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

平 成 ２７年 ７月 ３日

科 学 技 術 ・学 術 審 議 会

産 業 連 携 ・地 域 支 援 部 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

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

目次

はじめに ····· 1

１．産学官連携リスクマネジメントの必要性と検討の方向 ····· 1
　１－１　産学官連携リスクマネジメントに関するこれまでの取組とその背景　1
　１－２　大学等が産学官連携リスクマネジメントに取り組む必要性　3
　１－３　産学官連携リスクマネジメントに関する検討全体の方向性　5

２．利益相反マネジメントについて ····· 9
　２－１　利益相反マネジメントに関する現状把握　9
　２－２　利益相反マネジメントに関する検討の方向性　12

３．技術流出防止マネジメントについて ····· 16
　３－１　技術流出防止マネジメントに関する現状把握　17
　３－２　技術流出防止マネジメントに関する検討の方向性　20

４．産学官連携リスクマネジメントの定着に向けて ····· 25
　４－１　大学等に期待される取組　25
　４－２　行政に期待される取組　25
　４－３　本委員会におけるさらなる検討事項　26

おわりに ····· 28

はじめに

産学官連携活動は活発化・多様化するとともに、グローバル化が進展してきており、その中で、大学等[1]が対処すべき多様なリスクが生じつつある。大学等が社会とのつながりを求めていく中で、大学等のインテグリティ（Integrity、「社会的信頼」、「尊厳」等の意味）を維持・確立し、研究者の名誉・信頼を組織的に守ることは、産学官連携活動を加速するために必要不可欠なことである。具体的には産学官連携の拡大によって生み出された経営資源の一部をリスクマネジメントに充てることで社会からの信頼と期待がより高まり、その結果としての産学官連携活動がさらに活発化するというポジティブなスパイラルを生み出さなければならない。

そのような環境下において、我が国における産学官連携リスクマネジメントに対する各大学等の取組は、大学等の産学連携本部や、知的財産本部の整備とともに、一定程度進展してきているものの、課題も多く存在している。

本報告書は、産学官連携リスクマネジメントの取組に関して、大学等が目指すべき方向性や、解決すべき課題等を整理することで、各大学等に対する産学官連携リスクマネジメントの具体的な取組の促進を目的とする。

産学官連携活動の推進に伴うリスクマネジメントは、産学官連携活動を行っている一部の大学等のみが取り組めばよいことではなく、大学等の規模等に関わらず社会との連携を求めるすべての大学等が取り組むことが必要となる。今後、産学官連携活動を推進していく各大学等が、産学官連携リスクマネジメントを大学経営上の重要な要素と位置づけて積極的に取り組み、各大学等の特徴に沿った多様なマネジメント体制・システムが構築されることを通じて、産学官連携活動が活性化していくことが期待される。

１．産学官連携リスクマネジメントの必要性と検討の方向

１－１　産学官連携リスクマネジメントに関するこれまでの取組とその背景

○　1999 年日本版バイ・ドール制度が導入され、産学官連携推進施策が展開されて以降、大学等が組織として本格的に社会との関係性構築を試みるようになった。また、2004 年に国立大学が法人化し、2006 年に教育基本法が改正され（大学等の使命の明確化）、組織として研究成果の技術移転を進める等、教育研究成果を社会へ提供する動きがより一層加速した。その一方で、大学等が産業界側と直接の利害を共有するよ

[1]　本報告書においては、国公私立大学、高等専門学校、大学共同利用機関を含めて、「大学等」と呼ぶこととする（設置主体を問わず）。

うになったことで、利益相反に関する事象や、利益相反が背景となった研究不正の懸念等も生じるようになった。米国においても、1980 年代に大学等と企業との結びつきが強化され、産と学との連携拡大に伴って、利益相反や研究不正の事象が顕在化し、対応が不可避の状態になったことが確認されている。[2]

○　利益を追求する存在である企業との連携は、客観的で公平・公正な教育研究活動を担う大学等にとって、多面的な作用を包含するものであり、複雑な影響を及ぼすことである。すなわち、企業との連携は、イノベーション創出や、直面する経済社会の課題解決といった側面がある一方で、利益相反に起因する種々の弊害や、研究教育の独立性を損なう懸念、連携に関わる法令遵守事項の発生といったリスク要素への対応という側面も無視することはできない。産学官連携に伴い生じるリスク対応を誤り、大学等が社会や連携先からの期待を裏切れば、当該組織だけでなく、そこで研究に従事する研究者にとっても、社会からの信頼性を喪失するという大きな損失があり、さらに、社会全体の研究活動や産学官連携活動の減退につながる可能性もある。

○　歴史的経緯の中で、産学官連携に係るリスクマネジメントの取組について捉えると、我が国大学等は、産学連携本部、知的財産本部といった体制面の整備や、各種規程、ポリシーの策定を進めてきたところである。昨今、大学等を取り巻く環境が変化する中で、産学官連携活動は活発化・多様化するとともに、グローバル化が進展している。それは同時に、大学等において過去と比較してより大胆な社会との連携を試みることも必要となってきており、かつてない多様なリスクが生じつつある。その帰結として今まで以上に適切なマネジメントの必要性も高まっている。従ってこのような環境変化に伴って生じる多様なリスクへの対応の在り方については、さらなる検討が必要であり、リスクマネジメントをより一層高度化していくことが求められている。

