

大学支援フォーラム PEAKS 日本型大学成長モデルアドバイザーワーキンググループ 中間まとめ

令和 6 年 3 月 1 日
PEAKS 全体会合資料

目次

1. 検討の背景及び課題意識	1
2. 「日本型大学成長モデル」の具体化に向けた検討事項	3
3. 論点(1) 経営戦略・事業企画立案における外部の専門家の活用	9
4. 論点(2) 大学が出資する子会社等の外部組織の活用	14
5. 論点(3) 産学連携・知財マネジメント組織の抜本的体制強化	18
6. 論点(4) 戦略的寄附金集め・基金運用	23
7. おわりに - 「日本型大学成長モデル」の実現に向けた今後の検討課題 -	27
大学支援フォーラム PEAKS 日本型大学成長モデルアドバイザーWG 委員名簿	29

1. 検討の背景及び課題意識

- これまで、政府においては、内閣府「総合科学技術・イノベーション会議」をはじめとした諸会議において、研究大学の在り方について検討を深めてきた。世界トップレベルの研究大学は、大学として独自に将来ビジョンを策定し、財政的自立を進め、同ビジョンに基づく戦略性を高め、挑戦的な研究等へ投資することで飛躍的に研究力を強化し、研究成果を社会実装することで新しい資金循環の流れを生み出し、**価値創造・イノベーション中核拠点**としての地位を確固たるものとしている。
- また、第 4 次産業革命は、産業界において同質的なコスト競争から付加価値の獲得競争への構造変化をもたらしており、企業がイノベーションの創出を加速するためには、自社のみならず、外部の資源を活用する**オープンイノベーションの推進**が不可欠となっている。また、近年その存在感を増しつつある**大学の研究成果や人材を活用したベンチャー**（以下「大学発ベンチャー」という。）は、研究成果から新たな価値を創出する上で、重要なプレイヤーとなっている。そのため、**大学を中心として、大学発ベンチャーやベンチャーキャピタル**（以下「VC」という。）、**企業・金融機関等が生態系のように関連する「エコシステム」**を形成することは、イノベーション創出のために重要となっている。
- こうした状況を踏まえ、我が国の研究大学においても、大学が社会変革を駆動する存在となるため、大学が自らの持つ**「知」を適切に価値づけ、研究成果の社会実装**を通じて社会的価値を創造しながら新しい資金の流れを生み出し、持続的な事業成長を遂げ、**次代の「知」の創出の基盤に再投資**する経営モデルへの転換が求められていることが指摘されてきた。また、このような中長期的な成長を大学が実

現するためには、大学内外の叡智を結集したガバナンス・マネジメントを具備する必要があることも指摘されてきた。

- 上記を踏まえ、大学支援フォーラム PEAKS では、我が国の研究大学が、「知」のアセットの収益化を通じて、持続的な事業成長を実現するための「日本型大学成長モデル」を検討・具体化するため、ディープテック・スタートアップの経営者、ベンチャーキャピタリスト、大企業における産学連携の担当者等、30代、40代の若手を中心とした多様な委員構成で、「日本型大学成長モデルアドバイザーワーキンググループ」（以下「本WG」という。）を設置した（委員名簿は付録を参照）。
- 本WGでは、大学発ベンチャーへの投資や大学との産学連携の推進等、様々な場面で大学と関わりながら「知」のアセットの収益化に最前線で取り組んでいる若手の委員の経験や知見を踏まえ、若い視点からの問題意識を重視して、既存の制度や従来の発想にとらわれない議論を行うことを重視した。特に、社会からの大学への期待の変化に呼应しながら、スピード感をもって検討を進めるべきとの考えのもと、現在の大学の在り方に対する危機感を共有しながら、日本の研究大学が「知」の価値づけや研究成果の社会実装を志向して、スピード感をもって抜本的な改革を行うことを後押しすることを目的として議論を行った。
- 特に、ハーバード大学、スタンフォード大学、オックスフォード大学、ケンブリッジ大学等の世界トップレベルの海外大学が、先端的な研究により「知」を創出した上で、「知」をアセットと捉え、スタートアップやVC、大企業、自治体、卒業生、地域住民等多様なステークホルダーを巻き込みながら、様々なその「知」を活用することで、大企業並みの事業化能力、及びVC並みのスタートアップ創出能力を磨き、「知」の社会実装を目指しつつ、その収益化に積極的に取り組んでいる一方、我が国の研究大学は、国内閉鎖型の小規模なイノベーションエコシステムの中にとどまっており、「知」の社会実装が十分に果たせていない。具体的には、シーズ育成や研究者間連携、産学連携が国内で閉じてしまっている、人材の流動性が乏しい、専門家やアントレプレナーが少ない、結果として成功体験も少なくなり、資金が循環しない、といった課題がある。エコシステムに係る課題は大学だけの問題ではないものの、大学で実施される研究や教育は産業競争力の基盤であることから、我が国において社会実装を先導する研究大学のあるべき姿を定め、ビジョンからのバックキャスト（望ましい未来像からの逆算）で、抜本的な解決策も含めて検討することが急務である。
- そこで、大学の特性を踏まえた中長期的な課題についても議論を深めつつ、大学が比較的短期間で実行可能な打ち手を具体的に検討した。その際には、我が国の研究大学が研究力向上のために持続的な事業成長を達成するための具体的な方策及び、必要な人材の確保・育成方策を検討するために、2022年度から実施している「日本型大学成長モデルの具体化及びそれを支える大学経営人材の確保・育成に係る実証事業」（以下「PEAKS実証事業」という。）から得られた知見も参考にした。
- PEAKS実証事業では、個別大学と日本型大学経営モデルの在り方及び大学経営人材の確保・育成の方法を検討するとともに、各大学との検討結果を俯瞰・統合し、モデル化・テンプレート化を行うことを目的とし、本WGの委員が「知」のアセットの収益化に専門性を持つ民間の専門家として、大学の検

討に伴走支援を行った。2022年7月には第1期 PEAKS 実証事業¹の成果を取りまとめた「ノウハウ集」²を作成し、PEAKS 参加大学への展開を行った。

- 本 WG では、第1期 PEAKS 実証事業における伴走支援から得られた示唆も踏まえつつ、「**日本型大学成長モデル**」を具体化し、「**知のアセットの収益化を通じて持続的な事業成長を遂げることができ**
る研究大学となるために、我が国の研究大学・産業界・政府のそれぞれが解決すべき課題及び解
決のための取組について議論した。
- 本「中間まとめ」は、これらの議論を踏まえ、研究大学の執行部及び大学の事業成長を担う教職員等が「知」のアセットの収益化を目指す際に必要な検討事項をとりまとめるとともに、大学に関わる民間側が留意すべき事項や政府への提言をまとめたものである。

2. 「日本型大学成長モデル」の具体化に向けた検討事項

- 上記の課題意識も踏まえつつ、第1期 PEAKS 実証事業の成果に基づき、「知」のアセットの収益化を通じて持続的な事業成長を実現するために、研究大学に求められる事項を取りまとめた（図1）。
- まず、**(A) 大学としての変革の意思**を持つことが何より重要である。大学が、既存の前提や慣行等にとられることなく、「変革」を目指す議論に組織としてコミットする姿勢を持つことができるかどうか、すべての事項の検討の土台となる。
- 次に、**(B) 検討のマイルストーンを設定**することが重要である。足元の検討で答えを出したい論点/作成したい成果物を明確にすることで、焦点を絞った効果的な検討が可能となる。
- また、**(C) 検討体制を整備**することが重要である。案を詰めるチームを置いた上で、大学として意思決定するための手続きを明確にすることで、検討を確実に実行に繋げることができる。
- さらに、**(D) 実行を見据えた議論**を実施することが重要である。実務で関わるメンバーも巻き込んで頻度高く(月1回以上)議論することで、議論を「方針」で終わらせるのではなく、「実行」が可能なプランに落とし込むことが期待できる。
- 最後に、**(E) 狙いを絞った外部知見の活用**が重要である。外部の専門家に「丸投げ」するのではなく、大学としてある程度の仮説を固め、外部の専門家と議論したい論点を明確にすることで、効果的な議論が可能となる。
- なお、これらを実行するに当たっては、大学執行部のガバナンスが重要である。各大学のガバナンスの在り方は、大学の現状や強み、目指すべき姿によって多様であるべきであり、形式を整えるだけでなく、大学ガバナンスの在り方についても不断に見直しを行っていくことが重要であろう。

¹ 2022年12月～2023年6月にかけて、大阪大学、九州大学、京都大学、東京大学、東京農工大学、名古屋大学、立命館大学の7大学で実施した。なお、2023年9月～2024年2月に、北海道大学、広島大学、新潟大学において第2期を実施している。

² 第1期 PEAKS 実証事業「日本型大学成長モデル」ノウハウ集。本編と6つの別冊から構成され、本編は成長戦略策定の要諦と別冊の内容のダイジェスト版について記載。別冊は、「SU 創出/大学 VC の創出」「全学リカレント教育」等収益化の方策別の詳細なノウハウ集となっている。PEAKS 参画大学に配布している。

「日本型大学成長モデル」の具体化に向けた検討事項

PEAKS

- 大学として成長戦略を策定する際には、**変革の意思**を固め、**検討体制**を整えた上で、必要に応じて**外部知見も活用**しながら、**実行を見据えた具体的な議論**をすることが肝要である

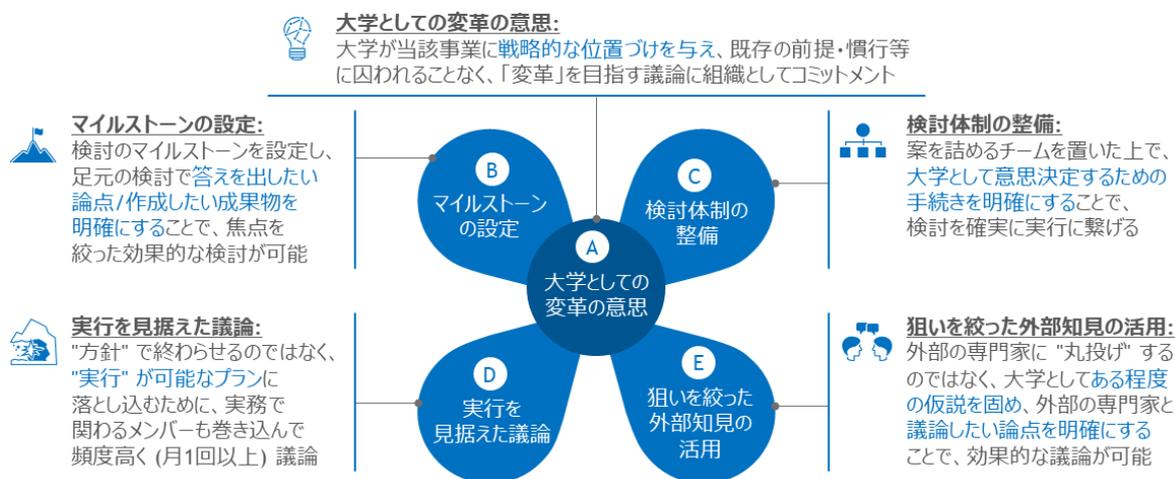


図 1 : 成長戦略策定・検討の際の要諦
(第 1 期 PEAKS 実証事業「日本型大学成長モデル」ノウハウ集本編)

