



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 概要版

2024年3月1日

# 日本型大学成長モデルアドバイザーWGの活動の全体像

## 【WG設置趣旨】

- 大学が自らの持つ「知」を適切に価値づけ、新しい資金の流れを生み出し、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を踏まえ、「**日本型大学成長モデルの構築**」を目指す。
- また、大学の中長期的な成長に向け、**大学内外の叡智を結集したガバナンス・マネジメント**の必要性が指摘されている一方で、我が国では「大学経営人材」の確保・育成が課題となっていることから、その確保・育成方法の検討を行う。

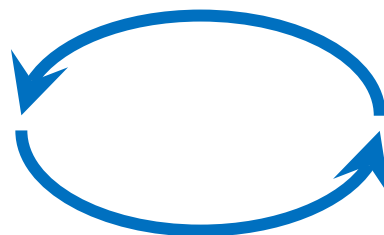
## WGの活動内容

### ① 日本型大学成長モデル / 大学経営人材の確保育成に関する議論の実施

- PEAKS実証事業の状況・課題・成果を踏まえ、大学成長モデル / 大学経営人材の確保・育成に係る議論を実施
- WG委員に加え、産業界・学术界・行政の関係者が一堂に会した、大学経営のあるべき姿や課題に関する議論を実施 等



実証の状況を踏まえ  
一部委員に随時委嘱



実証を  
踏まえた議論

### ② PEAKS実証事業の参加大学への伴走・助言

- ハンズオン支援の実施
- 必要な場面での助言 等



# 日本型大学成長モデルアドバイザーWGの検討概要

## 検討の背景及び課題意識



### 大学を取り巻く環境変化



世界トップレベルの研究大学は、**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にしていく



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、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**」を形成することがイノベーション創出のために重要

### 我が国の研究大学に必要な変化



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

- 「知」の特徴に応じ、共同研究に加え、大学発スタートアップやジョイントベンチャー等から適切な方策を選ぶことが重要



大学内外の叡智を結集したガバナンス・マネジメントの具備

## WGでの議論



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

- 大学経営にとっては、基礎研究力の向上等も重要だが、本WGでは、「知」のアセットの収益化/「知」の社会実装に焦点を当てて検討
- WG委員はPEAKS実証事業\*で大学の検討へ支援・伴走
- 実証から得られた知見を踏まえてWGで議論

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



- 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。

	ご氏名	ご所属
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

- 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



## 大学としての変革の意思:

大学が当該事業に**戦略的な位置づけ**を与え、既存の前提・慣行等に囚われることなく、「**変革**」を目指す議論に組織としてコミットメント



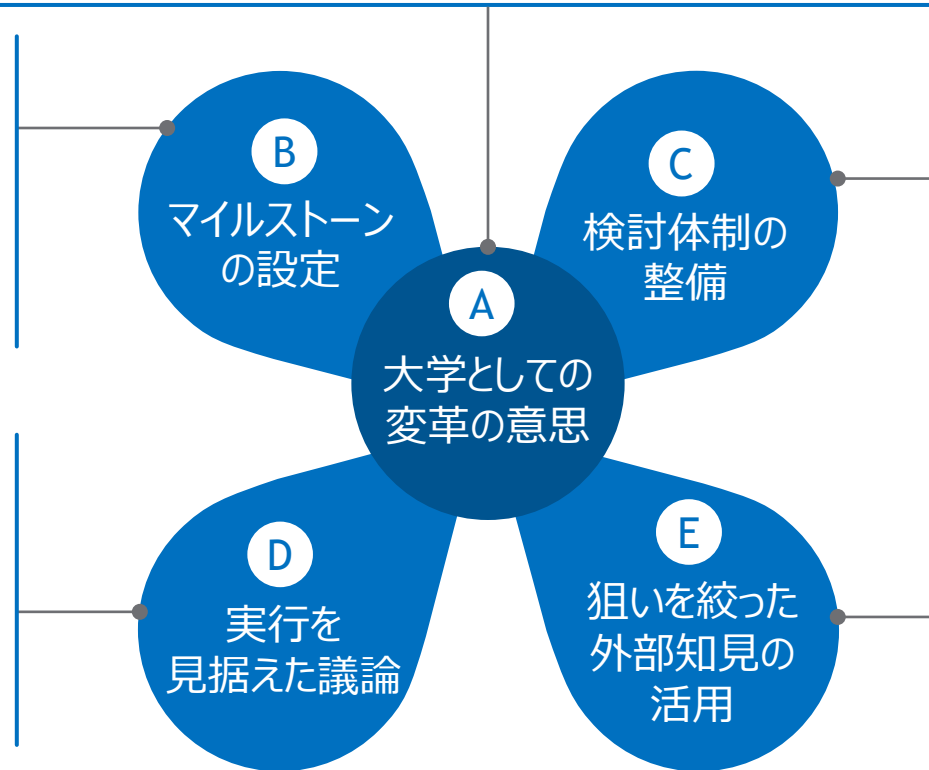
## マイルストーンの設定:

