

令和5年度
技術開発調査等推進事業
(「産学官連携による共同研究強化のための
ガイドライン」における「知」の価値付けに関する調査)

調査報告書

2024年3月



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

Agenda

1. 背景と事業の全体像
2. 各業務の実施内容と成果・示唆
 - A. 「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」における「知」の価値付けに関する調査
 - i. 対象選定・概況把握
 - ii. 詳細把握・課題の構造化
 - iii. 対応の方向性検討
 - B. 大学ファクトブック2024の作成



1. 背景と事業の全体像

社会的・産業的インパクトに繋がるよう、「知」の価値を反映した、「単価(規模)」の大きい 産学連携を増やすことを目指して本事業を推進

本事業の背景

目指したい姿

第4次産業革命によりコスト競争から付加価値の獲得競争への構造的変化がもたらされている中、政府は我が国の持続的な発展のため、**オープンイノベーションを推進**している

そのためには、課題設定から大学と企業が対話し、文理も越境する**組織対組織の本格的な産学協創**を増やす必要がある

- ・ダイキン×東京大学の事例が一つのモデルケース

現状の課題

しかし、依然として**個々の研究者レベルで行われる小規模な産学連携が多く**、組織対組織の本格的な産学連携は少ない

- ・1,000万円以上の共同研究は、民間企業と大学等で実施される件数の総数の5.4%に留まっている

解決の方向性

目標設定の転換

- ・産学連携の「数」ではなく、「**単価(規模)**」の拡大、ひいては経済的・社会的インパクトの最大化を目指す
 - 組織対組織の産学協創を目指す
 - 契約金額への「知」の価値の反映を目指す

マインドセットの転換

- ・経産省・文科省は、「ガイドライン」*・「FAQ」**において、産学協創における研究費†が「**費用**」ではなく、「**価値**」への**投資**であるという認識の転換を促してきた

方法論の具体化

- ・「ハンドブック」***では、**大学等の「知」の評価・算出方法**を実務的な水準まで掘り下げ、整理した
- ・合わせて、大学等における「知」の価値を中長期的・戦略的な大学経営の原資として活用する枠組みを整理した

注) *ガイドライン:「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」及び「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン【追補版】

FAQ: ガイドラインを理解するための FAQ、*ハンドブック: 産学官連携による共同研究強化のためのガイドラインにおける産学協創の充実に向けた大学等の「知」の評価・算出のためのハンドブック

†仕様書上では「共同研究費」となっているが、ハンドブックで民間と大学の産学協創では受託研究を標準とすべきという議論があったことを踏まえ、敢えて「研究費」と総称している

参考) 令和4年度には、産学官連携ガイドラインを実務的な水準まで掘り下げて、大学等が有する「知」の価値を評価・算出するためのハンドブックを策定

「ガイドライン」/「追補版/FAQ」/ハンドブックの関係性

ガイドライン

産学連携本部機能の強化	産学連携本部において <u>部局横断的な共同研究を企画・マネジメントできる体制を構築し、具体的な目標・計画を策定</u> 。同時に、 <u>具体的な取組例を提示</u> 。
資金の好循環	費用の積算根拠を示し、共同研究の進捗・成果の報告等のマネジメント力を高めることを前提に、 <u>人件費（相当額、学生人件費を含む）</u> 、必要な <u>間接経費</u> 、将来の産学官連携活動の発展に向けた <u>戦略的産学連携経費を積算</u> することにより、 <u>適正な共同研究の対価を設定</u> 。
知の好循環	<u>非競争領域の知的財産権を中核機関に蓄積する、共同研究の成果の取扱いを総合的な視点で検討</u> するなど、高度な知的財産マネジメントを実施。 <u>産学官連携リスクマネジメントを一層高度化</u> させ、産学官連携が萎縮することを防ぐとともに、 <u>産学官連携活動を加速化しやすい環境を醸成</u> 。
人材の好循環	産学官連携の促進を目的とした <u>大学・研究と企業間によるクロスアポイントメント制度の促進</u> と <u>大学・研究の人事評価制度改革を促進</u> 。

