

研究経営システムの確立に向けて（報告書）

- Ø イノベーション実現に向けた大学知的資産マネジメントの在り方について
- Ø 大学等における産学官連携活動の推進に伴うリスクマネジメントの在り方に関する検討の方向性について

科学技術・学術審議会 産業連携・地域支援部会

競争力強化に向けた大学知的資産マネジメント検討委員会

大学等における産学官連携リスクマネジメント検討委員会

目 次

1. 大学における研究経営システムの確立について

大学における研究経営システムの確立とインテグリティ向上	1
-----------------------------------	---

2. 競争力強化に向けた大学知的資産マネジメント検討委員会関連

イノベーション実現に向けた大学知的資産マネジメントの在り方について（概要）	3
イノベーション実現に向けた大学知的資産マネジメントの在り方について（本文）	5
競争力強化に向けた大学知的資産マネジメント検討委員会委員名簿	27
競争力強化に向けた大学知的資産マネジメント検討委員会審議経過	28

3. 大学等における産学官連携リスクマネジメント検討委員会関連

大学等における産学官連携活動の推進に伴うリスクマネジメントの在り方に関する 検討の方向性について（概要）	29
大学等における産学官連携活動の推進に伴うリスクマネジメントの在り方に関する 検討の方向性について（本文）	33
大学等における産学官連携リスクマネジメント検討委員会委員名簿	65
大学等における産学官連携リスクマネジメント検討委員会審議経過	66

大学における研究経営システムの確立とインテグリティ向上

概 略

- 積極的目つ大胆な大学経営改革を行い、イノベーション創出源泉である優良な研究シーズ創出や、卓越した研究人材の輩出によって、社会に価値を提供していくことで、大学に対する期待に応えていくことが求められている。
- 大学が有する研究経営資源（人、モノ、金といった知的資産）を効果的にマネジメントするとともに、社会との連携強化によって生じるリスクに対して実効的にマネジメントすることで、社会的価値の創造と大学の成長を適切な形で実現し、大学に対する社会的な期待と信頼をさらに高めることにつながる。
- 社会の中で大学に求められる使命を達成するためには、「知的資産マネジメント」と「産学官連携リスクマネジメント」を両輪として実行し、「研究経営システム」を確立することが重要である。

民間資金・人材・
新たな研究課題
の流入

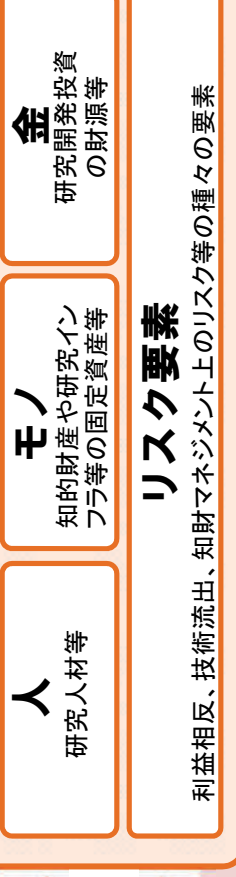
大学における 研究経営システムの確立

社会的価値の創造と
大学の成長

知的資産マネジメント

大学の研究経営改革を通じて、研究経営資源（人、モノ、金等の知的資産）を戦略的かつ効果的に活用し、社会に価値を提供するためのマネジメント。大学の資産の根源である人的資本から生まれる知的資産のマネジメントの在り方、理想的な知的資産マネジメントを実現するためのシステム改革が求められるところ。

マネジメント要素



知の創出、
イノベーションの結実、
人材育成の実現

両輪として
マネジメント
を実行

産学官連携リスクマネジメント

社会との連携強化の上で生じるリスクに対処し、研究経営資源の積極的活用を円滑化することで、社会からの信頼を高めるためのマネジメント。研究経営資源を適切に配分し、組織としての適切なリスク対応が求められるところ。

イノベーション実現に向けた大学知的資産マネジメントの在り方について ～大学における未来志向の研究経営システム確立に向けて～

(科学技術・学術審議会 産業連携・地域支援部会 競争力強化に向けた大学知的資産マネジメント検討委員会 第1次提言(概要))

大学という経営体における資産の根源は人的資産であり、大学の有する最大の資産はその組織の構成員に由来する知的資産である。知的資産のマネジメントが、今後の大学の研究経営改革の核となる。