- 以上の課題意識及び成長戦略策定・検討の際の要諦を踏まえ、本 WG では、議論すべきテーマについて幅広く議論を行い、具体的な「日本型大学成長モデル」のフレームワークを整理するとともに、その実効性を高めるために必要な事項について検討した。

ビジョン・全学戦略に関する検討

- 「日本型大学成長モデル」検討の前提として、大学としてのビジョン・全学戦略をどのように定めるかが重要となる。「知」のアセットの収益化に全学で取り組むために、「研究」や「教育」と並んで、「社会実装」（大学の「知」を活かした社会的・経済的インパクトの創出）が大学のミッションであることを明確にすることが必要と考えられる。
- その際、付随して研究者の評価の在り方についても見直しが必要である。現在も、多くの大学において、「研究」や「教育」のみならず、「社会実装」（大学の「知」を活かした社会的・経済的インパクトの創出）の観点も研究者の評価に組み込まれているが、「研究」や「教育」と比べると「付加的なミッション」と捉えられていることが多く、「日本型大学成長モデル」を実現する観点からは、さらに踏み込んだ評価が必要ではないかと考えられる。

「知」のアセットの収益化の方策に関する検討

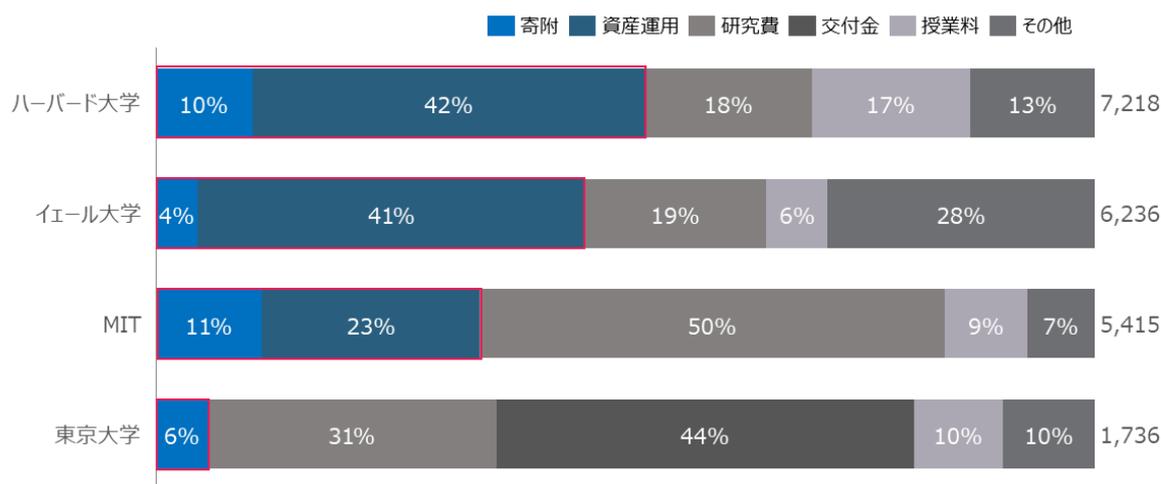
- 各大学の強みに応じた「知」のアセットの収益化の方策を検討することが必要である。「知」のアセットの収益化方策には、例えば、産学連携やスタートアップの創出／ VC の創設、寄附金獲得・資産運用や

リカレント教育の実施等、様々な方策がありうる。その際、下記のような点に留意しつつ、収益化の方策を検討することが重要である。

- 大学発スタートアップの創出や VC の創設を目指すにあたっては、大学の有する「知」が、新しい産業の創出や産業構造転換に資するようなイノベーションに繋がるよう、大企業や地域の中小企業との連携とは異なる産学連携・知財マネジメントが必要となる。そのため、それらの組織を抜本的に強化するとともに、大学の施設・設備を大学発スタートアップが利用できるように、利益相反マネジメントの指針を策定することも重要である。
- 加えて、大学発スタートアップを起業する人材を増やすために、学部生・大学院生が副専攻（マイナー）としてアントレプレナーシップ教育に関するプログラムを受講できる仕組みを整える等、組織的なアントレプレナーシップ教育の推進も有効である。
- 大学が「知」のアセットを強化し、「知」のアセットの収益化を進めるための諸事業を推進するためには、そのための原資とそれを実行する体制が必要となる。そのためには、戦略的に寄附金を集め、資産運用を行うことが重要である。
 - 例えば、ハーバード大学・イェール大学といったアメリカの大学の自律した経営を支えているのは、「戦略的寄附金集め」及び「寄附金を原資とした基金運用」である。（図 2）

米国大学における戦略的な大学経営の事例 PEAKS

・ アメリカのトップ大学は、**寄附金集め/資産運用で財政的な自律を確保**し、戦略的な大学経営を実現することができている。



Note: 15 = 137.25円 (7月12日時点)

Source: Harvard University's Financial Results for Fiscal 2021; Financial Report 2020-2021 Yale University; MIT Report of the Treasurer 2020-2021; 東京大学のみ2019年度

13

大学別データは、各大学の財務報告書に基づき、本報告書に公開されている数値と一致しない場合があります。

図 2 : アメリカのトップ大学の財務構造
(第 1 期 PEAKS 実証事業「日本型大学成長モデル」ノウハウ集別冊③戦略的寄附集め)

体制（人材・ガバナンス）に関する検討

- ハーバード大学、スタンフォード大学、ケンブリッジ大学等の世界トップレベルの大学では、大学内外の叡智を結集して大学経営戦略の立案を行うため、大学の経営陣や教職員のみならず、民間企業で経験を積んだ人材も含めた構成のガバニングボード（法人の意思決定に、経営等に関する大学内外の多様な専門的知見を取り入れ、法人執行部へのモニタリング機能を持たせるため、重要事項を決定する合議体）を設置している。また、ガバニングボードのみならず、産学連携・大学発スタートアップ創出、寄附金集め、基金運用といった個々の事業を企画立案する際にも、大企業やスタートアップ、VC 等で経験を積んだ人材が大学職員等として参画し、大学の経営陣や研究者等と協働した検討を実施している。例えば、大学発スタートアップ創出、大企業との共同研究のコーディネーション、投資ファンド設計、知財マネジメント、寄附金集め・ファンドレイジング、ビジネスモデルの構築、マーケティング等は相対的に民間の専門家としての貢献余地も大きいと考えられる。
- 我が国の研究大学においても、**大学内外の叡智を結集した大学経営戦略の立案や、個々の事業の企画立案ができるような体制**を構築することが必要である。
- 「知」の資産の収益化に知見を持つ専門家の大学への関わりについては、フルタイムの教職員として雇用されるパターンや、クロスアポイントメント等を利用するパターン、四半期に1回～1か月に1回程度の定期的な打ち合わせへ参加する、又は/かつ、大学の求めに応じて必要なときに質問への返答を行う等スポット的な関わり方をするパターン等様々な形態がありうる。
- また、大学内外の叡智を結集した大学経営・事業企画立案の体制として、大きく二つの類型を想定することができる（図3）。第一の類型は、大学法人の内部での検討に、「知」の資産の収益化に専門性を持つ民間の専門家がスポット的に関わるというものである。大学法人に置くべき機能ではあるものの、従来とは異なる発想や専門性等が必要な場合には、大学法人の内部での検討に、このような専門家が伴走することが効果的であると考えられる。また、大企業・スタートアップ・VC等の民間企業で経験を積んだ人材の中でも、特に若手で先端的な専門業務に取り組む専門家については、フルタイムの教職員として大学に転職をすることは、給与等の調整が折り合わないことがしばしば起こりうるため、スポットでの関わりが適していると考えられる。さらに、専門家自身がスタートアップ支援等の本業を持つことで、常に最新の外部の知見を供給することができるというメリットもある。
- 第二の類型は、大学が出資する子会社等の外部組織を活用するというものである。この類型は、組織を大学のガバナンス構造から切り離すことで、企業等が求めるスピード感を実現することが必要な場合に適していると考えられる。特に、産学官連携のコーディネーターやスタートアップ支援などの専門的知見を持った人材を常勤として確保することが必要である場合等には、給与について個々人のパフォーマンスを踏まえた水準に転換したり、複数部署のローテーションによりジェネラリストを育成するキャリアパスではなくスペシャリストとしてのキャリアパスを構築したりすることが必要になるなど大学法人の通常の人事給与の仕組みとは異なる仕組みを導入することも必要と考えられることから、外部組織を活用することで円滑な導入が可能となる可能性がある。ただし、大学が設立できる子会社には一定の制限がかかる点や、設

立した外部組織が持続可能性を担保して運営していくためには、法人単独で収支が立てられる見込みがあることが必要である点には留意が必要である。

- 例えば、海外の大学・研究機関では、スタンフォード大学の SRI International (Stanford Research Institute International) やベルギーの imec (Interuniversitair Micro-Elektronica Centrum) のように、特定の機能を外部化することで、効果的に研究開発や研究成果の社会実装を推進している事例が見られる³。

大学内外の叡智を結集した大学経営・事業企画立案の体制

PEAKS

- 世界トップレベルの大学では、大学内外の叡智を結集して大学経営戦略の立案を行うため、大学の経営陣や教職員のみならず、**民間企業で経験を積んだ人材も含めた構成のガバニングボード等を設置**している。
- 我が国においても大学内外の叡智を結集した大学経営・企画立案をするために、1. 大学法人の内部での検討に、**外部の専門家がスポット的に関わる**、2. 大学が出資する子会社等の**外部組織を活用する**、といった方法が考えられる。



類型 1 :
大学法人の内部での検討に、外部の専門家がスポット的に関わる

- ✓ 大学法人に置くべき機能ではあるものの、従来とは異なる発想や専門性等が必要な場合に効果的
- ✓ 特に若手で先端的な専門業務に取り組む外部の専門家で、フルタイムの教職員として大学に転職することは、給与等の調整が折り合わない可能性があり、そのような場合に適している
- ✓ 外部の専門家自身がスタートアップ支援等の本業を持つことで、常に最新の外部の知見を供給することができるというメリットもある



類型 2 :
大学が出資する子会社等の外部組織の活用

- ✓ 組織を大学のガバナンス構造から切り離すことで、企業等が求めるスピード感を実現することが必要な場合に適している
- ✓ 特に、産学官連携のコーディネーターやスタートアップ支援などの専門的な知見を持った人材を常勤として確保することが必要である場合等には、外部組織を活用することで円滑な導入が可能となる可能性がある
 - 大学法人の通常の人事給与の仕組みとは異なる仕組みを導入することも必要と考えられるため
- ✓ 大学が設立できる子会社には一定の制限がかかる点や、設立した外部組織が持続可能性を担保して運営していくためには、法人単独で収支が立てられる見込みがあることが必要である点には留意が必要

図 3 : 大学内外の叡智を結集した大学経営・事業企画立案の体制

- 以上の議論を踏まえ、WG では、「日本型大学成長モデル」の構築に係る多岐に渡る論点のうち、時間の制約にも鑑み、特に以下の 4 点について集中的に検討を行った。(図 4)