○　大学等が社会と望ましい関係を構築していく際に、イノベーション創出活動等における大学等の在り方と、コンプライアンスやリスクマネジメントへの対応に係る大学等の在り方のいずれもが、大学等のインテグリティに求められる重要な要素である。すなわち、大学等は、企業との連携を単に商業的位置づけで深化させるのではなく、企業との連携自体が、大学等のインテグリティを発展させるための社会全体との関わりの一要素と捉え、社会が大学等に期待するイノベーションの創出、経済再生、地域再生・活性化への貢献等の実現に向けた取組を加速化していく必要がある[3]。

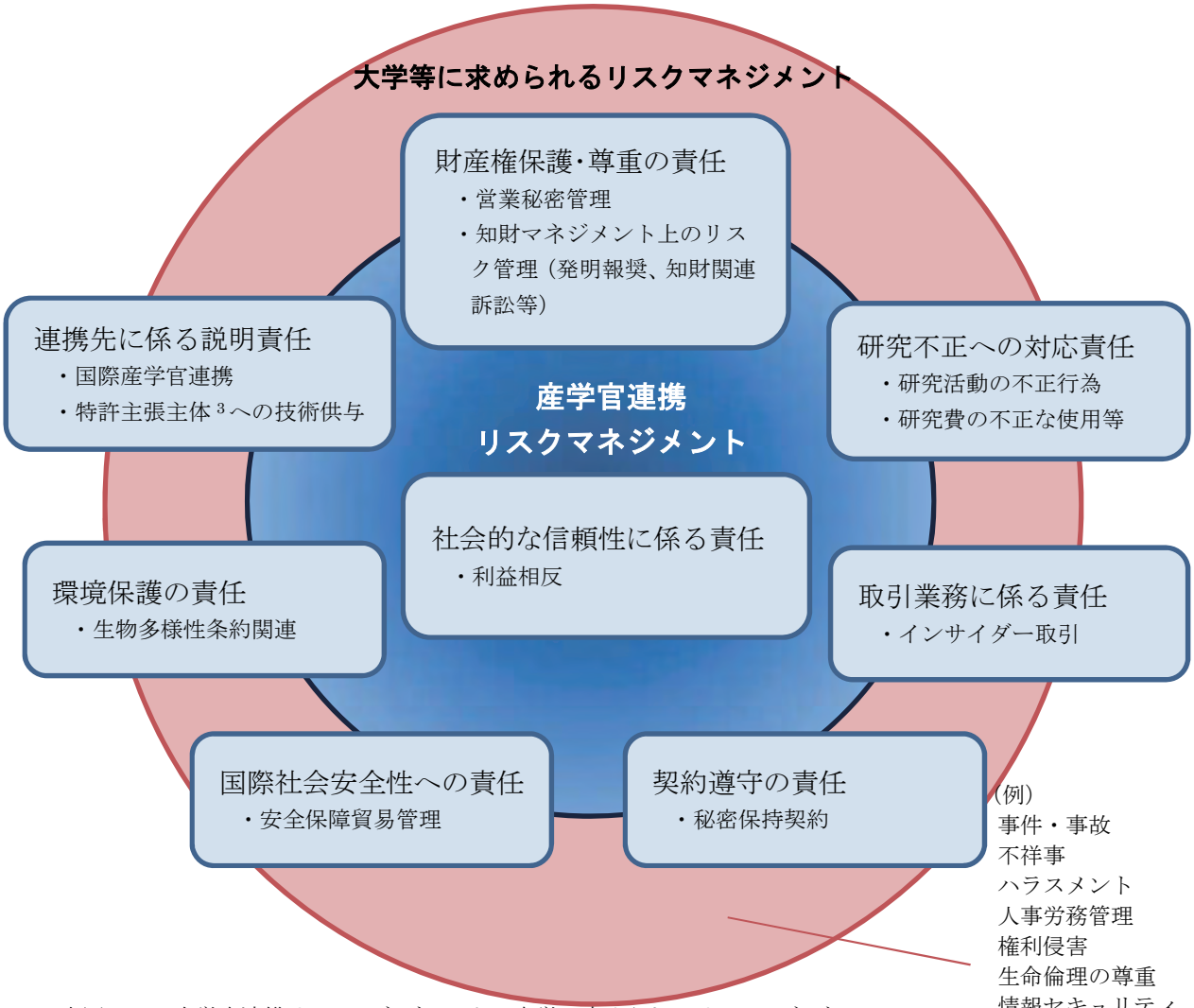
---

2 東京大学政策ビジョン研究センター「大学と社会政策提言知的財産制度と産学連携に関する論点」参照。
3 企業の社会的責任（ＣＳＲ）と同様の概念として、大学の社会的責任（アカデミック・ソーシャル・レスポンシビリティ（ＡＳＲ）、ユニバーシティ・ソーシャル・レスポンシビリティ（ＵＳＲ））の重要性が指摘されることがある。社会との連携強化を推進する際においても、大学等に求められる使命や公共的特性に合致したガバナンスが求められるところである。