検討のマイルストーンを設定し、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



## 実行を見据えた議論:

"方針"で終わらせるのではなく、"**実行**"が可能なるプランに落とし込むために、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



## 検討体制の整備:

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



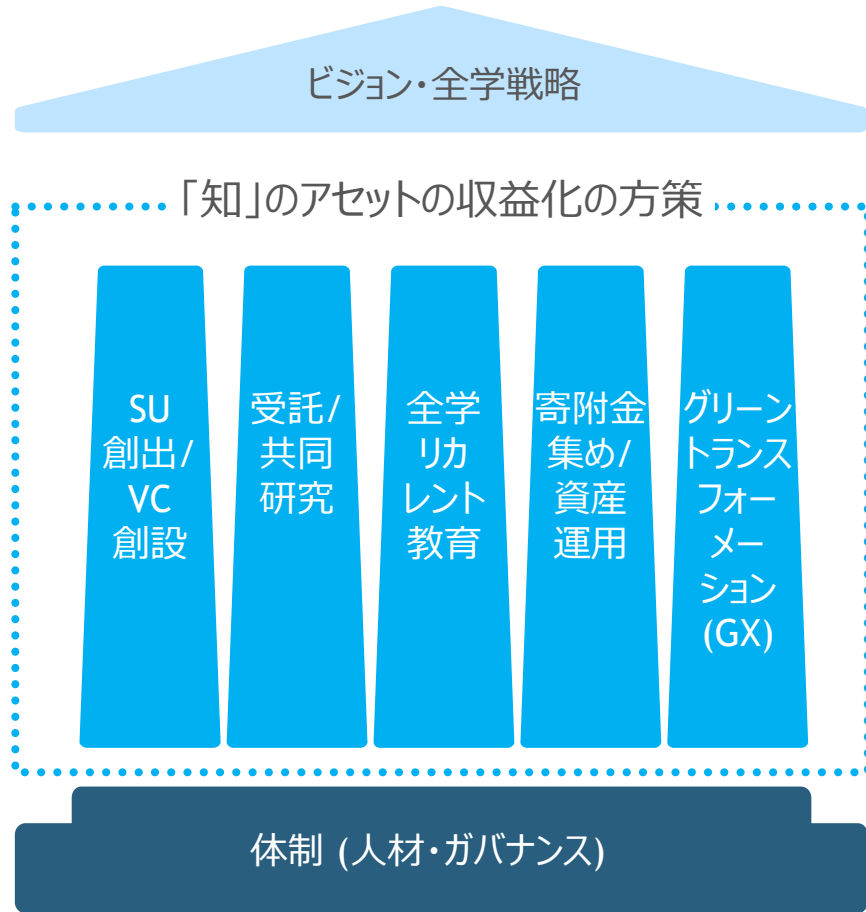
## 狙いを絞った外部知見の活用:

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

- 海外大学の事例も踏まえつつ、PEAKS実証事業の成果を踏まえ、**日本の研究大学を取り巻く文脈も加味**して「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\*