(1) 経営戦略・事業企画立案における外部の専門家の活用

- 世界トップレベルの大学では、大学内外の叡智を結集して、大学全体の経営戦略及び個々の事業の企画立案を行っている。また、第 1 期 PEAKS 実証事業においても、「知」のアセットの収益化に専門性を持つ民間の専門家が大学と協働することで、検討の質及びスピードが向上したという成果も見られた。

³ [内閣府総合科学技術・イノベーション会議「制度課題ワーキンググループ：科学技術・イノベーション創出の総合的な振興に向けた科学技術基本法等の在り方について」](#)

このことから、特にスタートアップ創出や投資ファンドの設計、ファンドレイジング等民間の知見が生かしやすい事業については、大学が専門家を積極的に活用するのが望ましいと考えられる。

- そこで、本 WG においては、《論点(1) 経営戦略・事業企画立案における外部の専門家の活用》について、大学と外部の専門家が効果的に協働するための方策等に焦点を当てて、集中的に議論を行った。

(2) 大学が出資する子会社等の外部組織の活用

- 「知」の資産の収益化に向けては、既存の大学法人の職員とは異なる給与水準やキャリアパスを実現するために、大学が出資する子会社等の外部組織を活用することも考えられる。また、外部組織を活用することで、既存の大学法人のガバナンス構造から切り離し、意思決定のスピードを向上することも期待できる。
- そこで、《論点(2) 大学が出資する子会社等の外部組織の活用》を集中的に検討する論点として設定した。

(3) 産学連携・知財マネジメント組織の抜本的体制強化

- 前述のとおり、大学が持続的な成長を遂げるためには、「スタートアップ創出」や「企業との受託・共同研究の推進」によって、大学が自らの「知」の資産を活用して事業開発を行い収益化していくことが重要である。
- 一方、日本の研究大学は大企業との産学連携では一定の成果を挙げている一方で、スタートアップ・エコシステム（国内外のスタートアップや VC）との連携には改善の余地がある。
- そこで、《論点(3) 産学連携・知財マネジメント組織の抜本的体制強化》を集中的に検討する論点として設定した。

(4) 戦略的寄附金集め・基金運用

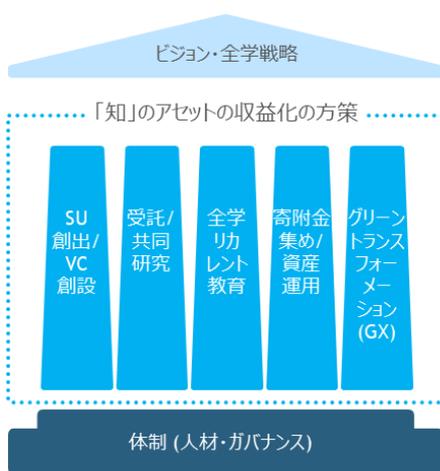
- それぞれの大学が独自の研究体制を整え、インパクトのある研究を追求するため、及び「知」の資産の収益化を進めるための原資を得るためには、自律して経営できる財政基盤を整えることが重要である。
- そこで、《論点(4) 戦略的寄附金集め・基金運用》に関しても集中的に討議した。

「日本型大学成長モデル」の全体像

PEAKS

- 「日本型大学成長モデル」の全体像を描いた上で、重点的に議論する論点を4つに整理

日本型大学成長モデルのフレームワーク*



Note: *PEAKS実証事業ノウハウ集より引用

本WGでの主要検討事項

「日本型大学成長モデル」の前提として、「研究」や「教育」と並んで、「**社会実装**」（大学の「知」を活かした社会的・経済的インパクトの創出）が大学のミッションであることを明確にする必要があるのではないか。

大学の有する「知」が、新しい産業の創出・産業構造転換に資するようなイノベーションにつながるためには、**大学発スタートアップの創出**が重要。そのためには、大企業との連携が中心であった**産学連携・知財マネジメント組織を抜本的に強化**することが重要なのではないか。 → 論点(3)

大学が「知」の資産を強化し、「知」の資産の収益化を進めるための諸事業を推進するための原資を集めるために、**戦略的に寄附金を集め、資産運用を行う**ことが重要ではないか。 → 論点(4)

学内外の叡智を結集し、持続的に成長を続けるためには、大学の経営改革/事業企画に、「**知の資産の収益化に専門性を持つ民間の外部人材が参画**」することが効果的ではないか。 → 論点(1)

大学法人とは異なる給与設定や意思決定のスピード向上を可能とするため、**大学が出資する子会社等の外部組織を活用**することも考えられるのではないか。 → 論点(2)

5

図4：「日本型大学成長モデル」に関する検討事項

3. 論点(1) 経営戦略・事業企画立案における外部の専門家の活用

- 前述のとおり、世界トップレベルの大学では、産学連携・大学発スタートアップ創出、寄附金集め、基金運用といった個々の事業を企画立案する際にも、大企業やスタートアップ、VC等で経験を積んだ人材が職員等として参画し、大学の経営陣や研究者等と協働した検討を実施している。特に、大学発スタートアップ創出、大企業との共同研究のコーディネーション、投資ファンド設計、知財マネジメント、寄附金集め・ファンドレイジング、ビジネスモデルの構築、マーケティング等は相対的に民間の専門家としての貢献余地も大きいと考えられるため、大学と外部の専門家の協働が期待される。
- そこで、本WGにおいては、**大学と外部の専門家の効果的な協働を実現するための方策について**、第1期 PEAKS 実証事業を踏まえて議論を行った。
- 第1期 PEAKS 実証事業においては、外部の専門家が大学と協働することで、**検討内容の「質」や「スピード」が向上するという成果が見られた。特に、大学が漫然と外部の専門家に相談するのではなく、論点・仮説を明確化することによってより効果的な活用が可能となるという示唆が得られた。**（図5）
 - 具体的には、九州大学においては、大学VCの立ち上げをテーマとして、ベンチャーキャピタリストである外部の専門家が投資家目線で支援・伴走を行い、事業企画の具体的検討に助言を行った。そ

の結果、投資シミュレーションの確度が向上し、ピッチブック（資金調達に向けた資料）も作成することができ、構想を実行に繋げることができた。⁴

- また、立命館大学においては、外部の専門家から提示された論点を踏まえて、大学が原案を作成し、両者での議論を踏まえた新たな論点の提示のサイクルを回しながら、外部の専門家が伴走支援を行った。その結果、ソーシャル・インパクトファンド・実証実験を元に、大学の外部の知と内部の知を融合させる新しい私立大学の経営モデルを構想することができた。

PEAKS実証事業における事例 – 狙いを絞った外部知見の活用

PEAKS

- 第1期PEAKS実証事業においては、大学が豊然と外部の専門家に相談するのではなく、**論点・仮説を明確化しながら**、外部の専門家と協働することで、**検討内容の「質」や「スピード」が向上**するという成果が見られた。

九州大学: 具体的実務への伴走支援

投資シミュレーション、ピッチブック(資金調達に向けた資料)を九州大学が作成し、外部の専門家が投資家目線でコメントを行い、ブラッシュアップ

- 1か月に1回、オンライン打合せで集中討議を実施
- 細かい相談はメールやSlackで必要に応じて実施

立命館大学: 構想全体のブラッシュアップに伴走

外部の専門家からの論点提示 ⇒ 大学による原案づくり ⇒ 議論を踏まえた新たな論点の提示のサイクルを回すことで、構想をブラッシュアップ

- 大学による論点・仮説の整理で、限られた対面打合せを有効活用
- メールでの情報共有や悩み相談を頻繁に実施することで、打合せの際は本質的な論点の討議に集中

シミュレーションの際は
どのような変数・仮定を置くのが
合理的か?

ファンドの運営体制を
どのように構築するか?

LP出資者向けの
ピッチブックは
どのような構成にするべきか?

- “ 大学は多様な組織で、学内にも専門家がいて、物事の検討を内製化する傾向がありますが、外部の方々の力を借りることは今回強く感じました
- 立命館大学担当者
- “ 「多様性・外部知見の活用」は、大学としての成長戦略・変革に必須要素のような気がします。今回の実証事業を通じて、外部から関わる人間の方も大学との関わりを通じて変容が必要であること、大学経営の方々も外部にフィロソフィーを伝えていくべきであることの2点対話のあり方として重要なのではないかと思います
- 陶山様 (外部の専門家として立命館大学に伴走)



渡邊 拓 様
HERO Impact Capital
Founder & General Partner



原田 謙治 様
(株)メディカル・インキュベータ
ジャパン 執行役員



青柳光昌 様
一般財団法人 社会変革
推進財団 (SIF) 専務理事



陶山祐司 様
Zebras and Company
代表取締役・共同創業者



田淵良敬 様
Zebras and Company
代表取締役・共同創業者

10

図 5: 外部の専門家の活用事例

(第1期 PEAKS 実証事業「日本型大学成長モデル」ノウハウ集本編)

- 外部の専門家の大学への関わりについては、フルタイムの教職員として雇用されるパターンや、クロスアポイントメント等を利用するパターン、四半期に1回～1か月に1回程度の定期的な打ち合わせへ参加する、又は/かつ、大学の求めに応じて必要なときに質問への返答を行う等スポット的な関わり方をするパターンなど等々な形態がありうる。本 WG で想定する外部の専門家は、大企業や・スタートアップ、・VC 等の民間企業で経験を積んだ人材であるが、特に若手の人材については、フルタイムの教職員として大学に転職をすることは、給与等の調整が折り合わないことがしばしば起こりうる。
- 第1期 PEAKS 実証の事例からは、スポット的な関わり（概ね月に1回の打ち合わせに加えて、メール等でのやり取り）であっても、継続的な関係を構築することで十分に成果を上げることが可能であり、また、

⁴ 7/20 に実施した PEAKS セミナーにおいては、PEAKS 実証事業の成果発表を行った九州大学の担当者からは「外部の専門家から論点を整理してもらい、また専門家の見地からで大学の作成した案に対してコメントをもらうことによって、大学だけだと1年かかる検討を、3ヶ月に短縮することができ、スピードアップが実現できた」というコメントがあった。

外部の専門家自身もスタートアップ支援等の本業を持つことで、常に最新の外部の知見を供給することができるというメリットもあることが示唆された。

- そのため、外部の専門家の活用については、各大学の状況に応じて最も適した関わり方を選択することが重要であるが、**本章においては、大学において常勤職で働く人材ではなく、非常勤職として大学の求めに応じた頻度で関わる外部の専門家の在り方を想定して議論を行った。**
- 大学と外部の専門家の協働に向けて、**大学側に求められる点として、①外部の専門家が大学に関わる際の公式な仕組み（委嘱制度等）を準備すること、②ビジョン・ゴールや、達成したい目標・KPIを明確に外部の専門家に伝えるあるいは共創すること、③意思決定のプロセスを明確にし、利益相反マネジメント体制を整備すること、④外部の専門家と対話し、学内調整も図ることができる人材を大学側の窓口配置することが重要**であると整理した。
- 一方で、大学と協働するにあたり、**外部の専門家側に求められる点として、①大学経営の特殊性（企業経営とは異なる点）を前提として理解し、「民間での常識」を大学に押し付けるのではなく、一方で「民間での経験」を踏まえた知見を大学に提供しながら、丁寧な対話を行うこと、②大学が検討している経営戦略・事業企画の文脈に注意を払うこと、③大学のみを目を向けるのではなく、エコシステム全体を視野に入れること**の3点が重要であると整理した。