１－２　大学等が産学官連携リスクマネジメントに取り組む必要性

○　上述のとおり、大学等において多様なリスクが生じつつあることから、適切なマネジメントの必要性も高まっている。各大学等は、こうした状況の変化に対応し、それぞれの特性や周囲の環境に即して、今後、社会との連携をどのように深めていくのかについて、明確なビジョンを形成していくことが求められている。

【リスクマネジメントに関する全体像のイメージ図】



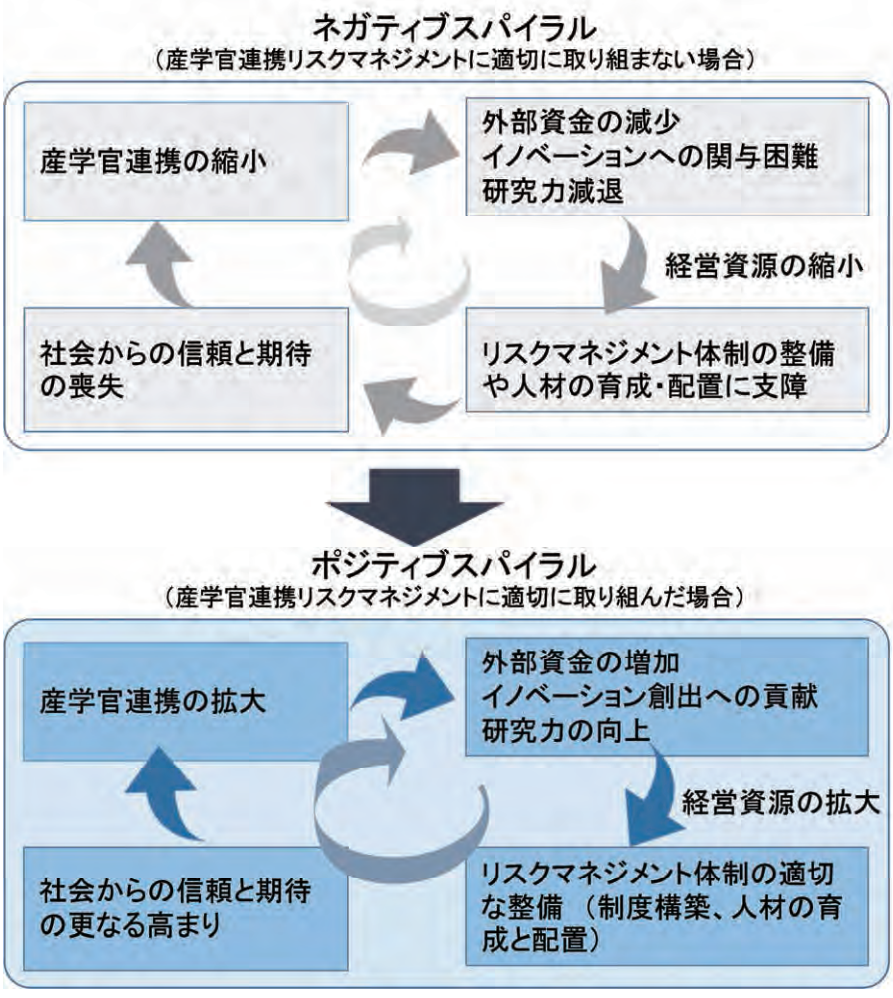
本図では、産学官連携リスクマネジメント、大学に求められるリスクマネジメントの対象をイメージ化したものであり、数多くあるリスク要因を網羅的・体系的に整理したものではないことには留意が必要である。

[4]　特許主張主体とは、Patent Assertion Entity（PAE）のこと。なお、平成 26 年 3 月 5 日「イノベーション創出に向けた大学等の知的財産の活用方策」（科学技術・学術審議会産業連携・地域支援部会大学等知財検討作業部会）において、「大学等が知的財産権を、自ら事業をせず他の事業者に対し法外な対価を要求して権利行使することを専ら業とする者等へ譲渡することは原則避けるべき」として報告がとりまとめられている。

産学官連携等の活動によって生じる多様なリスクを、各個別のマネジメント要素ではなく、インテグリティを維持・確立し、産学官連携を推進していくための総合的な要素と捉えて、大学組織全体として適切に取り組んでいくことが重要である。

○　利益相反マネジメントや安全保障貿易管理、営業秘密管理等の産学官連携リスクマネジメントは、産学官連携や国際交流の活動を抑制する意図で行われるのではなく、リスクが現実の損害に結びつくことで産学官連携活動が萎縮することを防ぎ、大学組織及び研究者が産学官連携活動を加速化しやすい環境を醸成することにつながるという意義を持つ。大学等は、これらリスクマネジメントが、ネガティブスパイラルに陥らないようにし、大学等の知的資産の活用におけるポジティブスパイラルによって産学官連携活動の拡大を図るものであることを十分に理解した上で、産学官連携に伴うリスクマネジメントを大学経営上の優先課題の一つと捉え、学長等のリーダーシップの下で積極的に取り組むことが期待される。