## 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、「**知のアセット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)



# 日本型大学アドバイザーWGの提言のサマリ (1/2)

## (1) 経営戦略・事業企画立案における外部の専門家の活用

- 第1期PEAKS実証事業においては、「知」のアセットの収益化に専門性を持つ民間の人材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**
- 大学の経営者や事業企画の担当者と、外部の専門家がアドバイザーとして効果的に協働するためには、**大学と外部の専門家の双方に工夫が必要**
  - 下記の要点に加え、対話の形式 (対面/オンライン) や頻度・密度等に関するノウハウも実証事業から抽出 (※詳細は取りまとめ本編を参照)

### <大学側に求められる点>

- 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
- 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
- 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
- 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**に配置すること

### <外部の専門家側に求められる点>

- 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

## (2) 大学が出資する子会社等の外部組織の活用

- 大学が産業界や自治体と連携する際、大学法人とは別の外部組織を活用することで、**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
- 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
- 外部組織を活用した**産学連携促進のポイント**について検討を行い、ポイントを抽出 (※東京大学TLOや、COIの採択拠点であるCOINSを事例として参照)

### ① 研究を事業化することの専門家の積極登用・育成

### 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

- 前提として、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も重要

### ③ オープンに対話・共創が促進される組織風土

## 日本型大学アドバイザーWGの提言のサマリ (2/2)

### (3) 産学連携・知財マネジメント組織の 抜本的体制強化

- 大学とスタートアップ・エコシステムの連携の際に、①大学が保有する**知財の質**に係る課題、②**ライセンス条件やその交渉**に係る課題、③スタートアップの**出資条件**といった課題が存在
- これらの課題は、**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不足している**ことに起因
- そのため、今後、**スタートアップ・エコシステムで経験を積むなどし、マインドセット・スキルセット共にスタートアップ専門性の高い人材の獲得が必要**となるのではないかと
  - そうした人材を育成するために、官民が開催するプログラムも積極的に活用し、既存の構成員のスキルアップを図ることも重要
- **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**ため、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

### (4) 戦略的寄附金集め・基金運用

- **研究や事業に投資するための原資**を確保するため、**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**の造成・資産運用が効果的
- 寄附金：**トップのコミットメント、ファンドレイザー**が重要
  - 英米の大学では、学長は時間の多くを寄附金集めに投入
  - 日本にはファンドレイザーが全体として少ないので、関連領域の出身者を採用した上で、学内での育成も重要
  - 寄附がどのような社会貢献に繋がるかの明確化も効果的
  - アメリカの大学は、寄付の運用や寄付先の選定に関与できる“ドナー・アドバイズド・ファンド(DAF)”を活用しているが、日本でも同様の制度が導入できないか検討が必要
- 大学独自基金：**優秀なファンドマネージャーを雇うことが重要**
  - 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500億円規模の基金が必要となる可能性もあり、複数の大学による共同での基金創設等も検討が必要

### 今後の検討課題

- **PEAKS実証事業のノウハウを、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、実行することが重要**。PEAKSとしても改革を支援すべき
- 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
- 外部人材の活用を持続可能な取組とするために、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の**仕組みの検討**が必要