追補版/FAQ

「ガイドライン」 <u>実現上のボトルネック解消</u> に向けた処方箋と、新たに <u>産業界／企業における課題と処方箋</u> を整理
① 産学官連携を「コスト」ではなく「 <u>価値</u> 」への <u>投資</u> としてとらえ、「知」を価値付けする手法を整理 — 「コスト積み上げ」のみならず、常勤教員・学生の関与時間に対する報酬、成功報酬等の「知」の価値付けの手法を提示
② 「組織」から <u>大学発ベンチャーを含む「エコシステム」</u> へと視点を拡大
③ 大学等と企業の両者を対等なパートナーとして、 <u>産業界向けの記載を新たに体系化</u>

ハンドブック

産学連携で大学等が <u>企業に提供し得る「知」（サービス）</u> や、 <u>企業と協創し得る「価値」</u> を整理
「共同研究」に加え、「受託研究」「学術指導」等も視野に入れる
<u>大学等の「知」の価値を評価・算出するための方法</u> を3つに整理し、 <u>実務的な水準まで深掘り</u> 。
A. 欧米でスタンダードな積み上げ — 目的や内実を踏まえた方式の選択 — 研究者のコミットメントへの対価（タイムチャージ等） — 大学等のマネジメント等への支出（F&A Cost） B. 総額の対話・合意（総額方式） C. 「成果」連動による「知」の価値の評価（成果連動方式）
大学等が「経営体」となる観点から、「知」の対価を中長期的・戦略的な大学経営の原資として活用する制度的な枠組み等も整理



本事業においては、課題の背景にある「真因」の調査も踏まえて解決の方向性を策定。 解決の方向性は、中長期的に必要な構造変化と、現実的な解の双方を検討

本事業の基本方針

現状の課題認識

今後、ハンドブックの普及・浸透、利用促進を進め、「知」の価値を評価・算出し、積極的に受託・共同研究の実務に組み込み、両者が納得する価格交渉が行われることが望ましい

- 産学協創の収益は、大学等が中長期的・戦略的に経営する原資となる
- 政府でも「日本再興戦略2016」で、産学連携における共同研究費の総額を目標値として設定している

一方、その実現に向けては、各種チャレンジが存在することも事実である

- 大学等と企業間の目線・考え方の違い
- 既存の制度的な枠組みとガイドラインやハンドブックで掲げている発想のズレ 等

本事業の目的

既存のガイドラインやハンドブックだけでは対応できない/しにくい現場の課題を洗い出し、その解決策を探るための調査を行う

- 産学協創における各種チャレンジは述べられてきたが、現場の声を聴き、顕在化している課題の背景にある真因まで調査を行うことで、効果的な解決策を探ることができるのではないかと考えている