【大学等の知的資産の活用におけるポジティブスパイラル】



○　大学等が社会とのつながりを求めていく中で、大学等のインテグリティを維持・確立し、研究者の名誉・信頼を組織的に守ることは、産学官連携活動を加速するために必要不可欠なことである。

　産学官連携によって生じ得るリスク要因を適切にマネジメントしなければ、大学等は社会からの信頼を失ってしまう可能性を抱えることになる（大学等のインテグリティの損失)。また、各種リスク要因に対し、大学組織として適切に対応しないのであれば、研究者の名誉・信頼性を守ることを放棄することになる。すなわち、研究者に責任が転嫁され、研究者自身がリスクに直接対峙（たいじ）せざるを得ない状況になる（研究者のインテグリティへの弊害)。そのような環境では、研究者が産学官連携活動に消極的にならざるを得ず、組織全体の産学官連携活動が抑制されることになる（産学官連携促進の阻害)。

○　産学官連携を推進していく上では、予期せぬ多様な事象や、新たなリスク要因といった種々の課題が発生し得る。その際、各大学等はこのような新たな課題に尻込みするのではなく、課題に対峙（たいじ）し、大学等のビジョンやリスクマネジメント等に関するポリシーにのっとって、リスクを適切にマネジメントし、産学官連携を力強く推進していくことが重要である。そのため、産学官連携活動を推進していく各大学等には、産学官連携活動に伴うリスクマネジメントに対し、組織的に取り組むことが求められている。

１－３　産学官連携リスクマネジメントに関する検討全体の方向性

（大学等における取組の方向性）

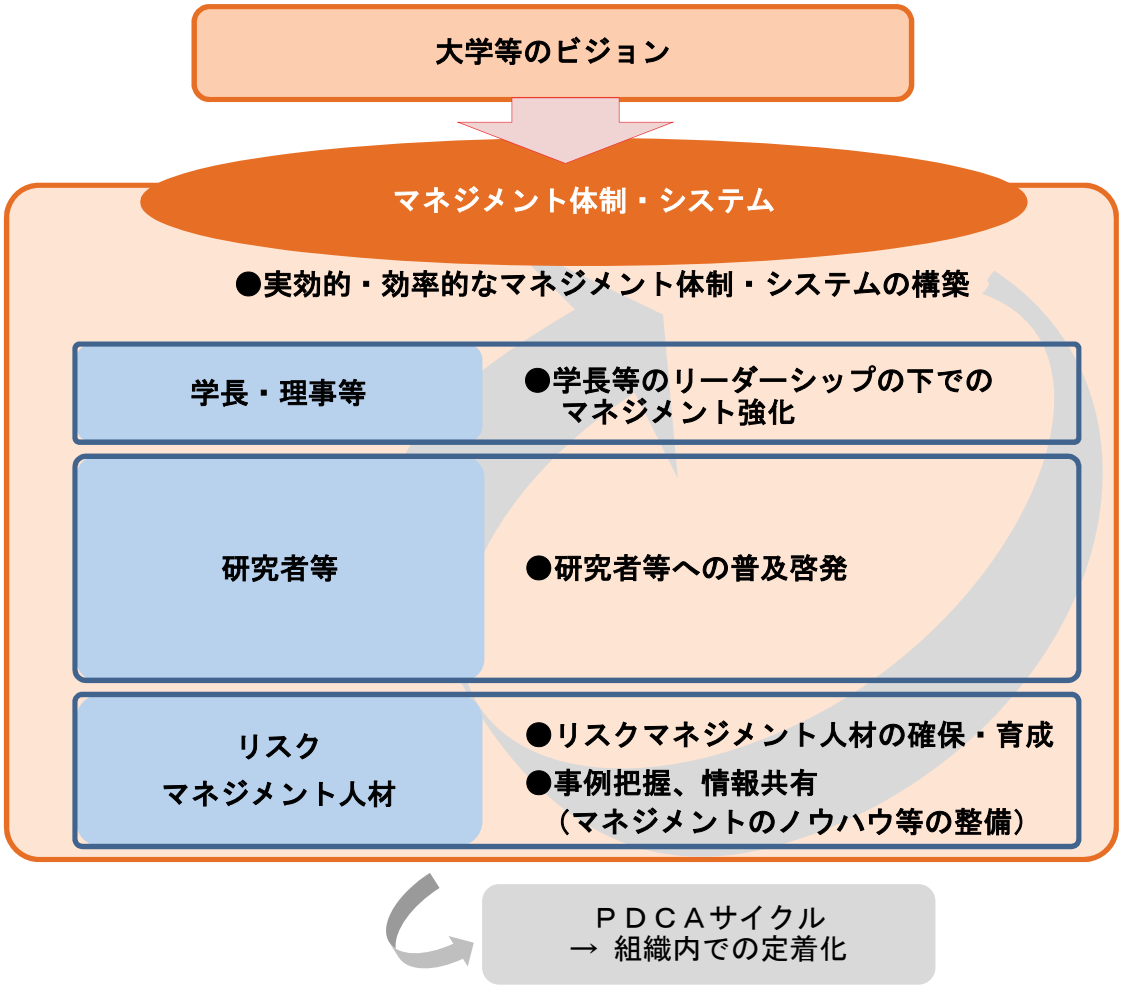
○　各大学等は、産学官連携活動に関する明確なビジョンの下で、産学官連携リスクマネジメントを過剰な負担をかけずに、適切に実行していくために、実効的かつ効率的なマネジメントシステムを構築することが重要である。また、そのようなシステムを構築し、組織的に産学官連携リスクマネジメントを推進するために、学長等のリーダーシップが必要不可欠である。さらに、研究者やリスクマネジメント人材等が適切に関与できる環境を構築する必要がある。