<大学と協働するにあたり、外部の専門家側に求められる点>

①大学経営の特殊性（企業経営とは異なる点）を前提として理解し、「民間での常識」を大学に押し付けるのではなく、一方で「民間での経験」を踏まえた知見を大学に提供しながら、丁寧な対話を行うこと

- 大学が有する「知」の資産の収益化について議論する際、前提として大学が「**自由な研究の場**」の性格も有することを理解し、経営の全体像を捉えた提案を行うことが重要である。
- 大学は**自律分散型の組織**であるという学内の意識への配慮も必要であり、トップダウンで意思決定ができる民間企業とは必ずしもガバナンスの構造が一致しないことを理解した上で、大学の特性を踏まえて実現可能性が一定程度見込まれる提案を行うことが重要。ただし、必ずしも既存のガバナンスを是とするのではなく、必要に応じてガバナンス変革への提案を行うことも必要と考えられる。
- **研究（特に革新的・先端的な研究）は不確実性が高く**、民間企業と比して、事前に成果を見通した確度の高い計画策定が難しいことを前提とした提言を行うことが大切である。ただし、計画が不要ということではないので、計画の粒度や精度の差異は認識しながらも、計画策定の必要性を指摘し、計画の内容を具体化することは重要であると考えられる。

<外部の専門家との協働に向けて大学側に求められる点>

①外部の専門家が大学に関わる際の公式な仕組み（委嘱制度等）を準備する

- 「知」の社会実装に関わる民間企業の出身者にとってのインセンティブは、謝金等の金銭的なものではなく、むしろ大学への貢献を公的に示すことができること等が多い。したがって、大学として外部の専門家を「アドバイザー」等と位置付けて公式に委嘱し、肩書を付与できる枠組みを整備する（可能であれば名刺も発行する）ことで、大学へのアドバイスに外部の専門家が時間を割くインセンティブが強くなり、協働が促進されと考えられる。
- 現状でも、外部の知見をプロジェクトに取り入れるために「特任教授」「特任准教授」等のポストを用意する事例はあるが、そういったポストでは大学側での調整コストが大きくなる傾向にあるため、例示した「アドバイザー」のように職務を限定し、より簡便に委嘱可能なポストを用意することで、外部の専門家の関わりまでのスピードを加速する一助となる可能性がある。

②ビジョン・ゴールや、達成したい目標・KPI を明確に外部の専門家に伝えるあるいは共創する

- 大学として何を達成したいかという意味が明確でなければ、外部の専門家がアドバイスをするべき論点を絞り込むことができず、散漫な議論になってしまうため、大学としてのビジョン・ゴールや達成したい目標・KPI を明確に外部の専門家と共有することが重要である。
- 目標・KPI を設定する際には、大学の特性に鑑み、財務指標だけではなく、非財務指標も含めたゴール設定が重要であり、外部の専門家にもその点を理解してもらうよう努めることが重要である。
- また、非財務指標に関しても、論文数や被引用数の論文に関わる定量的な指標が設定されることが多いが、創出される特許の質や、創出される大学発ベンチャーが社会にもたらすインパクト等、定性的な観点も加味し、より幅広い視野で KPI を設定することが重要である。
- 外部の専門家が大学側との協働を始めるにあたってのオンボーディング（新たに組織に関わる人材が円滑に組織に馴染み、早期に実力を発揮するための支援プロセス）として、少なくとも 1 時間程度の時間をかけて、しっかりと大学のビジョンや検討の文脈を共有することが重要である。もちろん、どの程度のオンボーディングを行うかは検討事項の性質によって異なるものであり、具体的な事業企画立案の検討のフェーズであれば、いきなり本題に入っても議論ができる場合もある。一方、大学の経営戦略を一から策定するための議論等の場合は 1 時間以上を前提の共有に費やした方が効果的な場合もある。
- なお、ビジョンやゴール自体を外部の専門家と共創するというアプローチも考えられる。その際は、十分な濃度・頻度での対話が必要である。
 - 一つの事例であるが、立命館大学における第 1 期 PEAKS 実証事業では、大学の関係者と外部の専門家が対面で 4 時間の時間を確保し、大学のビジョンや大学が置かれた状況を外部の専門家に共有しながら、ワークショップ形式で、大学の経営モデルを検討した。但し、必要な議論の時間はアジェンダによって異なると想定されるため、実際には外部の専門家を活用する個々の場面に応じて十分な濃度・頻度を確保することが重要である。

③意思決定のプロセスを明確にし、利益相反マネジメント体制を整備する

- 外部の専門家が大学との協働に対して意欲的に取り組むためには、外部の専門家が関わった検討内容が、大学の経営戦略や事業企画の立案に実際に繋がる必要がある。そこで、外部の専門家との議論を意思決定に繋げるために、**どのようなプロセスや基準で意思決定されるかを事前に明確化し、外部の専門家にも説明しておく**ことが重要である。例えば、運営委員会やアドバイザリーボードのような組織体を設置することも一案である。
- また、検討対象となる事業に近い領域でビジネスを行っている民間企業の人材を含め、多様な関係者が一同に会してオープンに議論を行うため、利益相反が存在しうることを前提に、利益相反をゼロとすることを目指すのではなく、**「説明責任」によるマネジメントを確立する等の利益相反マネジメント体制を整備**することが重要である。その際、関わる関係者の数が多く、マネジメントが複雑となった場合には、第三者委員会を設置してモニタリングすることも考えられる。

④外部の専門家と対話し、学内調整も図ることができる人材を大学側の窓口配置する

- 異なる考え方をもつことが多い大学と外部の専門家が効果的に協働するため、外部の専門家との連絡調整を担う大学側の窓口には、以下のような人材を窓口とすることが重要である。例えば、民間企業や産学連携部門で働いた経験を持つ人材や、若手からの登用を行うこと等が考えられる。
 - 外部の専門家の指摘を踏まえて、必要に応じて大学の**前例や慣習を問い直すことができる**（アンラーニングすることができる）。
 - 最初から完璧なものを提示することを目指すのではなく、初期の**「柔らかな段階」から外部の専門家と議論できる**。
 - 外部の専門家の提言を**大学内部で理解しやすい言葉に「翻訳」しながら学内での合意形成**を図り、必要に応じて提言の修正も行い、実現に向けた調整を推進できる。
- なお、こうした窓口となる人材が外部の専門家と大学の間で板挟みにならないよう、大学としてバックアップすることも期待される。
- また、ライフサイエンス領域におけるスタートアップの創出戦略の構築、コンピュータサイエンス領域における共同研究の強化施策の立案等、分野や領域が絞られた検討であるならば、当該領域に専門性を持った人材（当該分野の研究者等）が外部の専門家と対話する機会を設けることも重要である。

②大学が検討している経営戦略・事業企画の文脈に注意を払うこと

- 大学との協働に参画した段階で、大学がこれまでどのようなビジョン・戦略・背景を持ち、それを踏まえてどのような構想をもっているのか、これまでどのような検討の経緯があったのか等の**文脈を丁寧にヒアリングし、提案の際に考慮に入れることで、スムーズな議論が可能**となると考えられる。

③大学のみを目を向けるのではなく、エコシステム全体を視野に入れること

- 大学が抱える課題を整理する際、大学のみで解決できる問題ではないことや、解決に向けて大学以外の関係者と協働する必要があることも多い。例えば、大学発スタートアップを創出するにはVCや大企業・

金融機関をはじめとした、スタートアップ・エコシステムとの協働が必要である。それゆえ、外部の専門家には、大学を取り巻くエコシステム全体へと視野を広げ、課題に関わる各関係者が担うべき役割等を整理し、その中で大学が解決すべき課題等を提言するという姿勢が求められる。

- 以上、大学と外部の専門家双方に求められる対応について整理してきたが、そもそも大学が、限られた予算・人員の中で、どのように外部の専門家となりうる人材を発掘できるのかという点も重要な論点である。一つには、ディープテック領域の VC や、ディープテック領域でオープンイノベーションを推進している大企業に相談することが考えられる。こうした事業者は、ソーシング（投資先の探索）の一環として、大学の産学連携・知財マネジメントの環境が整備されること、及び事業化を目指す研究者との接点を持つこと自体が本業にとってプラスになるため、大学が予算等を用意しなくても、アドバイスに時間を割くインセンティブを担保できる可能性が高いと考えられる。
- 加えて、大学が外部の専門家を主体的に活用し、経営戦略や事業企画の立案を深化させることの有効性に鑑み、政府による後押しにも期待したい。
- 現在も、個別の事業の枠組みの中で、大学に対して外部の専門家が助言を行う体制が整備されているものは存在する。例えば、文部科学省「共創の場形成支援プログラム」では、アドバイザーとして産学官の専門人材が名を連ねている。このように、政府が主導して、大学が外部の専門家によるアドバイスを受けられるようにすることは重要である。
- そうした動きに加えて、今後は大学自身が外部の専門家を経営の深化や事業企画のために戦略的に活用することを支援する政策も求められるのではないだろうか。

4. 論点(2) 大学が出資する子会社等の外部組織の活用

(外部組織活用の重要性)

- 前述のとおり、外部の専門家をはじめとした民間の人材を活用しようとする場合、給与や勤務条件等の水準が折り合わないことがしばしば起こり、また、スペシャリストとしての活用を望む場合に大学における人事体系にはそぐわない事態が起きることも想定される。また、特に産学連携を進める際に、大学における制度的な制約や慣行が、企業のニーズや求めるスピード感と合わないという指摘もある。
- 例えば、アカデミアと VC の両方の“通訳”ができる人材を採用するためには、少なくとも 1000 万円/人程度（可能であれば 2000 万円/人程度）の給与水準へ引き上げることが必要である。また、スタートアップの成長に対して貢献するインセンティブを確保するためには、利益相反マネジメントには留意しつつ、「給与」という形態にとらわれることなく、「ストックオプション」を与える等、成果連動型のインセンティブ設計も有効である。このような柔軟な給与やインセンティブ設計を大学内部で行うことは、他の職員とのバランス等も鑑みると容易ではない。
- このような場合に、大学法人とは別の外部組織を活用することによって、柔軟な給与体系やインセンティブ設計を行ったり、一定程度独立した意思決定を可能としてよりスピード感のある連携を進めたりするこ

とが有効である。大学が出資する子会社等を活用する場合には、特に国公立大学については、法人による出資に制限があることに留意する必要があるが、近年、国立大学法人が保有する研究成果や教育研究施設等の資源を社会に還元するとともに、自ら投資を呼び込み、成長し続ける 経営モデルを実現するための規制緩和として、出資の範囲が拡大されており、大学の戦略に応じた外部組織の在り方を検討する余地が広がっており、積極的な活用が期待される。⁵

- こうした外部組織を活用することにより、専門人材やノウハウが蓄積され、将来的には、専門人材の知見や**培ったノウハウを大学改革に活用**することも期待される。

(株式会社東京大学 TLO の事例)