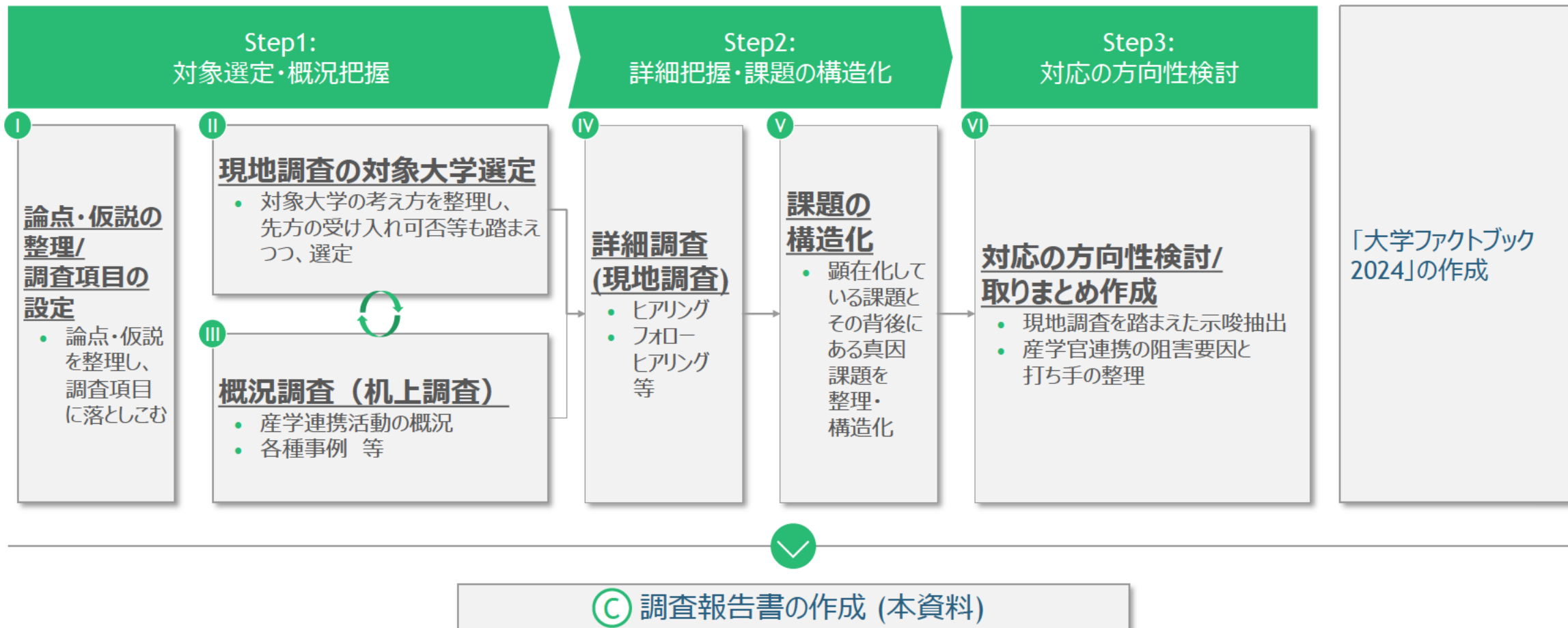
調査の結果を踏まえて、大学にその結果を還元するため、①大学の現場で改善が可能な課題、②政府が政策として取り組むべき課題に腑分けしながら、解決策の策定/政策の形成に活かしていく