---

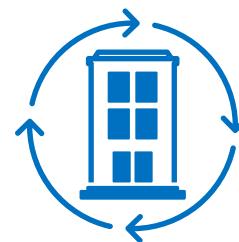
# 參考資料

- 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

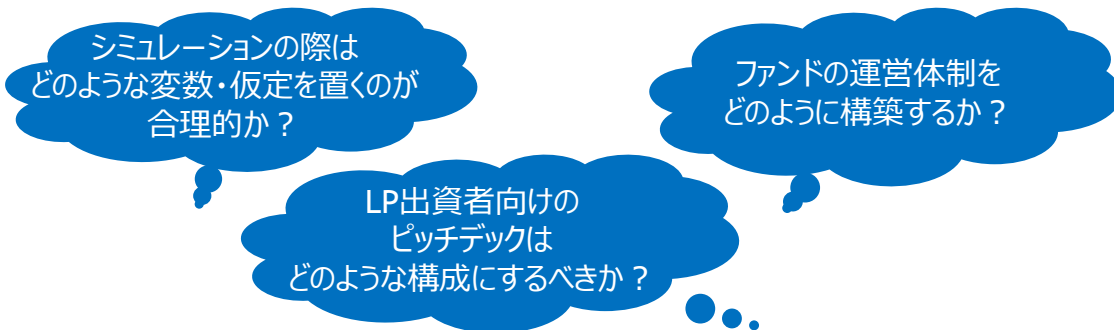
- ✓ 組織を大学のガバナンス構造から切り離すことで、企業等が求めるスピード感を実現することが必要な場合に適している
- ✓ 特に、産学官連携のコーディネーターやスタートアップ支援などの専門的な知見を持った人材を常勤として確保することが必要である場合等には、外部組織を活用することで円滑な導入が可能となる可能性がある
  - 大学法人の通常の人事給与の仕組みとは異なる仕組みを導入することも必要と考えられるため
- ✓ 大学が設立できる子会社には一定の制限がかかる点や、設立した外部組織が持続可能性を担保して運営していくためには、法人単独で収支が立てられる見込みがあることが必要である点には留意が必要

- 第1期PEAKS実証事業においては、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



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 (SIIF) 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

## 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

- “ 大学は多様な組織で、学内にも専門家がいたので、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の必要性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)

- 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



- 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.

## 具体的なライセンス方針

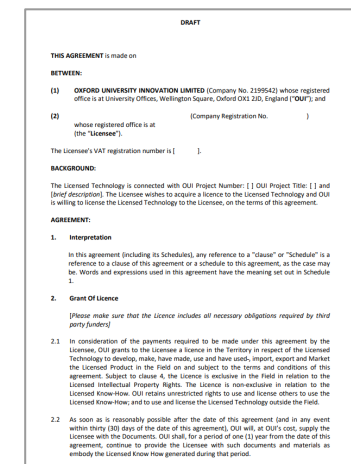
新しく起業した大学発ベンチャーは、**ライセンス関連の支払いを、Exitするまで / 製品が市場に上市されるまで免除**