- 例えば、東京大学では、株式会社東京大学 TLO を設立し、発明相談や承継判定に係る意見提出時のプレマーケティングに始まり、単独保有特許権の実施許諾契約まで、いわば研究室から社会実装の現場までを一貫して案件を担当し、数多くの特許権の実施許諾を実現している⁶。
- 東大 TLO では、「外部法人をつくれれば良いということではない」という前提を置き、人材採用・育成から組織風土の構築に至るまで、マネジメントを工夫している。このように、専門性を持つ人材による体制を構築することで、スタートアップの成長に資する知財マネジメントが実施されている。例えば、スタートアップ企業に対する知的財産権の実施許諾について、実施料の現金での支払いを免除することが、大学の研究成果の社会実装や普及の促進、及び当該企業の事業の成長の円滑な成長発展に資すると認められる場合には、実施料の一部を現金ではなく、新株予約権によって支払うことが可能となっている⁷。こうした意思決定の背後には、スタートアップへのライセンス時における新株予約権の設定は、潤沢な資金を持たないスタートアップへのある種の支援策である、という考え方がある⁸。
- こうした工夫の結果、2022 年度、東大 TLO は 408 件の契約件数となり、東大 TLO における技術移転収入金は 9.86 億円にまで至っている⁹。また、アメリカの医療系ベンチャーキャピタルが東京大学の本田賢也教授のシーズに関心を持った際は、東大 TLO が同 VC と交渉が行い、同 VC によりアメリカのケンブリッジに企業されたスタートアップ企業である VEDANTA Biosciences, Inc. に対して、本田教授の研究成果に係る東京大学の特許を実施許諾し、VEDANTA 社は、本田教授を Scientific Co-Founder として迎え入れるという成果を創出した¹⁰。

(スマートライフケア社会への変革を先導するものづくりオープンイノベーション拠点 (COINS) の事例)

- また、本 WG では、文部科学省「センター・オブ・イノベーション (COI)」拠点である、スマートライフケア社会への変革を先導するものづくりオープンイノベーション拠点 (COINS) における好事例を踏まえ、外部組織を活用した産学連携促進のポイントについて検討を行った。

⁵ [文部科学省「国立大学法人等からの出資範囲について」\(科学技術・学術審議会 産学連携・地域振興部会 資料\)](#)

⁶ [東京大学『知的財産報告書 2023』を参照](#)

⁷ [東京大学「知的財産報告書 2022」\(p.16\)](#)

⁸ [山本貴史「東大及び TLO における知財マネジメント」](#)

⁹ [東大 TLO HP](#)

¹⁰ [東京大学「知的財産報告書 2022」\(p.12\)](#)

- COINS (Center of Open Innovation Network for Smart Health) とは、運営機関は公益財団法人川崎市産業振興財団が運営していた研究拠点の一つであり、文部科学省「センター・オブ・イノベーションプログラム (COI) 」の採択拠点でもあった。将来の健康・医療ニーズからのバックキャストिंगで、ライフサイエンス領域での研究と社会実装を行うことをミッションとしている。大学法人が出資する子会社という位置づけではないものの、大学の研究者も多数所属し、COINS のルールによるマネジメントの下、大学とは異なる環境で研究開発を行ってきた。COINS では、複数の大学や企業がシーズや人材を持ちよるオープンイノベーションの発想で、ナノ医療に精通した民間企業の出身者が、知財マネジメントや、スタートアップ・VC 連携において活躍し、大学研究者も民間出身者とともに産学連携に積極的に取り組み、質の高い論文 (トップ 10%論文) の産出のみならず、特許の出願やスタートアップの創出でも成果を上げている (図 6)

PEAKS
COINS: スマートライフケア社会への変革を先導するものづくりオープン・イノベーション拠点

- COINSは、大学法人が出資する子会社という位置づけではないが、大学の研究者も多数所属する研究拠点 (COIの採択拠点)。
- 複数の大学や企業がシーズや人材を持ちよる**オープンイノベーションの発想**で、ナノ医療に精通した民間企業の出身者が、知財マネジメントや、スタートアップ・VC連携において活躍し、大学研究者も民間出身者とともに産学連携に積極的に取り組んだ。
- その結果、質の高い論文 (トップ10%論文) の産出のみならず、**特許の出願やスタートアップの創出でも成果**を上げた。

安西主査発表資料

プロジェクトの概要

- ・ 中核機関: 公益財団法人 川崎市産業振興財団 (採択機関唯一の公益財団法人)
- ・ プロジェクトリーダー: 木村廣道 (川崎市産業振興財団、東京大学)
- ・ 研究リーダー: 片岡一則 (川崎市産業振興財団、東京大学)
- ・ 参画機関 (提案当時): 22機関 (5大学・6研究機関、11企業、2法人)、2自治体
- ・ 運用上の特長
 - **オープンイノベーションによるソリューション開発**
 - ・ 把握された社会の健康・医療ニーズからのバックキャストिंग
 - ・ 企業・大学が虎の子のシーズや人材を持ち寄るオープンイノベーション
 - ・ 体内病院を実現する6つのアプローチ
 - **革新的なプロジェクト運営体制**
 - ・ 大学から独立した運営組織による拠点マネジメント
 - ・ iCONMでのアンダー・ザ・ワンルーフでの研究開発
 - **円滑な社会実装に向けた取り組み**
 - ・ 規制改革を実現し、新ビジネスモデルを創出
 - ・ ベンチャー企業を量産し、ヒト・モノ・カネを循環
 - ・ 地域・住民との密接な連携



出典: 安西ら、研究・イノベーション学会 第31回年次学術大会 (2016年11月6日)

図 6: COINS の事例概要
(2023 年 9 月 27 日第 3 回 WG 安西主査発表資料)

(外部組織を活用した産学連携の推進に係るポイント)

- 東京大学 TLO 及び COINS の事例も踏まえ、外部組織を活用した産学連携の促進に係るポイントを以下のとおり整理した。

① 研究を事業化することの専門家の採用・育成

- 先端的な研究開発と社会実装を効果的に組み合わせ、外部組織の自立化を進めるためには、研究と事業の双方に通じた民間出身者を体制に組み込むことが重要である。
- 例えば、COINS では、ヘルスケア領域でのスタートアップに投資する VC であるファストトラックイニシアティブ社の安西智宏氏が主幹研究員として参画し、複数ある主要サブプロジェクトの一つ「社会実装に向けた

社会システム構築」のテーマリーダーを務めていた。その他にも、製薬企業や化学メーカーで研究開発マネジメントや知財マネジメント、広報に携わっていた人材等、対象となる研究領域に詳しく、事業面にも知見を持つ人材を積極的に登用した。

- その結果、例えば研究結果を知財化する際も、知財の内容を踏まえて、どの国に特許出願すべきか、どのような会社をライセンス先としてイメージしながら知財の内容を書いていくか等といった議論が円滑に進み、「知」の社会実装が促進されるといった効果があった。
- また、COINS のビジネスモデルの構築や、国際的なレピュテーション（評判）を高めるための広報戦略、寄附を集めるための方法、スタートアップの創出など、専門的な知見を持つ民間企業の出身者が関わることで、COINS の自立化に向けた収益化方策の検討も促進された。
- 他方で、東大 TLO では採用を最も重視し、新卒採用中心で人材を育てる風土が定着している¹¹。採用時に、「自由に発想できる」、「フットワークが軽く、行動力がある」といったケイパビリティを重視し、インターンシップで適正を見極め、それらの適正がある場合は、理系・文系を問わず、採用している¹²。また、入社後も、「グループマネージャーが新人とマンツーマンで指導する」メンターシップ制度や、1年間の成果を共有する場である CIC 制度等、技術移転の専門知が共有される仕組みが整っている¹³
- 外部から専門的な知見を持つ人材を採用するにせよ、内部で人材を育成するにせよ、研究を事業化することの専門家は、産学連携等を推進するために重要である。

② ビジョンの徹底的な共有・共創と明確でシンプルな意思決定

- COINS や東大 TLO の事例から示唆されるように、全ての意思決定について大学との合意が必要であると、外部法人に求められるスピードでの運営が難しくなる可能性があるため、外部法人に適切な権限を与え、機動的な意思決定を可能とすることが重要である。
- 研究者に加え、多様な背景を持つ民間出身者の専門家が円滑にコミュニケーションしながら効果的に協働するためには、ビジョンを徹底的に共有・共創することが重要である。
- 例えば、COINS の申請時には、ビジョンとして「究極の先端医療“体内病院”の実現」や「いつでも、どこでも、だれもが、無意識に健康になれるスマートライフケア社会」等を具体化するにあたって、外部の専門家も含め、関係者 10～20 名を集めて毎週経営会議を行い、議論を重ねた。また、COINS ではビジョンを実現するための KPI として、投稿論文数（Paper）だけではなく、特許出願数（Patents）やスタートアップの設立数（Products）、育成される多様な人材（People）を設定することで、論文を出すことが最終目的ではなく、「知」の社会実装を目指すことが重要であるというマインドセットを浸透させた。

¹¹ [山本貴史「東大 TLO の活動について」](#)

¹² [松橋俊彦, 高田仁, 中川功一, 加藤浩介, & 松行輝昌. \(2021\). 技術移転者の人材育成 東京大学 TLO における事例.](#)

¹³ [松橋俊彦, 高田仁, 中川功一, 加藤浩介, & 松行輝昌. \(2021\). 技術移転者の人材育成 東京大学 TLO における事例.](#)

- 外部組織では、大学と比べて多様な属性の人材が集まる傾向にあることから、異なる背景を持つ産学官のメンバーで認識をすり合わせながら、スピード感をもって研究開発を進めるためには、**明確でシンプルな意思決定の仕組み**が重要である。
- 例えば、COINS では、産官学のメンバーから構成される運営委員会を設置し、意思決定のプロセスを明確化することで、多様な背景を持つメンバーの見解を反映させながらもスピード感をもって意思決定できる仕組みを整えていた。
- また、東大 TLO では、臨機応変かつ迅速な対応を実現するため、**グループマネージャー（GM）に権限を委譲**することで、発明承継・ターゲティング・ライセンス条件等々で社長決裁を不要としたり、責任の所在を明確化し、ヒアリングからライセンスまでを一気通貫で行うことで、アソシエイト個人に情報集約・ノウハウ蓄積をしたりしている¹⁴。
- さらに、外部組織は、大学とは別組織であるため、大学の研究者が所属する場合にも、大学の制約やルールに縛られずに研究や産学連携を進めることができるメリットがある。特に産学連携等の文脈において、外部組織を効果的に活用することも、「知」のアセットの収益化の一助として有効であろう。

③ オープンに対話・共創が促進される組織風土

- 東大 TLO では、トップダウンではなく、**「誰が誰に相談しても OK」な組織風土を確立している**¹⁵。具体的には、ライセンスグループの居室は、社長を含めてワンフロアに結集しており、日常的にアソシエイトが相談する場になっており、私語が奨励され、暗黙知の交換が行われるように環境が整えられている。¹⁶
- また、COINS でも「アンダー・ザ・ワン・ルーフ」のコンセプトのもと、リアルな拠点に産学官のメンバーが一同に会し、異分野・異業種の人々が交わる仕組み・環境づくりを行っていた。
- このように、異なる知見を結集してイノベーションを生む必要がある場合には、オープンに対話・共創が促進される組織風土が重要である。

5. 論点(3) 産学連携・知財マネジメント組織の抜本的体制強化

(産学連携・知財マネジメント組織の課題)