○　大学等の特性上考慮すべき事項（教育研究の自由、学生の教育等）に配慮するとともに、取り巻く環境・状況（我が国大学等のグローバル化等）を考慮して、産学官連携リスクマネジメントの在り方を検討すべきである。

○　以下では、産学官連携リスクマネジメントの取組を進展させるために、大学等側が取り組むべき方向性を示している。この方向性に沿ってリスクマネジメント活動を

推進するための環境構築、具体的方策の検討が、各大学等に求められている。マネジメントを実行しながら適宜フィードバックを行い、マネジメントの定着を図ることが重要である[5]。また、各大学等の個々の状況（リスク発生可能性等）に合わせて、優先的に取り組むべきリスクマネジメントの要素を十分に検討し、各大学等で順次取組を進めるべきである。マネジメントの手法は、各大学等の特徴や方針等に応じた多様な方法が有り得るので、リスクマネジメントの取組を促進する際には、一律の取組方法を求めていくことは実効的ではないことも十分留意すべきである。

【大学等におけるリスクマネジメント取組の環境構築】



[5] 日常のリスクマネジメント活動で生じた事案等の事例を収集し、検証して、さらに研修や学内ポリシー・規程の改訂等に反映する等、リスクマネジメント活動の学内でのＰＤＣＡサイクルの仕組みを確立することで、マネジメントを定着していくことが重要であると考えられる。

● 実効的・効率的なマネジメント体制・システムの構築の必要性

・人員や予算が限られている環境下において、各大学等の体制や状況に合わせ、実効的かつ効率的に行えるリスクマネジメントのモデル（マネジメント体制・システム等）を検討する必要がある（総合大学、単科大学等）。
・産学官連携活動におけるリスクマネジメントは、研究者を規制し締め付けるものではなく、研究者自身の名誉・信頼を守り、積極的な産学官連携活動を後押しするものでなければならない。
・同じ組織内の各種関係部署が、適切に連携できるマネジメントシステムの構築が必要である。

● 学長等のリーダーシップの下でのマネジメント強化の必要性

・大学経営層（学長・理事レベル等）が、産学官連携活動に関する明確なビジョンを提起した上で、学内でのリスクマネジメントの取組を促進することが必要不可欠である。リスクマネジメントに対する学内資源配分（人材、予算等の配分）が大学経営上のマネジメント要素であることは、大学経営層が十分に理解する必要がある。
・大学経営層が、産学官連携リスクマネジメントに取り組むことの意義・必要性を適切に理解する必要がある（理解容易な情報整理等）。

● 研究者等への普及啓発の必要性

・大学等でのイノベーション創出活動の大きな役割を担うのは研究者自身である。そのため、リスクマネジメントを実効的に行うためには、研究者自身の理解・協力・関与が必要不可欠である。
・研究者に対する普及啓発を行い、研究者自身のリスクマネジメントに関する理解を深める必要がある。

● リスクマネジメント人材の確保・育成の必要性

・リスクマネジメント人材（各リスク要因に関して専門的知識を有する者）を、学内でどのように確保していくか検討する必要がある（学内での育成、学外からの採用、学外への外注等）。
・必要に応じて、人材育成を進めるための研修プログラムの整備が必要である。
・リスクマネジメント人材が各種ガイドライン等を参考にしながら、実効的にリスクマネジメントに取り組んでいく必要がある。

● 事例把握、情報共有（マネジメントのノウハウ等の整備）の必要性

・各リスク要因に対する具体的なアプローチ、グッドプラクティスを検討していく

ことが重要である。そのためにも、リスクマネジメントに関する個別事例、各種情報等を、内部・外部の組織を越えて共有する仕組みづくりが必要である。

（本委員会での検討）

○　以上のことから、大学等における多様なリスク要因の中から、産学官連携活動をより積極的に展開するために重要な要素を、本委員会において優先的に議論することとした。社会との連携の在り方にも通ずる「利益相反マネジメント」、産業界側との連携を強化していく際に高度化が求められる「技術流出防止マネジメント」については、非常に重要な要素で喫緊の課題であり、本報告書においては、この両者を中心に今後の取組課題等を整理する。これを踏まえて、産学官連携リスクマネジメントモデル事業等を通じて、他の機関にとってモデルとなるような取組体制・システムを構築するとともに、そのような模範となり得る取組を全国的に波及させることを目指す。

