

ディープテック時代における大学を核とした社会実装エコシステムの再設計

コンサルティング事業本部 パートナー 駒村 和彦

mRNA、量子技術、AIなどに象徴されるディープテックの時代において、産業界のイノベーションや新産業創出は、サイエンスの力を抜きに語れない。企業は目の前の競争力を左右する投資対象として、これまでにない規模で基礎研究にも資源を投入し始めた。いまや、サイエンスの探究と社会実装への投資が並走する時代である。

こうした変化のなかで、サイエンスを担う大学も変化を迫られている。従来の「教育・研究」と「技術移転」に加え、産業界やその他関係者を巻き込みながら社会実装を加速する「アクセラレーター機能」を組み込んだ3層構造の経営が必要になっている。しかし、教育、研究、知財管理、産学連携、起業支援、社会実装などが個別最適のまま並立すれば、企業経営でいう「コングロマリットディスカウント」と同様に、大学全体の存在意義や強み、生み出す価値が見えにくくなる。

ここで必要なのは、多機能性を価値に変える統合の思想であろう。具体的には三つの観点での統合が挙げられる。一つ目は「時間軸の統合」である。従来の研究成果が出た後に出口を探すウォーターフォール型ではなく、ディープテック時代の社会実装には、研究構想の段階から事業化・規制・資金・人材育成までを見据えて設計することが求められる。二つ目は「組織の統合」である。これまで縦割りになりやすかった大学の各部門・組織を、重点テーマやミッション単位で再構成する。三つ目は「評価軸の統合」である。従来は論文数、特許出願件数、共同研究件数といった機能別の重要業績評価指標 (KPI) が中心であったが、今後は、重点領域における学際研究の形成、概念実証 (PoC) への移行、スタートアップ創出、共同研究の事業化到達度、政策実装・社会実証までを含む、価値連鎖型の KPI 再設計が求められる。

先行例として、スタンフォード大学では 2019 年公表の全学長期ビジョンで「研究大学の新しいモデル」と言及し、知の創造に加え、知をソリューションへ迅速に橋渡しする役割を強調した。22 年に開設された「Stanford Doerr School of Sustainability」では、従来型の学術部門や学際的研究部門に加え「Sustainability Accelerator」が設置されている。そこでは、関連部門の研究者・専門スタッフが企業、NPO・NGO、投資家、政府機関などとプロジェクト単位で連携し、技術の社会実装や政策展開を担う体制が組み込まれている。全学ビジョンと特定テーマの下、価値創造ストーリーの見える化と社会実装の推進に向けた学内外の各機能を連動させる経営を試みている点で参考となろう。

これらの変革は一つの大学だけで完結しない。他大学、産業界、投資家、政府を含むエコシステム全体で、社会実装力を高める発想も不可欠である。大学の本分としての研究・教育を強化しつつ、サイエンスの社会実装とその還流を支えるエコシステムを築くため、関係各者が一体となり役割を再定義することが求められている。