- 大学の「知」のアセットを、産学連携や大学発スタートアップの創出を通じて社会実装することは、大きな収益を生む可能性が高いことに加え、新しい産業の創出や産業構造の転換にも資するものであり、大学の目的の一つである社会貢献の観点からも意義の大きい取組である。これまでも、我が国の研究大学において、産学連携や知財マネジメントといった、「知」の社会実装を担う機能の強化が図られてきた。
- しかしながら、これまでは、大企業や地域の中小企業との連携を想定した取組が中心だったところ、**スタートアップ・エコシステムとの協創に当たっては、産学連携・知財マネジメント組織の機能強化をより一**

¹⁴ [山本貴文「東大及び TLO における知財マネジメント」](#)

¹⁵ [山本貴史「東大 TLO の活動について」](#)

¹⁶ [松橋俊彦, 高田仁, 中川功一, 加藤浩介, & 松行輝昌. \(2021\). 技術移転者の人材育成 東京大学 TLO における事例.](#)

層図る必要がある。本 WG 委員の多くがスタートアップ・エコシステムにかかわっているため、その経験も踏まえ、具体的な課題として、表 1 のとおり整理した。

表 1：大学がスタートアップと協創する場合の課題

<p>①大学が保有する知財の質に係る課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 特許の出願件数が KPI となっているため、大学が保有している知的財産に事業化に必要な「質」が担保されておらず、事業化を断念してしまう。 ● 特許を出願する時点で、どのような事業化に繋げるのかが想定されていないため、事業化の際に十分に競争性を担保できる知財となっていない。 ● 大学が保持している特許が他の研究機関や企業との共願になっている場合が多いが、その場合は、スタートアップとして知財を事業化するまでに合意形成をするステークホルダーが増えてしまい、事業化できる確率が下がり、スピードが遅くなる。
<p>②ライセンス条件やその交渉に係る課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 大学が標準的に想定しているライセンスの条件がスタートアップの実情と整合していないため、個別交渉することなしには大学の保有している知的財産を活用した事業化ができない。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 具体的には、会社創設間もない時期にも関わらず大企業へのライセンスの際と同じようなロイヤリティを要求される、キャッシュでの支払いが前提となっておりストックオプションを活用したスキームが組めない等といった事象が発生している。 ➢ 対照的にオックスフォード大学では、スタートアップに配慮したライセンスの条件を仕組みとして設定している（図 7） ● 事業化の核をなす知的財産には存続期限があるところ、大学の意思決定のスピードがスタートアップや VC の期待よりも遅く、事業化が失敗してしまう。 ● 知財ライセンスの交渉先が複数存在しておりワンストップになっていないため、個々の部局や研究室と、知財マネジメントを司る部署の意思決定の結果が異なる場合等には合意形成に至りにくい。
<p>③適切なスタートアップの出資条件や支援人材の目利きに係る課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 学生や研究者が起業を行う場合、基礎的な知識が不足していることも多く、例えば初期段階での投資における株主間契約（SHA）や株主譲渡契約書（SPA）の条件が過度に初期投資家優位になっているために、後から新しく投資家が参加しにくいといった問題が生じることがある。 ● 弁護士や弁理士、コンサルタントや VC 等の専門家の知見を取り入れることはスタートアップ支援に有用であるが、必ずしも大学発スタートアップの支援に詳しい者ばかりではないため、肩書きのみに着目して専門家をそろえてしまうと、適切な支援を受けられない場合がある。 ● 特に地方においては、適切な VC や専門家にアクセス可能な環境が不十分な場合がある。

Oxford University Innovation (OUI) のスタートアップ向けライセンス方針

PEAKS

- ・ オックスフォード大学の知財マネジメント組織 Oxford University Innovation (OUI) では、**スタートアップへライセンスする際、Exitする / 製品が市場に出るまで、スタートアップの支払い義務を免除**することで、大学発スタートアップの創出を促進している。

考え方

研究成果の社会実装を量と価値の観点から促進するため、「大学/研究者の利益」と「投資家/スタートアップの利益」が一致するようにライセンス方針をデザイン

- “ It ensures that financial returns to the inventors and University align directly with the returns to investors and commercial success of the companies formed, while giving maximum opportunity for the companies to thrive.
- “ This approach is intended to boost both the volume and value of translated science from Oxford.

ライセンスにかかる時間を最小化し、ビジネスに集中することを支援するため、プロセスを標準化

- “ Oxford University Innovation offers a standardised approach for licensing IP to new spinout companies on their formation, designed to support the thriving spinout ecosystem with simple licence terms and streamlined process.

一方で、企業の個別事情に応じた柔軟な対応も約束

- “ Should the spinout opt not to use the above standardised approach, Oxford University Innovation remains able to work with them to construct bespoke licence terms.

Source: [Oxford University Innovation HP](#)

具体的なライセンス方針

新しく起業した大学発ベンチャーは、**ライセンス関連の支払いを、Exitするまで / 製品が市場に上市されるまで免除**

- a fixed completion fee plus repayment of past patent costs
- a cash payment upon sale or exit of the venture
- no milestone or minimum sum payments
- no royalties on net sales are payable until a set threshold of sales has been reached

上記のライセンス条件の適用条件は、以下2点のみ

- 大学発ベンチャーであること
- 投資を集めていること

ライセンス契約のひな型が一般公開されており、起業前の研究者/外部投資家も正確に契約条件を理解可能



12

大学発ベンチャーの創出を促進するための標準化されたライセンス条件の適用条件は、大学発ベンチャーであることと投資を集めていることである。

図 7: オックスフォード大学におけるスタートアップへのライセンス条件

(第 1 期 PEAKS 実証事業「日本型大学成長モデル」ノウハウ集別冊①スタートアップ創出・大学 VC 創設)

- 上記課題の多くは、大学においてスタートアップや VC と連携するための体制が整っておらず、**スタートアップと連携して大学の「知」を事業に結びつけることに知見のある人材がないことに起因**しており、体制整備を図ることが重要である。なお、ここでいう「体制」には、大学の職員のみならず、大学が連携している弁護士や弁理士などの専門家も含めている。
- 例えば、事業化を見据えて知財をマネジメントできる人材がいなければ、特許の出願数等の簡便に測定できる KPI が設定されてしまい、共同出願か単独出願かの交渉を企業と行うことが難しくなり、結果として大学が保有する知財の質が低下してしまう可能性が高い。
- また、スタートアップ側の実情を理解した人材がいなければ、標準的なライセンス条件を見直すことや、個別交渉の際に意思決定の過程を明確化してスピードを高めること等、スタートアップや VC が求めている条件を大学内部で発案し、仕組みを見直していく動きに繋がりにくい。
- さらに、ディープテック・スタートアップの場合、長期目線での成長が必要になるため、初期段階から長期的な目線での株主間契約 (SHA) や株主譲渡契約書 (SPA) を取り交わすことが必要となる。加えて、グローバル市場を狙うスタートアップであれば、株主間契約や株主譲渡契約書を、海外の商慣習や投資契約に基づいて交わすことが必要になる。しかし、大学発スタートアップにおいては、必ずしも起業に係る知識が十分な者ばかりではないため、不利な契約を結んでしまう例も散見される。例えば、初期段

階でのステージで取り交わされる取締役・オブザーバー派遣条項¹⁷、最恵待遇条項¹⁸、事前承認事項の規定¹⁹、株式の買取請求権²⁰などの契約に含まれる条件が、初期段階の投資家にとって有利な条件となっている場合には、後期段階でのステージから参画する投資家にとって大きな「リスク」となり、投資を決める際のボトルネックになるため、その後のスタートアップの成長を阻害するなどの指摘があった。そこで、特にスタートアップの立ち上げの初期段階においては、大学の産学連携・知財マネジメント組織が、契約をサポートすることも重要である。

- そのためには、大学の産学連携・知財マネジメント組織が適切な契約の在り方や問題のある契約について知識を持つことが必要であり、大学が連携する専門家として大学発スタートアップ支援に十分な知見を持つ者を配置する目利き力を有しておくことが重要である。特に地方においては、支援人材の数が十分でないこともあるため、JSTやNEDO等が実施する研修（次頁参照）に積極的に参加すること、及び他大学の好事例から学ぶことなどを通し、自身の能力の向上とネットワーキングに努めることも重要である。

（産学連携・知財マネジメント組織に求められること）

- 以上のように、スタートアップや VC の連携を進めるための体制強化においては、知的財産のライセンス契約の条件の設定も含め、**大企業等との連携とは異なるマインド・スキルセットが必要**となる。例えば、特にアーリーステージのスタートアップの成功確率は「ベキ乗分布」にしたがう傾向にあるため²¹、アーリーステージに投資する VC は、“ホームラン” 案件の有無がファンドのパフォーマンスを大きく左右する。それゆえ、VC は「その案件が成功したときにどれだけ大きなリターンが期待できるか」を考えている。したがって、大学の産学連携・知財マネジメント組織がスタートアップ・VC と連携する際には、「平均値を上げる」ない

¹⁷ [経済産業省「我が国における健全なベンチャー投資に係る契約の主たる留意事項」](#)によれば、取締役派遣条項・オブザーバー派遣条項共に、いずれも投資家による発行会社の情報の取得、モニタリングや経営関与の目的で設定されるものであるが、取締役指名権は会社法上の役員としての権利義務が定められた取締役を派遣するため、より強力な権利である。また、投資家によっては、モニタリングや情報取得という側面以外にも、発行会社の企業価値向上に向けた支援目的としての意味を含めて取締役やオブザーバーを派遣することがある。一方で、これらの権利を各投資家に設定してしまうと、取締役会の参加者が多数となり、意見交換が行いづらく取締役会が形骸化する弊害が生じてしまうおそれがあることも指摘されている。

¹⁸ [経済産業省「我が国における健全なベンチャー投資に係る契約の主たる留意事項」](#)によれば、最恵待遇条項とは、投資家が締結した契約条件よりもさらに有利な契約条件を後続の投資家が発行会社と合意した際は、先の投資家に対し、当該有利な条件が与えられるものとする定めのことをいう。新たな投資家が大きな資金を投資する際に既存株主よりも有利な条件を求める場合や、発行会社の経営が思わしくない状況下において新たな投資家が救済目的で投資を行う場合において、既存投資家が最恵待遇条項の権利を強く主張すると、発行会社の資金調達に支障が出る可能性があることに留意が必要であることが指摘されている。

¹⁹ 例えば、事前承認事項が広範にわたって規定されている場合、それ以前に投資をしている既存株主の権利範囲が大きいいため、後から異なる参画する投資家が参加しにくくなる可能性がある。

²⁰ [公正取引委員会「スタートアップとの事業連携及びスタートアップへの出資に関する指針」](#)において、株式の買取請求権について、①スタートアップが、出資者から、知的財産権の無償譲渡等のような不利益な要請を受け、その要請に応じないときには株式の買取請求権を行使すると示唆される場合 ②スタートアップの事業資金が枯渇しつつある状況において、スタートアップが、出資者から、出資額よりも著しく高額な価額での買取請求が可能な株式の買取請求権の設定を要請される場合などが具体的な事例としてあげられている。

²¹ グロービス・キャピタル・パートナーズ（2022）『ベンチャーキャピタルの実務』では、シードステージにおいて期待確率は 15%・期待リターンは 20 倍以上、アーリーステージにおいては期待確率が 25%・期待リターンは 10～20 倍と記述されている。

