とコメント
- さらに深掘り分析し、「“共感性”に基づいた仕組みの構築」「“共感性”を軸に据えた京都コミュニティへの価値提供」という連携テーマを抽出
- さらに深掘りし、産学連携のステップとして、「Ph.1知らないことを知る連携」「Ph.2知ったことを発展させる連携」のステップを提案

ワークショップの序盤で出てきた経営側の悩み

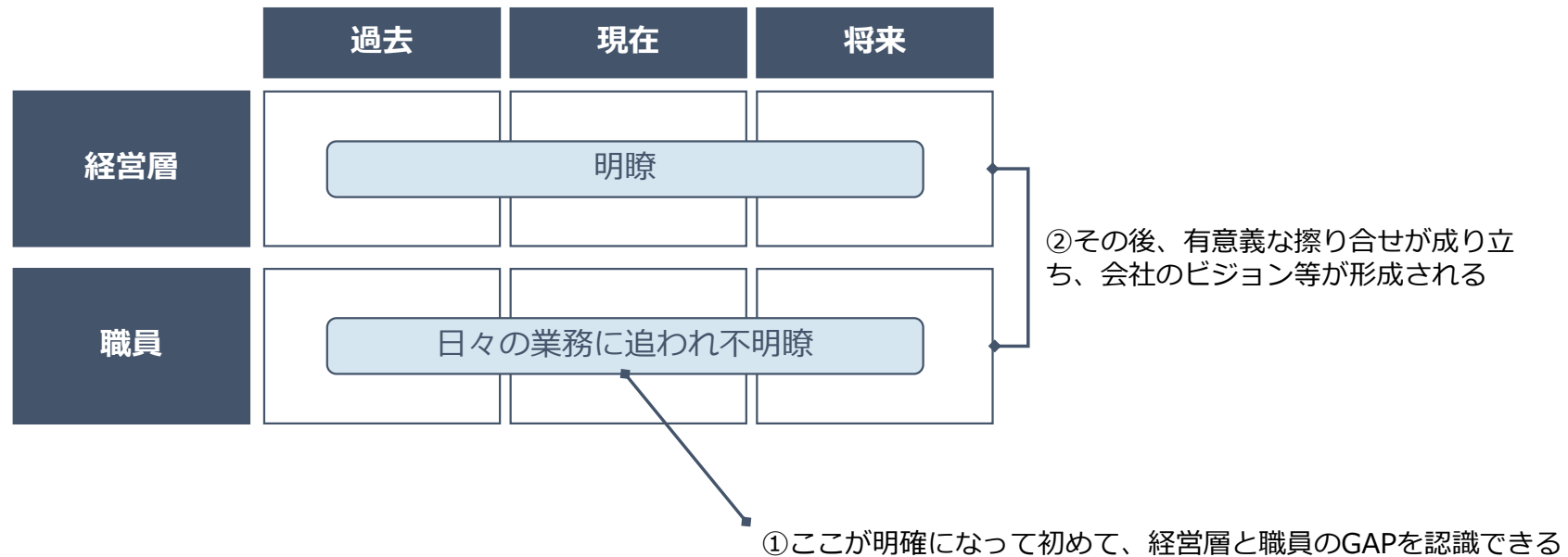
現場ははたして本部の考えを理解しているのでしょうか。
現場には、解決しないといけない問題がたくさんあり、現場としては、まずはそちらに対応したいとの思いがあります。



目的のピボット（方針転換）

まずはそのGAPを減らすこと（≠ビジョン等について企業の答えを出すこと）を目的に、将来・過去を考えた上での、各職員が現在の在り方を導き出すことを、本プロジェクトで実施することになりました。