- 大学自体のガバナンスの在り方、研究者と事務担当者との関係性等、一朝一夕に変えられないものが存在点も留意する

本事業の全体像

① 「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」における「知」の価値付けに関する調査

② 大学ファクトブック 2024の作成



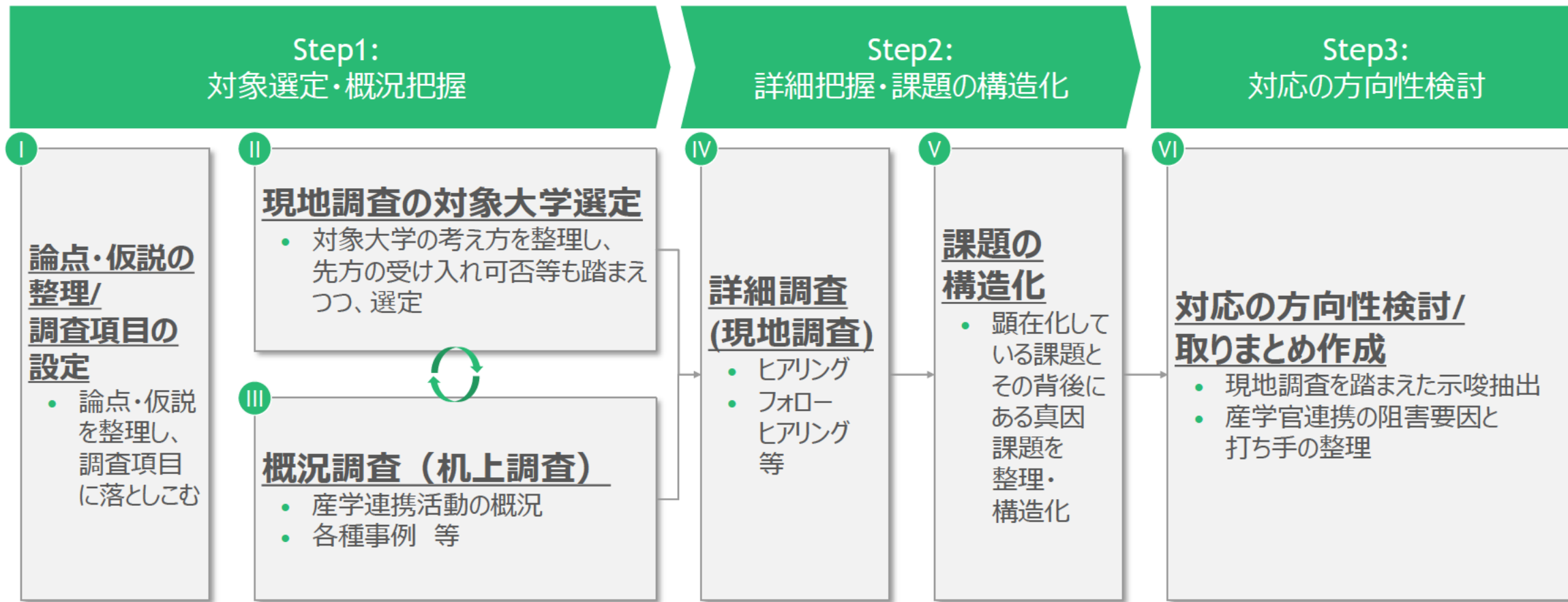


2. 各業務の実施内容と成果・ 示唆

A.「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」における「知」の価値付けに関する調査



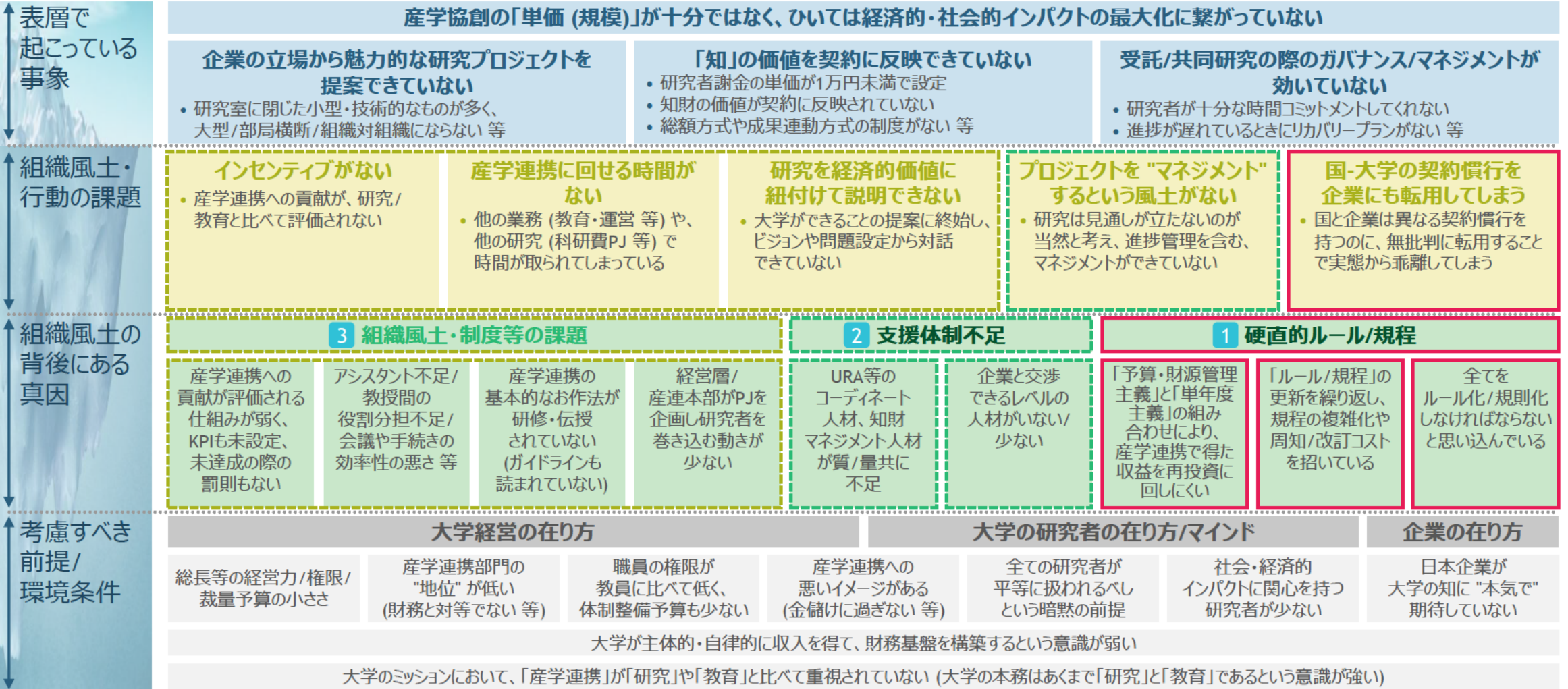
④「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」における「知」の価値付けに関する調査の全体像