し「成功確率を上げる」のではなく、「少数の“ホームラン”案件を如何に見極めて、重点的に支援するか」というマインドセットの変更が必要となる。

- 以上のように必要となるマインドセット・スキルセットの変化を踏まえると、今後の研究大学における産学連携・知財マネジメント組織は、スタートアップ・エコシステムで経験を積むなどした専門性の高い人材の獲得が必要となるのではないかと²²。
- また、大学の強みや特徴に応じて重点化する戦略領域を選ぶことも重要である。例えば、地方大学においては強みのある分野に人材等のリソースを集約させ、それ以外の分野については他の地方大学と連携して互いに強みのある分野をカバーしあったり、複数大学が連携して広域 TLO のような組織を作ったりすることなどにより、小規模大学であっても、産学連携・知財マネジメント組織の抜本的体制強化が可能となるのではないかと。
- さらに、大学発スタートアップの成長を後押しするため、大学発スタートアップが大学の有する施設・設備・機器をスムーズに利用できる仕組みを構築することも有効である²³。
- スタートアップ・エコシステムとの連携を前提とした、産学連携・知財マネジメント組織の構成員が持つべき資質を検討するにあたっては、ATTP（The Alliance of Technology Transfer Professionals：技術移転プロフェッショナル国際連盟）が認定する、RTTP（Registered Technology Transfer Professional：国際認定・技術移転プロフェッショナル）の認定要件²⁴や、特許庁が整理したスタートアップの事業成長に貢献する知財人材が保持すべきスキル・マインドセット²⁵を参考としながら、各大学の実情にあわせて、**獲得・育成すべき人材要件を明確化**することが望まれる。
- また、そうした資質を持つ人材を育成するためには、NEDO の「産学連携等の総合的展開／研究開発型スタートアップの高度専門支援人材の養成に掛かる特別講座」²⁶、JST の「科学技術イノベーションプログラム：目利き人材育成プログラム - 起業環境整備支援コース - 」²⁷、日本ベンチャーキャピタル協会の「ベンチャーキャピタリスト研修」²⁸等、日本国内においても官民が開催するプログラムがいくつか存在している。こうしたプログラムも積極的に活用し、研究大学の産学連携・知財マネジメント組織の構成員のスキルアップを図ることも重要である。

²² 例えば、小林（2022）は、アメリカにおける創業スタートアップの成功事例を分析し、「経営者、投資家、研究者、医師、ビジネス経験者といった異なる背景の人材がお互い理解しあい、信頼してチームを作る社会を目指すことが重要」と指摘している。（出典）[小林泰良（2022）「創業の新産業創出に求められるスタートアップと人材の考察」](#)（国際医薬品情報，2022年11月28日発行）

²³ [令和4年度産業技術調査（大学発ベンチャー実態等調査）報告書](#)においては、73%の大学発スタートアップが、資金提供以外の経営面に対する支援について効果があった支援として「施設・設備の利用」を回答している。

²⁴ [UNITT（一般社団法人大学技術移転協議会）HP: p12-13](#)

²⁵ [特許庁 HP](#)

²⁶ 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）「産学連携等の総合的展開／研究開発型スタートアップの高度専門支援人材の養成に掛かる特別講座」[（参考リンク）](#)

²⁷ 国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）「科学技術イノベーションプログラム：目利き人材育成プログラム - 起業環境整備支援コース - 」[（参考リンク）](#)

²⁸ 日本ベンチャーキャピタル協会（JVCA）「ベンチャーキャピタリスト研修」[（参考リンク）](#)

- なお、ここまでは人材の「質」に着目した議論をしてきたが、「知」のアセットの収益化に関心がある研究者に対して、産学連携・知財マネジメント組織がリーチできていない場合もあることが指摘されており、**産学連携・知財マネジメント組織の人員の「数」を増加させることも重要**である。
- 産学連携・知財マネジメント組織については、大学の規模に関わらず、最低限必要な支援スベックと人数・体制は変わらない。そのため、**小規模な大学では、最低限必要な体制を維持するための予算を自前で稼ぐことが難しいことが予想される**。そこで、広域 TLO のような複数の大学の知財を統合的にマネジメントする組織の活用や、大規模大学が周辺の複数大学の産学連携や知財マネジメントのハブとなることなどが有効であると考えられる。その際、ハブとなる組織や大学にとっては、他の大学と連携するための取引コストがかかり、財務的な負担が大きくなることから、自大学の活動に専念したいという意向が働きやすいため、何らかのインセンティブや負担軽減策も必要となるのではないか。

6. 論点(4) 戦略的寄附金集め・基金運用

- ハーバード大学やイェール大学といった世界トップレベルの研究大学は、戦略的に寄附金集めを行った上で、寄附金を主な原資とした大学独自基金（エンダウメント）を造成し、資産運用を行うことで、自律的財務基盤を構築し、単体では収益化が困難な取組の財源（基盤的な研究費等）を捻出している。
- 同様に、我が国の研究大学が科学技術力を高め、「知」のアセットを収益化するためには、裁量のある研究資金や事業に繋がる原資が必要である。
- 既に日本の研究大学における寄附金収入は増加傾向にあり、第 1 期 PEAKS 実証事業でも戦略的寄附金集めのノウハウを構築（図 8）し、今後さらなる飛躍が見込まれるところである²⁹。

²⁹ 内閣府「[国立大学における外部資金・寄附金獲得状況に関する調査結果について](#)」（2022 年 10 月）によると、2018 年度から 2020 年度にかけて、国立大学全体の寄附金収入の年平均成長率は 5.3%であり、大学の総収入への伸び率への資金別寄与度でみたところ、寄附金の受入額は、共同研究収入に次いで、寄与率が大きかった。

戦略的寄附金集めのポイント

PEAKS

- ・ 戦略的寄附金集めには、**トップのコミットメント**及び**熟練したファンドレイザーの配置**といった体制構築が重要である。
- ・ また、寄附者のセグメントを設定し（大口寄附・小口寄附など）、**セグメントごとに施策を実施**することが効果的である。

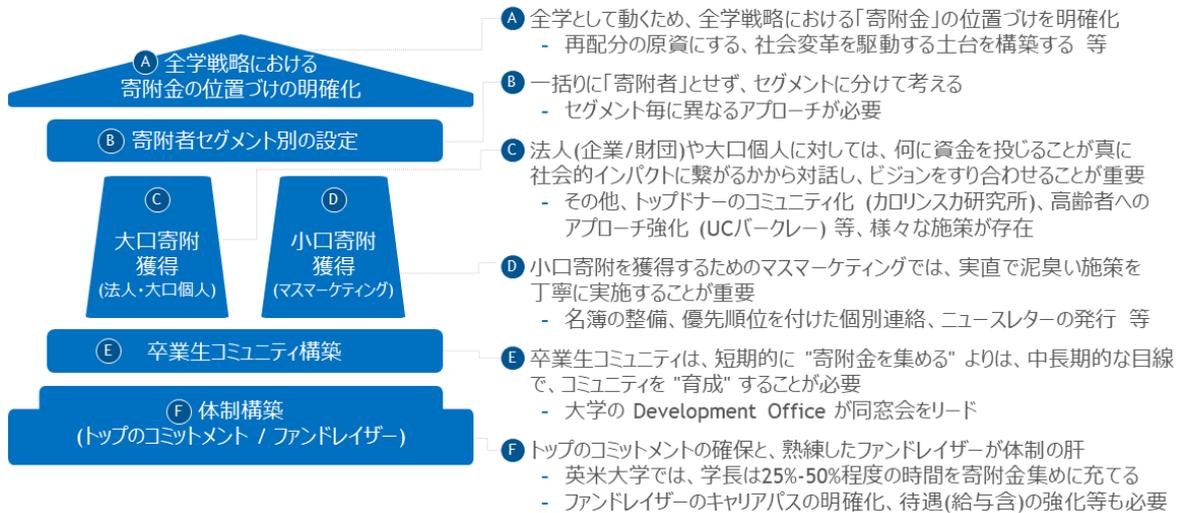


図8: 戦略的寄附金集めのポイント

(第1期 PEAKS 実証事業「日本型大学成長モデル」ノウハウ集本編)

- 戦略的に寄附金を集めるためには、体制構築が重要となる。第一に、トップのコミットメントが重要である。例えば、海外の大学では学長が執務時間のうち多くの時間を寄附金集めに費やしている（図9）。また、熟練したファンドレイザーも成否を左右する重要な人材である。そのため、専門職として通常の職員とは別個のキャリアパスを設計し、他の職員と比べても高めの給与水準を設定する等、ファンドレイザーを確保できる体制を構築する必要がある（図10）。このような体制を構築するためには、海外の大学が寄附金を集めるための専用部署（Development Office等）を設置しているように、戦略的寄附金集めの部署を新しく設置し、既存の事務組織とは異なる考え方で運用することも一つの方法である。
- また、寄附者が寄附をするモチベーションを検討することも重要である。具体的には、大学が寄附を原資としてどのような活動を行い、どのような社会貢献をしたのかを分かりやすく情報提供することで、大学への寄附がより魅力的になり、継続的な寄附に繋がるのが考えられる。その際、寄附者のセグメントを設定した上で（大口寄附・小口寄附など）、セグメント別に施策を検討することが効果的である。
- さらに、寄附税制については、これまでも優遇がはかられてきたところではあるが、さらに効果的な仕組みの導入も検討すべきである。アメリカではドナー・アドバイズド・ファンド（DAF）³⁰が、社会課題の解決を図る非営利団体に寄付を効率的に繋ぐ仕組みとして注目を集めている³¹。アメリカでは DAF を活用して

³⁰ DAF は、(1) 寄附者（ドナー）が公益法人（スポンサー）に資産を拠出することで税制優遇を享受し、(2) 拠出資産をスポンサーが選定したファンドで資産運用し、(3) ドナーの指示に基づいて運用資産を非営利団体に寄付する仕組みである。（岡田功太・船津大佑「サステナブルな社会の実現を目指す米国ドナー・アドバイズド・ファンド」野村資本市場研究所）

³¹ アメリカにおける慈善寄附の22%は DAF の仕組みを活用しているというデータもある（参考データ：Inequality.org）

大学へ寄附を行った場合にも税控除を受けることができる³²。DAF を活用することで、起業家等の篤志家は、自ら財団法人などを立ち上げることなく、寄付の運用や寄付先の選定に関与できるといった利点がある³³。そのため、日本でも DAF を活用した寄附集めも検討することで、積極的に大学の教育・研究へ資金を還元することができるのではないかと考えられる。