本検討委員会の主な論点

大学を取り巻く状況の変化や大学に対する社会的要請を踏まえ、以下について検討。

イノベーション実現に向けた大学の変革を促していくために、

- ✓ 大学の知的資産※を、いかにマネジメントしていくべきか
- ✓ あるべき知的資産マネジメントの実現のために、どのようなシステム改革が必要か

※知的資産:「人(研究人材等)」、「モノ(知的財産や研究インフラ等の固定資産等)」、「金(研究開発投資等の財源)」

昨今の大学改革を巡る主な論点

ガバナンス改革

国立大学法人運営費交付金の在り方

競争的研究費改革

議論の前提としての留意点

大学の知的資産マネジメントの在り方について検討を行う前提として、以下の点に留意することが必要。

- ✓ 近年の科学技術を巡る環境の変化も踏まえつつ、イノベーションの実現に向けて大学や民間企業は、相互に連携・協働しながら研究開発を進めていく必要があること
- ✓ 大学の役割(人材育成と学理の追究や原理の解明を通じた学術的な価値の追求)と民間企業の役割(実用的・経済的な価値を創造していくこと(イノベーション))の差異を十分に理解した上で、連携・協働を進める必要があること
- ✓ 萌芽的研究は、将来の原理の解明や学理の追究、イノベーションの種であり、その重要性を大学及び民間企業の双方が認識する必要があること
- ✓ 大学が、民間企業等外部との連携を進めていく上で、適切なリスクマネジメントを図り、大学のインテグリティ(社会的な信頼)が毀損されないようにする必要があること
- ✓ 基盤的経費である運営費交付金が年々減少する中において、国立大学は公的資金のみならず、財源の多様化によって獲得される資金も活用しつつ戦略的に研究を進めていく必要があること

全学的な知的資産マネジメントの必要性

＜知的資産マネジメントに係る現状等＞

- ✓ 各研究者の知的生産活動を大学全体としてマネジメントとすると意識の希薄さや、部局や研究者個人の裁量に依存するという構造により、本部を中心としたアドミニストレーション機能の発揮や、学内における知的資産マネジメントの必要性・重要性についての認識が不十分
- ✓ 知的資産をマネジメントするためには、各大学の構成員もその重要性を再認識し、大学経営の一環として取り組んでいくことが必要
- ✓ 米国の大学ではプロボストという全学的なマネジメントを専門で担当する職が学長の下に置かれ、実質的に大学の教育・研究全体をマネジメント



知的資産マネジメントを担う経営人材の育成・登用システムを構築していくことが必要

＜経営人材に求められる資質等＞

- 研究経営システム構築に向けて、学長を支え経営の一翼を担う人材として、知的資産マネジメントの能力や経験を兼ね備えた経営人材が必要

＜各大学に求められる取組等＞

- 経営の一翼を担うことが期待される優秀な教員に対して、経営人材が備えるべき知的資産マネジメントに係るスキルや知識等を学ぶ機会や育成システムが必要
- 知的資産マネジメントに携わる教職員の業績を評価し、意欲と能力ある教職員がより高いパフォーマンスを発揮することのできる仕組みを構築することが必要

＜国の支援等＞

- 全学的な知的資産マネジメント体制の見直しに力を入れる大学を積極的に評価し、財政面等において支援することで、全国的な研究経営システムの構築を促していくことが必要
- 知的資産マネジメントに携わった者がその分野でキャリアを積み上げていくためのキャリアパスの提示や、それを可能とする社会システムの構築も必要

イノベーション実現に向けた効果的な産学官連携の在り方

＜組織対組織による産学官連携の深化の必要性＞

- 大学組織と民間企業という「組織対組織」による共同研究について活性化を図ることが重要
- 世界レベルの教育、研究、事業化に向けた取組を一体的に行えるような深化した産学官連携システムの構築と体制整備が必要

＜大学発ベンチャーを通じたイノベーションの実現＞

- 強い大学発ベンチャー創出の加速に向けて、事業化を念頭においた知的資産マネジメントや創業前段階からの経営人材との連携、起業に挑戦しイノベーションを起こす人材の育成が重要

＜産学官連携活動に参加する学生への支援＞

- 学生という身分と矛盾が起きないようなマネジメントが必要
- 学生（特に博士・修士課程）やポスドクを研究の主要な担い手と位置づけ、そのエフオートに見合う経済的報酬を得られるようにすることが必要

イノベーション実現に向けた財源の多様化

公的資金が減少する中で、大学自らが積極的に財源の多様化に取り組んでいくことを通じて、産業界とのより良いパートナーシップを構築していくことが重要。

＜民間企業との共同研究における間接経費の取扱いの方向性＞

- 間接経費に係る取扱いを通じて、大学のマネジメントに対する意識改革につなげていくことが重要
- 民間企業との共同研究における間接経費の増加に向けては、大学側がその必要性の根拠を示していくことが必要
- 共同研究における間接経費の必要性に係る根拠の算定モデルについて検討することが必要

＜民間企業等から大学への寄附の取扱いの方向性＞

- 個人や企業等から大学への寄附を増やしていくための税制改正等が必要
- 民間企業の寄附に対する発想を転換し、寄附を通じた戦略的な産学連携を促進していくことが必要



本提言を踏まえつつ、大学と民間企業との間における間接経費算定モデルの策定や、オープン・アンド・クローズ戦略を踏まえた知的財産マネジメントの在り方をはじめとした、本委員会で提起された課題等について、引き続き検討。