Step1: 対象選定・概況把握

産学協創の充実を阻む課題の中でも、特に「**1** 硬直的ルール/規程」に焦点を当てて検討を進め、**2** 支援体制不足や、**3** 組織風土・制度等の課題は副次的に仮説検証を回す

論点・仮説の整理/調査項目の設定



大学-国における慣行が、大学-企業での契約や研究遂行のあるべき姿を阻害するのは、 主には「見積り・契約作成・大学内部での経費処理」に関する問題の可能性

大学-国の慣行と大学-企業のあるべき姿の差異

	大学-国の慣行 (例: 科研費等の競争的研究費)	大学-企業のあるべき姿 (例: 企業との共同研究・受託研究)
考え方	研究計画を元にコストを積算し、計画通り遂行する	成果を起点とした「価値」で予算を算出し、成果を最大化するようにマネジメントを図る
研究計画の 作成/研究 マネジメント	- 事前に明確な研究計画が必要である - 年度会計が原則である - 国が創出した知財を使用することは想定されていない - 当初の研究計画通りに進捗することが重要 - 報告は計画との関係でなされることが望ましい	「問い」から討議し、研究計画を協創することも可能 - 研究の内実に応じた期限の区切り方をすることが望ましい - 知財の取扱いが肝になるため、成果物の権利帰属や利用関係を契約段階で交渉・明確化が必須 (但し、このノウハウは昨年度は踏み込み切れず、言語化されていない) - 重要なのは成果の達成であり、より成果を上げられるならば計画自体を変更することも可能 - 報告も成果との関連でなされることが望ましい
見積り/ 契約/ 大学内部の 経費処理	- 当該研究に必要な費用 (コスト) の積み上げでプロジェクトの予算が決まり、それがそのまま請求される - 料金と予算・会計の枠組みが一致 - 研究代表者/分担者の人件費・謝金として直接経費を使用できるが、算出方法は実費弁償に限られている - 以前はそもそも人件費への使用が不可能であり、物品・出張旅費等にしか使えなかった - 間接経費の比率は30%で固定されている - 用途は各大学で決めるが、特許出願費用、共用施設の設備、科研費事務補助者の人件費等が例示されている	- 積算は必ずしも必要なく、総額方式や成果連動方式による報酬設計も可能 (積算に見えるよう項目を増やす大学も存在) - 一方で、企業分の貢献分をディスカウントする必要もある - ゆえに、料金と予算・会計が一致しないこともある - 研究者のタイムチャージを積算することが可能 (むしろ研究者のコミットメントへの対価として積算することが望ましい) - 時間単価も、研究者の年額給与にとらわれず、自由に設定することが可能 (ガイドライン/ハンドブックにも明記) - 間接経費比率は大学の裁量によって決められる - 科研費よりも広い用途 (大学経営に必要なコストや、設備の維持や更新等に将来必要なコスト) も積算可能 - 費目も「戦略的産学連携経費」等を設定可能

「1 硬直的ルール/規程」に関する、会計制度×産学連携関連の「規程」/人事・給与の仕組みと「2 支援体制不足」に関する柔軟な運用の難しさを課題仮説として、ヒアリング ルール・規程・仕組みに関する課題の仮説と調査の方向性