寄附金集めにおけるトップのコミットメントの重要性



- 海外のトップ大学では、**学長自らが動いて寄附金募集業務に深くコミットメント**することで、多くの寄付金を獲得している

大学名	学長のコミットメント
カリフォルニア大学 バークレー校	<p>学長は寄附金集めに33%~50%の時間を費やし、卒業生や寄附者に週2-3回は面会している</p> <ul style="list-style-type: none"> 学長は寄附者に50年後の大学のビジョンについて話し、その心を動かさないとけない <ul style="list-style-type: none"> 朝食・昼食・夕食とそれぞれ違う寄附者と会食することもあり、多忙であることは確か 寄附者も学長のことを尊敬しているし、学長のビジョンを信じている
ロンドン大学 (ユニバーシティ・ カレッジ・ロンドン)	<p>学長は執務時間の25%を寄付活動に使っている</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外出張を含むイベントに加え、戦略・投資等に関わる会議に参加 個別スタッフとのミーティングも実施 / 学内の学者やスタッフともコミュニケーション 専門的なイベントで学者がプレゼンする際に、研究の重要性や社会的意義をアピール <p>そもそも学長の職務に期待される役割が「寄附活動に熱心に従事できること」に変わってきている</p> <ul style="list-style-type: none"> 学長交代の際も、ヘッドハンターや同窓会経由で「寄附活動に熱心な人材」を公募者として募集
ケンブリッジ大学	<p>学長は戦略会議ならびに週1回のミーティングに必ず出席している</p> <ul style="list-style-type: none"> 現学長は、元政治家で文化庁/環境庁の元長官であったため、大口寄附者に限らず寄附者との面会をこなすほか、クレーム対応にもたけている 先代の学長は、卒業生で大手企業の創設者の葬儀に参列し、そこをきっかけとして、遺贈として3500万£の寄附を受け取った

Source: 文科省「我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題に係る調査研究」報告書

15

大学は国や企業から寄付金を集めることで、その資金を教育や研究に活用している。また、寄付金は大学の運営や施設整備にも使われている。

図9：寄附金集めにおけるトップのコミットメントの重要性
(第1期 PEAKS 実証事業「日本型大学成長モデル」ノウハウ集別冊③戦略的寄附集め)

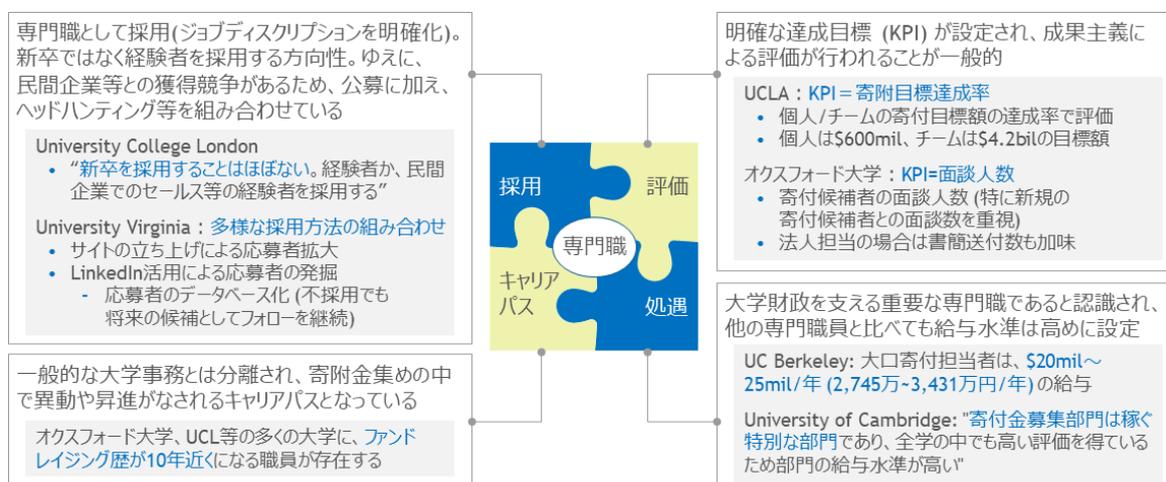
³² 例えば、スタンフォード大学では、DAF への寄附を行うことができる：“A donor advised fund at Stanford allows you to have your gift invested with a quality investment management team while you consider the purposes that you would like the fund to support.” (スタンフォード大学 HP)

³³ [一般財団法人社会変革推進財団『新しいフィランソピーを発展させるエコシステムに関する調査』](#)では、DAF について「財団設立には手間がかかり、設立後も人件費などの運営管理費が発生する。インパクト志向を維持しつつ、手間や管理コストを最低限にとどめたいというニーズに応えるビークル」であることが指摘されている。

ファンドレイザーの採用・育成・活用の要諦

PEAKS

- 英米の大学では寄附金集めを担当するファンドレイザーは「**専門職**」として確立し、民間との人材獲得競争が激しく、大学でも一般職員とは異なる評価システム、キャリアパス、処遇となっていることが多い。



Source: 文科省「我が国の大学における寄附金獲得に向けた課題に係る調査研究」報告書; How the University of Virginia Took a More Proactive Approach to Recruiting Fundraisers; Indeed

16

大学独自のファンドレイザーの採用・育成・活用に関する調査研究報告書

図 10 : ファンドレイザーの採用・育成・活用の要諦
(第 1 期 PEAKS 実証事業「日本型大学成長モデル」ノウハウ集別冊③戦略的寄附集め)

- また、大学独自基金の運用を成功に導くポイントは、**優秀なファンドマネージャーを雇う**ことにある。しかし、一般に、ファンドマネージャーの給与に充てられる資金はファンドの規模で変動するため、**優秀なファンドマネージャーの給与相場から計算すると、少なくとも 500 億円の規模の基金が必要**となる可能性もあり、大学が雇用のための予算を別途確保するか、複数の大学が共同で基金を創設する等の方法も検討すべきである。
 - 例えば、イェール大学においては、1985 年に、当時ソロモンブラザーズに所属し、世界最初の「スワップ取引」を世界銀行と IBM の間で実現した、ファンドマネージャーの中でも最優秀であった David Swensen が 31 歳の若さで基金運用の責任者に就任し、ポートフォリオを大きく見直した結果、高い IRR (Internal Rate of Return : 内部収益率) を実現できるようになった ()。
- 既に先駆的な大学では、基金を共同で運用する取り組みが始まっているが、今後、プロフェッショナルを体制に組み入れて基金運用をするためには、資産運用規模が一定規模に達するよう、**複数大学で基金を共同運用する仕組みを加速化**させる必要があるのではないか (図 1 1)。その際、単独の大学では十分な規模の基金とならない場合には、各大学が「アセットマネージャー」ではなく「アセットオーナー」であるという発想に立ち、各大学で個別に資産運用の体制を構築するのではなく、共同で資産を運用する体制を構築することで、まとまった額の管理報酬を捻出するという方法もとることができる。

- 例えば、資産運用を国立大学が共同化する事例は各地域で少しずつ始まりつつあるが、普通預金・定期預金での運用等、資産「管理」の水準に留まり、ファンドマネージャーを雇って、資産「運用」（攻めの投資）をするには至っていない。³⁴

Multi Asset Owner 型の運用イメージ

PEAKS

- 大学独自基金の成功のポイントは**優秀なファンドマネージャーを採用**し、運用を任せることになる。
- 優秀なファンドマネージャーを雇用するマネジメントフィーを支払うためには、**基金が一定以上の規模となる必要がある**となる。
- そのため、複数大学の基金を合併して、投資運用を行うことで、規模の経済を利かせられ、個別の大学では採算が合わず雇えないような優秀なファンドマネージャーへの採用にもつながるのではないかと。

小林委員
発表資料

■ 「車輪の再開発」を行うのではなく、連携して最高の人材に任せて成果を追求する。

- 個別大学単位では、仮に寄付金全額を基金に回したとしても、資産運用規模が小さく、最優秀の人材を雇用するためのマネジメントフィーを支払えない
- 米国では実績があるはず

- 各大学が個別に基金を設立し、個別に人を雇うのは非常に効率が悪い
 - 運用規模が小さく、マネジメントフィーが少額のため、トップパフォーマンスを雇えない
 - そもそも希少な人材を各大学で取り合うことになる

- 資産運用規模が一定規模に達すれば、マネジメントフィーも大きくなり、ハイパフォーマンスを雇用できる可能性が出てくる
- 寄付金からの出資規模に応じてプロポーションでシェア

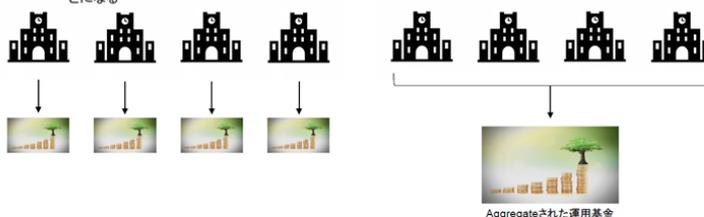


図 1 1 1 2: 複数の大学が共同で基金を組成するイメージ
(2023年3月9日第1回WG小林委員発表資料)

7. おわりに - 「日本型大学成長モデル」の実現に向けた今後の検討課題 -

- 我が国の研究大学が、自らの「知」を社会実装することで持続的な成長を遂げるための「日本型大学成長モデル」を実現するためには、(1) 外部の専門家の活用、(2) 外部組織の活用、(3) 産学連携・知財マネジメント組織の抜本的体制強化、(4) 戦略的寄附金集め・資産運用が重要であることを指摘してきた。
- 今後は、**ここまで提言した内容、及び PEAKS 実証事業で構築したノウハウを、各大学が自らのおかれた文脈も踏まえてカスタマイズし、実行**していくことが重要である。大学支援フォーラム PEAKS としても、各大学の改革を支援するべきである。また、日本全体の大学改革に繋げるためには、他の大学の参考になる事例を収集し、横展開することも重要だろう。特に参考になる事例を表彰する制度を構築することも一つの案として考えられる。

³⁴ 参考資料：国立大学協会「国立大学における連携・協働による取組事例集」

- その際、論点（１）から（４）のすべてにおいて、経営、知財に関するライセンス、基金の運用といった専門的な知見を有する外部人材の活用が有効であることを指摘したとおり、外部人材の活用は日本型大学成長モデルの実現に欠かせない要素となっている。
- 一方で、各大学において、そういった外部人材をどのように発掘し、活用していくかについてノウハウが蓄積されているとはいえないことが実証事業を通じて明らかになっている。
- そのため、外部の専門家をはじめとする外部人材の活用を持続可能な取組とするためには、適切な人材をデータベース化し、各大学のニーズに合わせてマッチングを行う等、どのような仕組みが最適なのか、今後さらなる検討が必要である³⁵。

以上

³⁵ 例えば、厚生労働省の「医療系ベンチャー・トータルサポート事業」（MEDISO: Medical Innovation Support Office）の「[サポーター紹介](#)」では、研究開発、薬事・保険、知財管理、経営・財務経理、マーケティング、法務、国際展開等の各分野の専門家（サポーター）を、相談者の相談希望内容に応じて、適切に紹介し、支援している。

大学支援フォーラム PEAKS 日本型大学成長モデルアドバイザーWG 委員名簿

主査 安西 智宏	株式会社ファストラックイニシアティブ 代表パートナー
伊佐山 元	株式会社 WiL 共同創業者 CEO
青柳 光昌	一般財団法人 社会変革推進財団 (SIIF) 専務理事
小泉 泰洋	あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 経営企画部 担当部長
小林 賢治	シニフィアン株式会社 共同代表
鮫島 昌弘	ANRI 株式会社 ジェネラルパートナー
重松 路威	ニューラルポケット株式会社 代表取締役社長
陶山 祐司	株式会社 Zebras and Company 共同創業者 / 代表取締役
名倉 勝	CIC Institute Director
原田 謙治	株式会社メディカル・インキュベータ・ジャパン 執行役員
三好 今日子	株式会社ボナック 元 CFO
渡邊 拓	HERO Impact Capital Founder & General Partner