２．利益相反マネジメントについて

２－１　利益相反マネジメントに関する現状把握

社会との連携を強化していく中で、利益相反状態[6]は、日常的に生じ得ることである。その中で、利益相反マネジメントを適切に行うことで、大学自身のインテグリティの維持・確立を図るとともに、大学組織として研究者の名誉・信頼性を守ることで、産学官連携活動を適正に推進することが実現できる。その両義において、利益相反マネジメントは非常に重要な要素である。

（各種取組等）

○　平成１４年に科学技術・学術審議会技術・研究基盤部会産学官連携推進委員会利益相反ワーキング・グループが取りまとめた「利益相反ワーキング・グループ報告書」においては、利益相反事例に対する対処のルール化ではなく、学内におけるマネジメントシステムの在り方の検討に資する情報等が整理されている。特に、「個人としての利益相反」への対応を中心に整理されている。

○　また、臨床研究等における利益相反については、平成１８年に文部科学省事業の「臨床研究の利益相反ポリシー策定に関するガイドライン」において、対応の基本的な考え方が整理されている。また、平成２６年に文部科学省・厚生労働省「人を対象とする医学系研究に関する倫理指針」において、人を対象とする医学系研究における倫理の一環で、利益相反の管理等の遵守事項が整理されている。なお、平成２６年に臨床研究に係る制度の在り方に関する検討会（厚生労働省）でとりまとめられた「臨床研究に係る制度の在り方に関する報告書」において、一定の範囲の臨床研究について法規制の必要性が検討されている。

○　なお、平成２０年３月決定（平成２７年４月一部改正）の「厚生労働科学研究における利益相反（Conflict of Interest: COI）の管理に関する指針」においては、厚生労働科学研究の公正性、信頼性確保のために、研究費申請に際して、所定の利益相反の管理を各機関に求めている。

○　日本医学会、日本学術会議、国立大学医学部長会議、全国医学部長・病院長会議等において、学会、研究者、医学部、病院といった各立場から、医学研究における利益相反マネジメントの在り方について検討が行われている。また、企業側において

[6] 本報告書において、「利益相反状態」とは、「顕在的利益相反」、「外見的利益相反」、「潜在的利益相反」の全てを包含する概念として用いている。詳細は、【参考資料４】利益相反に関する概念整理を参考のこと。

は、平成２３年に日本製薬工業協会が、「企業活動と医療機関等の関係の透明性ガイドライン」を策定し、透明性確保の取組を開始している。

○　文部科学省大学間連携共同教育推進事業において、研究者倫理教育の一環で、利益相反に関するコンテンツが整備されている。

（環境変化）

平成１４年時点（利益相反に関する報告書作成時）から、各大学等での利益相反マネジメントは一定程度普及・進展してきているが、産学官連携等を取り巻く環境等に変化もある。例えば、以下のような事項がある。

・国立大学が法人化し、産学官連携活動も活発化・多様化。
・就業形態の多様化（クロスアポイントメント制度導入、兼業活動等）。
・国立大学も企業に出資することが可能となったこと等種々の要因により、大学等が株式、新株予約権等を保有するケースの増加。
・利益相反に関するマネジメントシステムとして多様な形態が存在している状況（本部・部局の関係、専門家・利益相反アドバイザー等の位置づけ、外部有識者の位置づけ、臨床研究に関するマネジメント等）。

（大学等における取組実態）

○　幾つかの大学等に調査した結果、現時点で把握される大学等における利益相反マネジメントの取組実態は以下のように捉えられる。

・**（体制は一定程度整備）**中堅規模以上の大学等においては、一定程度体制構築がなされている機関も多く見受けられる（利益相反委員会等を設けている機関が多数）。
・**（利益相反状態把握の仕組みは一定程度実現）**大規模の大学等においては、利益相反状態を概ね把握できる仕組みを構築できており、外部人材も活用しながら学内マネジメント体制整備は概ね実現している状況であると考えられる。ただし、定期自己申告が中心で、利益相反状態が発生するたびに把握する仕組みができていないケースも挙げられた。
・**（マネジメント負担）**マネジメント上の負担が大きくなっている等の課題も挙がっており、効率化等に向けた工夫を行う必要性を指摘する機関も複数ある
・**（適切な判断・対処）**大学等の規模等に関わらず、硬直的な運用により、事務側で産学官連携活動を過剰に抑制している可能性があるケースや、適切な判断がなされていないケース等もあることが懸念される等、実効的なマネジメントがなされていない場合もあると考えられる。
・**（研究者等の誤解）**研究者等が利益相反に対する適切な理解をしていないケース