- 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

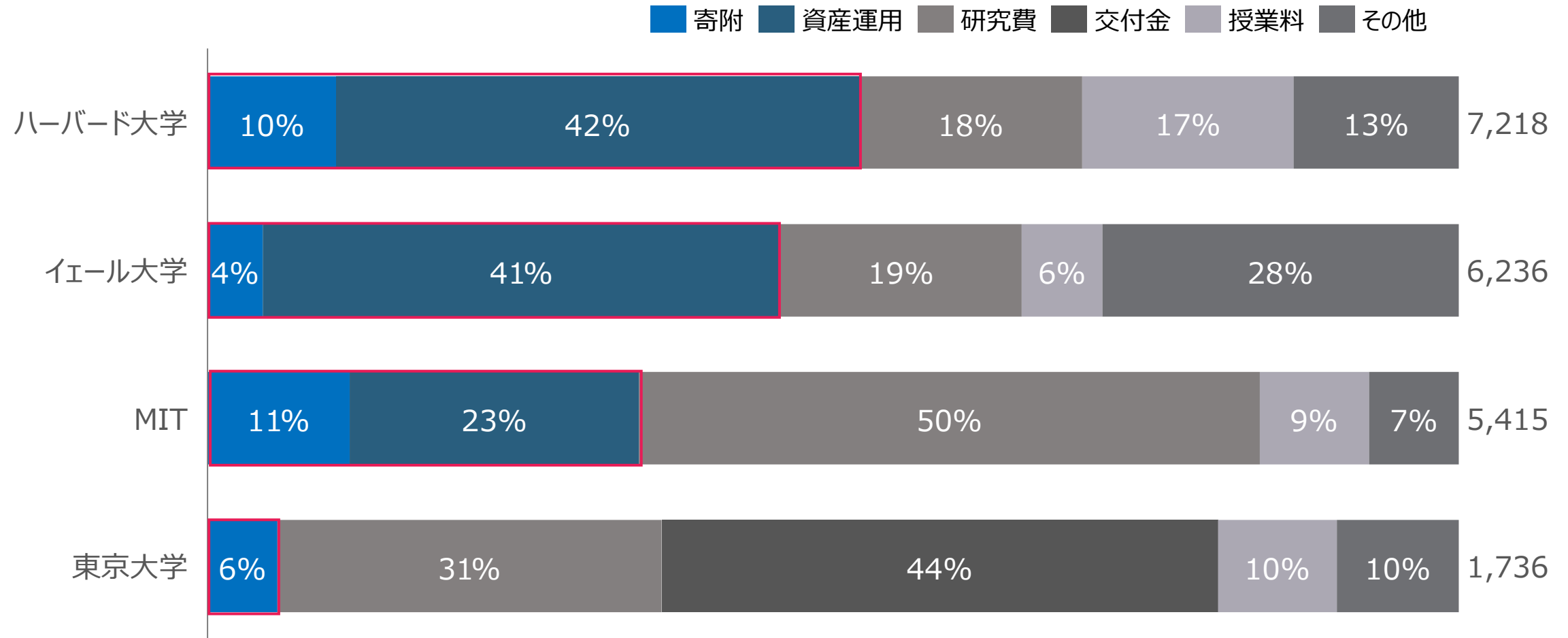
- 大学発ベンチャーであること
- 投資を集めていること

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





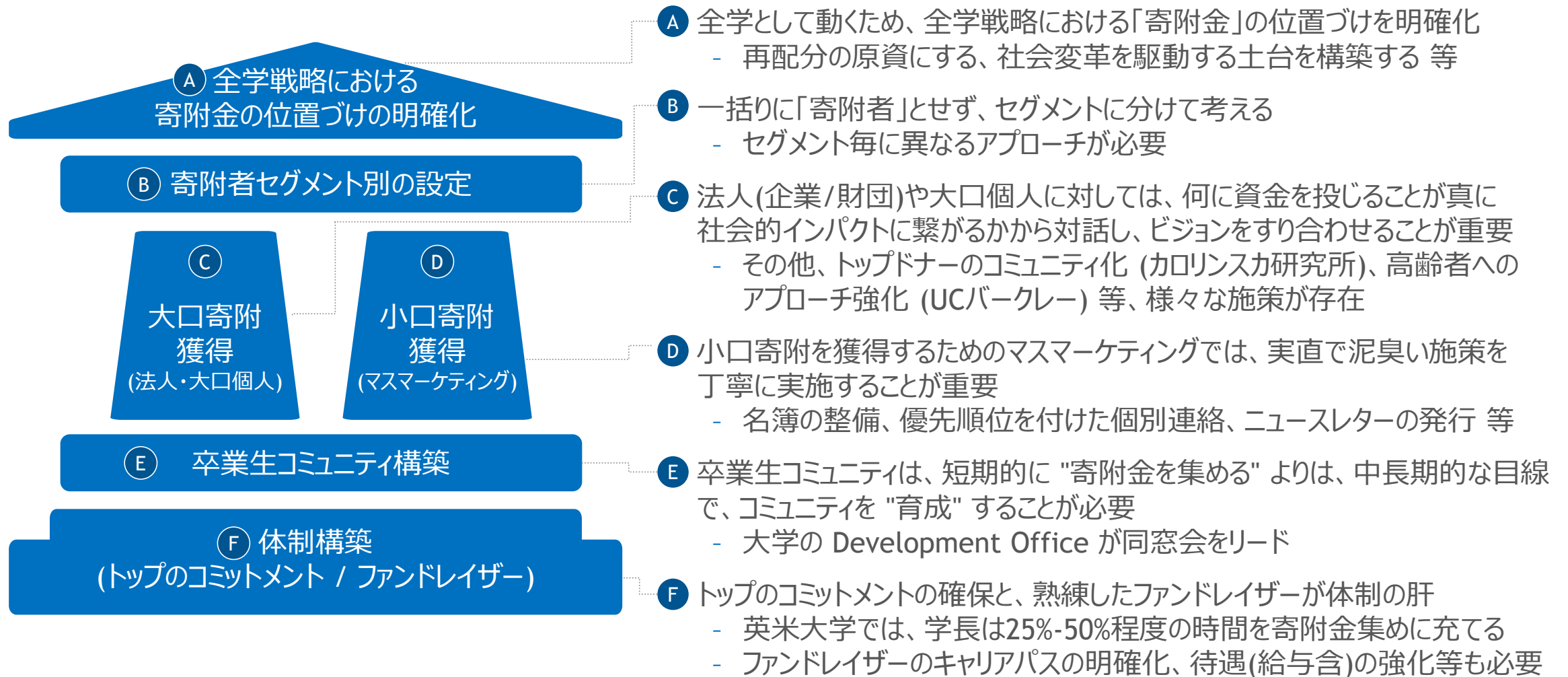
- アメリカのトップ大学は、**寄附金集め/資産運用で財政的な自律を確保**し、戦略的な大学経営を実現することができる。