- 経営層は過去を反復し、将来を先駆的に気にかけてきたからこそ、現在やるべきことが見えている
- 職員はそのリソースを割けず、現在のことに注力してしまう

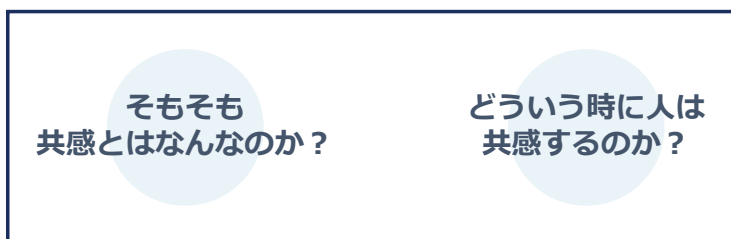


ワークショップなど一連の作業を通じた本事業（プログラム①）のハイライト

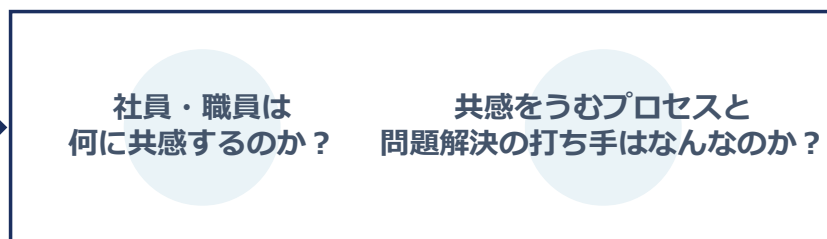
「共感」に関する知見を本部が有することで、遠い将来に渡って、本部と現場とのGAPを解消するとともに、京都というコミュニティに価値を提供できるようになると考えます。今後も「共感（ワードとして仮置き、より良いワードがあれば置き換え）」の内容や価値を、アカデミアの知見も活用しながら、ブラッシュアップしていく必要があるのではないのでしょうか。

- 逆に言えば、共感を生むプロセスと問題解決の打ち手だけ考えても、持続可能性がない

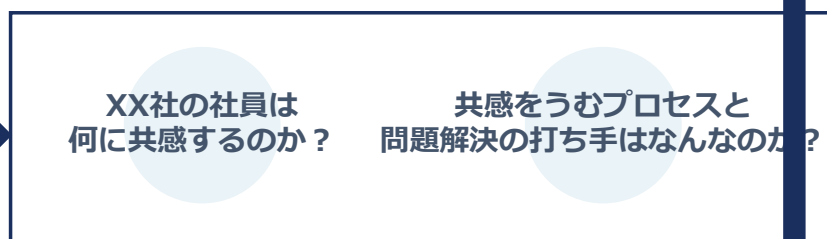
本部が有する学術知（≒本質的で普遍性の高い知識）



将来的に人が変われど、対応し続けられる



顧客に対しても導入できる



京都というコミュニティで共感を生み続ける
=地域の絆づくりの一環

本部と現場の乖離を感じるの例

- この取組によって生じる変化について、それをどうカバーしたり、活かしていくかをしっかり考えられていないまま物事が進んでしまったと感じています。通知を必要としている顧客は高齢者が多く、アプリを利用することが容易ではない方も多いです。**方向性だけ本部で決めて、あとは現場任せという感じがしています。**
- 責任ある立場にあった時、権限移譲が出来ていないと感じたこと。トップの決断は重要だが、ある程度は結果まで任せてしまう必要がある。**本部の帰納的な判断と、現場の目利きにギャップが生じる場面**
- **新たな担当職務に対してのフォローもなく結果を求める。結果を求めることが決して悪いわけではないが、結果を出すためのフォローがない。**精神的に追い込まれる。仕事への熱量の減少。知識習得に遅れ。
- 全般。**せっかく良い取組や施策（対顧客向け、対職員向け）であるのにも関わらず、対象者に案内する時間や考える時間がなく、結果を急ぐ風土が未だに残るように感じる。**取組や施策までに要した時間は現場には分からないが、**現場にスピードを求めすぎていないか。**当然全てものを指している訳ではないが、急ぐことを優先にすることで本来求めているクオリティが得られなければ本末転倒。コロナ禍で現場の体制は変わり、またリモート体制も増強することで一人一人にかかる負担は間違いなく増えている。**本部と現場の間における配慮がこれまで以上に必要であり、多くのことを実行することは大切であるが、1つ1つ一定までの質を高めた中で実行すべきではないかと思う。**
- 採用広報活動、昇級昇格に関する事務における女性職員の扱いについて
 - 採用広報活動：就職活動中の大学生へ向けて職種ごとの業務内容や研修制度、福利厚生制度について説明
 - 昇級昇格事務：対象職員に向けて試験制度の概要、受験要件について案内する通達文の作成および発信
 - **社外での広報内容と実態との乖離があった**（女性の営業職や管理職以上の職員の少なさ、昇級昇格が男女平等ではないこと等）こと
 - **昇級昇格制度において、当時は育児休業や介護休業を取得した職員は復帰後2年勤務しないと受験できない状況とみなされていたこと。→休業期間を除く直近2年間の人事考課によって受験できるように文言を追加したが、時短勤務者は受験しづらい風潮が今も続いている。**