1 硬直的 ルール/ 規程

会計制度の
問題

大学が抱える (一般的な)課題の仮説

- 「予算・財源管理主義」と「単年度主義」の組み合わせにより、
産学連携で得た収益を再投資に回すことが難しくなっている
- ・ 会計原則ゆえに利益を取ってはいけないという誤解も蔓延している
 - ・ 税金由来の収入と民間収入を同じ厳格さで処理しているために、
民間収入を増やしても大学経営における使い勝手が悪い
 - 繰越しの手間が大きすぎる/繰越し期間が決まっている 等

×

産学連携関連
の「規程」/
人事・給与の
仕組みの問題

- 産学連携に関連する「規程」は「コスト積み上げ」、人事・給与関連は
「運営費交付金」がベースになっており、ガイドライン等を反映する度に
規程が複雑になってしまい、規則の周知コスト・改定コストも大きい
- ・ 共同研究・受託研究の規程は、大学・国での慣行に準拠した
「コスト積み上げ」の発想がベースとなっている
 - ・ その上で、ガイドラインやハンドブックに記載された事項を既存規程
の改定や新規規程の追加で対応しているため、全体として規程が
複雑になってしまっており、学内での周知コストが大きい
 - ・ また、規程の新設・見直しには複数の現場に精通した人材が必要
であるため、改定自体に手数料がかかっている

×

2 支援 体制 不足

柔軟な運用の
難しさ

- 正確性・合規性の志向や体制面での制約から、基本ルールはシンプル
にして、詳細は個別に企業との交渉で決めるといった運用が難しい
- ・ 正確性・合規性の原則で、解釈の幅があるルールは制定が難しい
 - ・ 企業と交渉/企業に説明できる人材が不足する傾向にある

調査の方向性

上位層の方への産学官連携に対する取り組み・
背景・課題のお伺いと、現場レベルでの「ルール」
の運用状況・課題を両面からヒアリングする

- ・ 産学官連携に対してのこれまでの取り組み、
道中で生じた課題・その乗り越え方、
現時点の課題感 等
- ・ 現場でガイドラインやハンドブックの趣旨を
実現する際に直面している具体的な課題
等
 - 現場で生じている問題のうち、
「ルール」に関連するもの、その文言や
具体事象

上記それぞれの観点で、ヒアリングをさせていただき、
多面的な視点から具体施策に繋げていく

- ・ 調査結果を基に、現場レベルまで施策を
浸透させていくための、解決策の策定/
政策の形成に活かす

硬直的ルールは「知」の価値の算出のみならず、研究者へのインセンティブ設計、提案の小規模化、研究マネジメントにも関わっている可能性がある

論点の再整理

	研究者の時間/ モチベーション	産学連携の企画/ 提案の作成	知の価値の算出/ 契約への落とし込み	マネジメント/実施
1 硬直的 ルール／ 規程	産学連携の 枠組み	✓	✓	
	財務・会計	✓	✓	✓
	人事・給与	✓	✓	✓
2 体制不足 支援	支援体制/支援人材	✓	✓	✓
3 組織風土 ・制度等	その他 (評価制度 / 産学連携本部の立ち 位置 / 職員の権限の 弱さ) 等	✓	✓	✓

産学連携を阻む「真因」に関連する「**1** 硬直的ルール/規程」の問題を中心として、 ①執行部、②産連本部、③財務/会計、④人事の4者にヒアリング

現地調査の設計

研究者の時間/
モチベーション

産学連携の企画/
提案の作成

知の価値の算出/
契約への落とし込み

マネジメント/実施

1 硬直的ルール/規程	産学連携の 枠組み	①執行部	✓	✓	②産学連携本部
	財務・会計	③財務/会計部門	✓	✓	✓
	人事・給与	④人事部門	✓	✓	✓
	支援体制/支援人材		✓	✓	✓
2 体制不足	その他 (評価制度 / 産学連携本部の立ち 位置 / 職員の権限の 弱さ) 等		✓	✓	✓
3 組織風土等					