も見受けられる状況である。
・（**組織としての利益相反**[7]）（少なくとも調査した範囲においては、）組織としての利益相反に対して、実効的にマネジメントを行っている機関は多くはない状況である。

○　総合科学技術会議科学技術イノベーション政策推進専門調査会[8]において、我が国の利益相反マネジメントにおいては、大学等ごとの運営基本方針や重点研究分野への取組姿勢に応じ目的・制限・義務・組織配置等に相違がある形での「価値共有・研究活力促進志向」型のルール整備が進展していない状況であるとして、以下のような指摘がなされている。

・利益相反事案の発生を受け 2000 年代以降、総合科学技術会議や文部科学省等の検討を踏まえ標準的なガイドラインのフォーマットが策定され、個別学会・大学（医科系中心）が準用する形で整備が進み、項目・内容が類似。
・集権的な一律整備的なプロセスを経た各大学の規定であるため、不祥事対応として法令順守を徹底させる意味が強く、「管理取締」的な傾向が強い。

（大学等取組における現状の課題）

○　利益相反状態を適切に把握できていない大学等も存在する可能性がある。また、利益相反マネジメントに取り組んでいる大学等においても、形式的マネジメントが実施されているだけであり、マネジメントが形骸化している可能性がある（産学官連携活動を通じて多額の金銭的利益を得ていることを把握した場合でも、適切な対処を行っていない等の可能性）。

○　利益相反マネジメントが一部進展したが、マネジメント負担が増してきており、効率的なマネジメントを実行することに課題がある。

○　組織としての利益相反に対しては、適切なマネジメントを行えている機関はあまり多くはなく、取組の進展に課題がある。

7 【参考資料５】組織としての利益相反マネジメントに関する情報整理を参照のこと。
8 第 13 回総合科学技術会議科学技術イノベーション政策推進専門調査会資料（平成 26 年 4 月 22 日）より引用

２－２　利益相反マネジメントに関する検討の方向性

（１）利益相反マネジメントに関する各大学等における取組課題

（基本的方向性）

○　個人としての利益相反マネジメントについて、一律の運用ではない、実効的かつ効率的なマネジメントを行うための仕組みを検討すべきである。特に、事例共有を行う等、マネジメントノウハウの共有の在り方を検討することが重要である。

○　組織としての利益相反マネジメントについて、学内での取組方針を定めるべきである。特に、大学経営層（学長、理事レベル等）の理解が必要不可欠であるので、そのための方策を検討することも重要である。

（実効的・効率的なマネジメント体制・システムの構築の必要性）

○　利益相反マネジメントの必要性に対する誤解もあるところ、利益相反に関する適切な理解を促すべきである。特に、大学経営層、研究者、マスメディア・社会一般の理解を促すことが重要であり、そのための方策を検討すべきである。

○　大学等ごとの運営基本方針や産学官連携取組姿勢等の明確なビジョンに沿って、それを実現するための利益相反ポリシーを作成すべきである。利益相反ポリシーは、組織レベルの利益相反への対処が含まれるものであり、社会の情勢等にも合わせながら、改訂・見直しを常時検討することが重要である。

○　各大学等の体制や状況に合わせた実効的な利益相反マネジメントのモデル（人材・体制・システム等）を検討すべきである（総合大学、単科大学、私立大学、医学部有無等）。その際、大学組織が利益相反状態を適切に把握し、状況に合わせた適切かつ柔軟なマネジメント（判断・対処）を行えるシステムを構築すべきである（なお、利益相反マネジメントは、事案が発生してから事後的に対応するよりも、可能な限り、弊害発生の疑義に事前に対応措置をとることが有効である。例えば、学内において教職員からの相談に日常的に対応できるような体制の構築等が考えられる。また、利益相反マネジメント人材等（利益相反委員会等を含む）に対して、利益相反状態に関する種々の情報が適切に開示される運用が重要である）。

○　利益相反マネジメントへの取組状況等に関する社会への説明責任を果たすための方策等を検討すべきである。具体的には、利益相反ポリシーの内容や利益相反マネジメントの状況（種々の件数等）といった情報を対外的に公表する等、各大学等が、明確なポリシーの下で利益相反マネジメントを適切に取り組んでいることについて、社会に説明することが重要である。なお、利益相反への対応方法としての公開につ

いては、その意義と効果等を十分勘案して対応を検討すべきである。また、利益相反に起因した弊害発生の疑いがあった場合に、大学等が組織的に適切な広報対応を行い、説明責任を果たせる学内体制をあらかじめ構築しておくことが重要である。

○　さらに、マネジメント負担が増大することなく、効率的に行うためのスキームを検討する必要がある（マネジメント実行側の負担軽減はもちろんのこと、被マネジメント側すなわち研究者側の負担軽減に向けた効率化も求められる）[9]。