Note: 1\$ = 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

- 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。



- 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

- 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
- 学長は寄附者に50年後の大学のビジョンについて話をし、その心を動かさないといけない
    - 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)

- 学長は執務時間の25%を寄付活動に使っている
- 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

- 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
- 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

- 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
- 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

- 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厳しく、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。

専門職として採用(ジョブディスクリプションを明確化)。新卒ではなく経験者を採用する方向性。ゆえに、民間企業等との獲得競争があるため、公募に加え、ヘッドハンティング等を組み合わせている

### University College London

- “新卒を採用することはほぼない。経験者か、民間企業でのセールス等の経験者を採用する”

### University Virginia : 多様な採用方法の組み合わせ

- サイトの立ち上げによる応募者拡大
- LinkedIn活用による応募者の発掘
  - 応募者のデータベース化 (不採用でも将来の候補としてフォローを継続)

一般的な大学事務とは分離され、寄附金集めの中で異動や昇進がなされるキャリアパスとなっている

オクスフォード大学、UCL等の多くの大学に、**ファンドレイジング歴が10年近く**になる職員が存在する



明確な達成目標 (KPI) が設定され、成果主義による評価が行われることが一般的

### UCLA : KPI = 寄附目標達成率

- 個人/チームの寄付目標額の達成率で評価
- 個人は\$600mil、チームは\$4.2bilの目標額

### オクスフォード大学 : KPI=面談人数

- 寄付候補者の面談人数 (特に新規の寄付候補者との面談数を重視)
- 法人担当の場合は書簡送付数も加味

大学財政を支える重要な専門職であると認識され、他の専門職員と比べても給与水準は高めに設定

UC Berkeley: 大口寄付担当者は、**\$20mil~25mil/年 (2,745万~3,431万円/年)** の給与

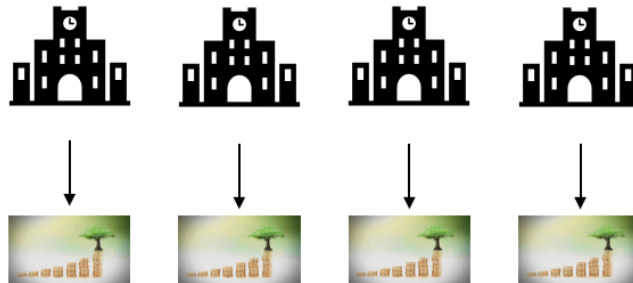
University of Cambridge: “**寄付金募集部門は稼ぐ特別な部門**であり、全学の中でも高い評価を得ているため部門の給与水準が高い”

- 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ことが必要**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。

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だけ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、トップパフォーマーを雇えない
  - 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、ハイパフォーマー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ラタでペイアウト配分