現場と本部が乖離している例

- 自主性が定着していない（やらないといけないからやっている＝作業的）⇒様々な取組が進められているが、現場との温度差があり、現場の声が反映されていないことも原因かと思います。イベントの企画や開催、研修の参加等、どんなことでも声をあげればやりやすいようなシステムになっているが、現場毎の事情があり（人手不足スキル不足等）、実際に思うように時間が取れなかったり、理解を得られないことがあること。
- 経営層と現場の感じる問題点に乖離があり、経営課題が全職員で共有しきれていないこと。営業店：常に人員不足で早帰り実施のため時間もなく、突発的な欠員（育児や介護による急な休み、妊娠中の安静指示等）によってギリギリ、勉強会や来店誘致等の企画立案まで手が回らない ※ダイアログや同期からのヒアリング。経営層：人員は適正配置をしている、もっと効率化すべき、プロジェクト等による本業支援やマッチング等にも力を入れるべき等
- プロジェクトの大半が本部発信（課題は現場から生まれると考えるため）。
- 本部と現場の考え方のギャップ。
- 一気に多くのことを進めすぎて、現場がついていけないように感じる
- トップの考えや想いが職員にまでうまく伝わっていない。理想と現実のギャップが中々埋まらない。店舗格差、個人格差が縮まっていかない（これでいいんだとなってしまう面がある）。経営方針や理念と将来の収益策がリンクしていない。

なお、今回は産学連携のフィージビリティスタディとして、主に3のみを実施することにしました。

1. 危機意識を高める

市場と競合の状況を分析し、自社にとっての危機や絶好の成長機会を見つけ、検討し、変革に携わる関係者の間に「危機意識」を生み出す。

2. 変革推進のための連帯チームを築く

変革をリードするために、変革の担い手を集める。変革の主導に必要となるスキル、人脈、信頼、評判、権限があることが望ましい。

3. ビジョンと戦略を生み出す

変革に導くためにビジョンを生み出し、ビジョンを実現するための戦略を立案する。変革推進チームが簡潔で心躍るビジョンや戦略を策定する。

4. 変革のためのビジョンを周知徹底する

シンプルで琴線に触れるメッセージをいくつものチャネルを通して伝え、ビジョンや戦略を周知徹底する。継続的に新しいビジョンと戦略をコミュニケーションすると同時に、変革推進チームのメンバー自らが、従業員に期待する行動のモデルとなることも重要である。

5. 従業員の自発を促す

ビジョンが周知徹底されることで自発的に行動する人が増えていくように、変革を阻む障害を取り除くことが重要である。障害となりうる組織構造やシステムを変革することで、従業員がリスクを取り、いままで遂行されたことのないアイデア、活動、行動の促進が可能となる。