○　組織としての利益相反を、現状の各大学等の体制・システムに合わせて、実効的に運用するためのモデルを十分に検討すべきである。

（学長等のリーダーシップの下でのマネジメント強化の必要性）

○　利益相反に関する適切な理解を学内で高め、利益相反マネジメントの取組を加速するためにも、学長等が自ら利益相反マネジメントの意義を深く理解し、リーダーシップを発揮してマネジメントを主導する必要がある（例えば、産学官連携活動等に関する大学等のビジョンを学内に発信する等、産学官連携活動の位置づけ（重要性）を明確化するとともに、利益相反マネジメントの重要性を学内に周知していく行動が考えられる。）。各大学等においては、学長等がリーダーシップを発揮してリスクマネジメントを推進することを実現する方策を検討すべきである。その際、大学経営層が利益相反マネジメントに取り組む意義と必要性の十分な理解を促すための具体的方策を検討すべきである。

（研究者への普及啓発の必要性）

○　利益相反マネジメントについて、研究者がその意義を理解し、研究者自らの積極的・協力的な取組を促進することが重要である。利益相反マネジメントは、研究者自身の名誉・信頼を守るという意義があることを、研究者自身が理解すべきであり、理解促進方策を検討すべきである。

（リスクマネジメント人材の確保・育成の必要性）

○　利益相反マネジメントの役割を担う者として、大まかに分類して、利益相反委員会等で判断を行うことや相談対応することができる弁護士等の学外の有識者（必ずしも、法令や利益相反に精通した専門家である必要はなく、社会常識をもって、利益相反に取り組める者である必要がある）、学内の日常的な相談等に対してアドバイス・サポート等を行う人材（いわゆる、利益相反アドバイザー。教員、事務職員等の内部人材が考えられる。大学等によっては外部人材にその役割を求めるケースも

[9] 【参考資料６】利益相反マネジメントのシステム化事例も一事例として参照のこと。

ある。）が挙げられる。このような利益相反に係るリスクマネジメント人材に求められるスキル等（例えば、大学発ベンチャー、産学官連携活動等に関する知識や、大学運営に関する理解等[10]）を明確にし、人材育成を進める必要がある（内部人材・外部人材は、各大学等自身にとって最良のパターンを選択することが重要である）。また、必要に応じて、リスクマネジメント人材育成のための研修プログラムを整備することも重要である（例えば、Ｅラーニング、普及啓発用教材、継続的な実学研修、インタラクティブな研修等、効果的なプログラムの整備）。

（事例把握、情報共有の必要性）

○　各大学等は、想定される多様な具体的事例（利益相反状態とそれに対する対処等の事例）の収集に努めるとともに、蓄積されている事例の少ないもの（例えば、組織としての利益相反）については仮想事例等を検討し、事例に対するケーススタディ（利益相反状態に対する対応例の検討）によって、マネジメント方法を検討すべきである。また、そのような検討から、各大学等において、判断の基準となる要素を整理しておくことで、具体的な事案が生じた際に適切に判断・対処できる環境を整えておく必要がある。

○　利益相反に関する、事例・ケーススタディを各機関で共有すべきである。その際、利益相反状態に対する対応例については多様なアプローチを検討し（複数の対処を例示する等）、各大学等のビジョンに沿ったアプローチを選択し得るよう、情報整理しておくことが重要である。

○　今後さらに制度導入が進むと予想されるクロスアポイントメント制度について、利益相反マネジメント上考慮すべき事項を整理する必要がある。

○　組織としての利益相反に対して、各大学等（リスクマネジメント人材等）が、適切に取り組むために必要な情報について検討すべきである。

[10] 利益相反マネジメントを行う者が、産学官連携活動や、大学発ベンチャー、企業活動等に関して精通していないと、利益相反状態を維持した状態で産学官連携活動を推進することの必要性を勘案して判断できない。また、それに起因して、多様なマネジメントを提案できないため、利益相反状態を回避するといった硬直的な対処（産学官連携活動を抑制する方向の対処）を選択しがちになってしまうことが懸念される。利益相反状態下において、産学官連携活動を推進するとともに、利益相反状態に起因する弊害等の発生を未然に防ぎ、透明性を担保するような適切なマネジメントを行える人材が求められるところである。

（２）利益相反マネジメントに関する本委員会におけるさらなる検討事項

○　本委員会においては、上記「各大学等における取組課題」に対する各大学等の取組事例の情報収集等を行い、利益相反マネジメントの在り方についてさらに検討を進めていく必要がある。また、必要に応じて、利益相反マネジメントに関するガイドライン策定、利益相反マネジメントに関する事例集の作成等を行う等、利益相反マネジメントに取り組みやすい環境の構築について検討していくことが重要である。

○　特に、利益相反マネジメントの具体的事例の把握の取組が期待される一方、各大学等にとって機微な情報も包含するため、情報の取扱いには十分に留意することが求められる。本委員会においても、そのような状況を十分に考慮して、適切に検討を進めていく必要がある。

○　利益相反に関する適切な理解を、社会（マスメディア等を含む）に対して促すことの重要性や、各大学等の間での情報共有を促進することの重要性等を十分に考慮して、求められる種々の「場」を作り、環境を整備することが重要である。本委員会においても、そのための具体的方策を検討していく必要がある。