6. 短期的成果を実現する

業績上で目に見える短期的成果を生む計画を立案し、実際に短期的成果を生み出す。短期的成果に貢献した人々を認知し、報酬を与える。

7. 成果を生かして、さらなる変革を推進する

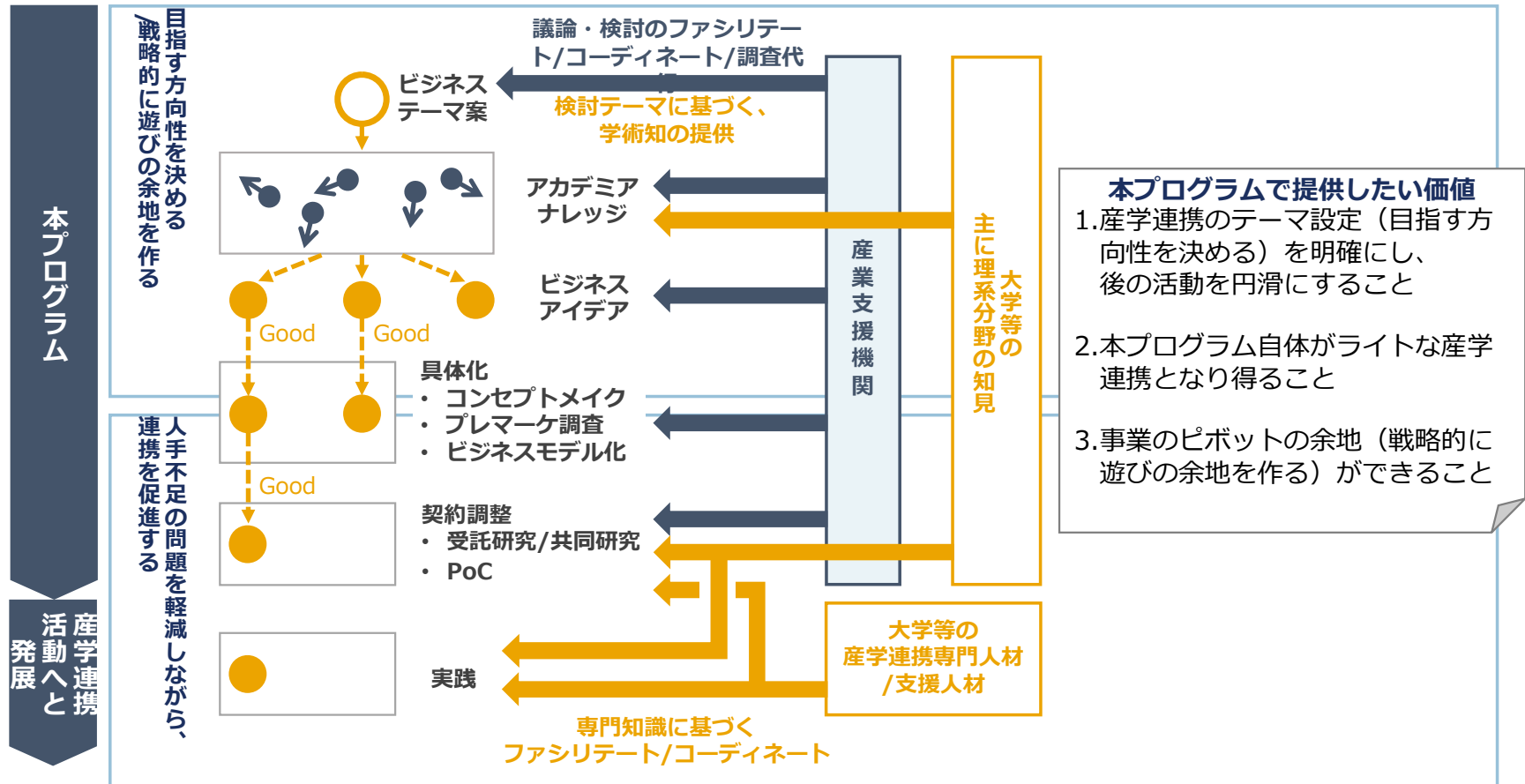
短期的な成果をテコとして変革に勢いをつけ、変革のビジョンに馴染まないシステム、構造、制度を変革する。また、変革ビジョン推進に貢献する人材の採用、昇進、能力開発を行い、変革を定着させる。

8. 新しい方法を企業文化に定着させる

変革ビジョンに基づいた新しい方法と企業の成功の関係を明確に示し、各階層のリーダーが変革を根づかせる。また、リーダーや後継者の育成を進めていくことで、変革を企業文化として定着させる。

実施概要

プログラム②
主に理系分野と連携した新規事業開発支援



<STEP1>
協力企業の選定・
新規事業開発に
向けたミニワーク
ショップ

- 新規事業開発のアイデア創出のためにミニワークショップを実施
- 3カテゴリ 7テーマの新規事業テーマを創出
- 「産学連携はお互いに受け身になってしまい時間がかかることが多いが、今回のように第三者にもアイデアをどんどん出してもらい、取りまとめてもらうことで、スピーディに物事が進むので大変ありがたい」とコメント

<STEP2>
教員ヒアリング

- 抽出したテーマに関連する教員をリストアップ（リエゾンにもご協力いただきました）
- 合計 2つの新規事業テーマに関するディスカッションを実施
- その内容を取りまとめて、今後の方向性を協力企業に提示

<STEP3>
実行支援

- 1つのテーマについては、先生と協議を継続。先生の直近の研究が終わった段階で、共同研究組成予定
- もう1つのテーマについては、方針転換（ピボット）し、大学発ベンチャーと協議。協力企業の顧客ネットワークを用いて、新たなプロジェクト創出に向けて動く予定
- 以下のコメント
 - 「アイデア出しから具体的な動き出しまで一気通貫でスピーディに行えた」
 - 「自社内だけでは気付かないことを教員ヒアリングを通じて知ることができた」
 - 「一つではなく、複数の大学、さらには大学発ベンチャーとの協業可能性までを検討できた。柔軟性が良し」

プログラム②（主に理系分野と連携した新規事業開発支援）のハイライト

今回、実証実験として実施したプロセスを横展開するための仕組みが構築されることが望ましいと考えます（個別のソリューションを企業ごとに展開するのではなく、一度に複数の企業を巻き込み、各社のイノベーションを自律的かつ持続的に創発するためのサポートを仕組み）。

今後

- 前頁の問題点を解決し、広く持続的にプログラムを展開