財務・会計に関しては、会計基準に関する具体的な問題や制度の運用状況、大学-国の処理慣行が国-企業の処理に影響していないかを確認

財務・会計に係る調査項目

調査項目

質問（例示）

国立 大学 法人 会計 基準に 関する 課題	目的 積立金	「目的積立金」に関する事務処理はどのようになっていますか 「目的積立金」に入りたいが入れないものはありますか、あるとしたら国立大学法人会計基準の定義や規程がハードルになっていますか - 第3期中期目標終了時は何を繰越対象としていましたか、ソフト事業も対象としていましたか
	減価償却 引当特定 資産	「減価償却引当特定資産」について、活用をしていますか - もし活用している場合は、どのような使途で繰越しを予定していますか - 国立大学法人会計基準の記載で分かりにくいと感じる文言はありますか、どう変えたらより活用しやすいですか
大学－国の慣習 による影響		- 科研費の事務処理（間接経費の承認プロセス、費目、振替のルール等）は何を参考に作成していますか - 申請部局から問い合わせが来ることはありますか、ある場合はどのような問い合わせが来ていますか - 共同研究、科研費の事務処理の違いで業務上の処理が煩雑となっているケースはありますか、ある場合は具体的にどのようなケースでしょうか

産学連携の枠組み関連では、規程の「背景」「経緯」や「運用状況」を確認し、ガイドライン/ハンドブックの趣旨を実現する上でどのような課題があるかをヒアリング

産学連携の枠組みに係る調査項目

調査項目

質問 (例示)

背景・経緯

- 共同研究・受託研究・学術指導に関する規程の作成は何を参考にしましたか、誰がどれくらいの期間をかけて作りましたか
- 作成後の改訂はどのような頻度・どのような理由で行われていますか
- 改訂にあたりガイドライン¹や追補版²・FAQ³、ハンドブック⁴はどこまで参考にしていますか

運用状況

活用範囲

- 各規程はどこまでの範囲で理解し、活用されていますか
- ルール・規程の普及のために、学内でどのような取組みをされていますか

「知」の価値の評価

- 「知」の付加価値をどのように契約に含めて、どのような意思決定プロセスで用途を決め、どう活用していますか
- 「知」の価値を企業との契約時に入れ込むためにはどのような点が交渉ポイントとなっていますか。どのような工夫をしていますか
- 「知」の価値の評価・算出にあたり、業務推進上どのような課題がありますか

間接経費

- 間接経費はどのようなルールで配分され、どのような用途で使われていますか
- 間接経費は規程のルール(直接経費の割合)に実態としてどれくらい準拠していますか
- 間接経費として今は載せられていないが載せたいものはありますか、どのようなことがチャレンジとなっていますか

ガイドライン^{1,2,3}/ハンドブック⁴の趣旨を実現する上での課題

- ハンドブック⁴では、「知」の評価・算出の考え方として、「総額」の対話・合意(総額方式)、「成果」に連動させた価値算出(成果連動方式)を紹介しています。貴学でメニューとして作る場合の難所はどのようなことが考えられますか
- ハンドブック⁴では、先端科学・社会共創推進機構の産学連携の推進活動経費として、戦略的産学連携経費の活用を紹介しています。このような経費を費目として追加・運用していくにあたってどのようなことがハードルになると思われますか

1) 産学官連携強化による共同研究強化のためのガイドライン; 2) 産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン【追補版】; 3) ガイドラインを理解するためのFAQ;

4) 産学協創の充実に向けた大学等の「知」の評価・算出のためのハンドブック

人事・給与関連では人事評価制度全般や、特に外部資金獲得状況がインセンティブに繋がる設計となっているかをヒアリング

人事・給与に係る調査項目

調査項目

質問（例示）

人事評価制度

- 研究者・職員の方の人事評価制度はどのようなになっていますか、事務職員と研究者ではどのように評価制度が分かれていますか
 - 評価方法
 - 評価プロセス
 - 主な評価項目

給与計算の方法

- 給与体系はどのようなになっていますか。上記の評価とどのように連動していますか
 - 基本給/ボーナスの割合
 - 人事評価の反映方法、外部資金獲得の考慮有無
- 研究者・職員の給与は何を原資にしてどのように定められ、運用されていますか

インセンティブの設計

- 給与以外に産学官連携等による外部資金獲得有無を考課した制度はありますか
 - 研究に確保できる時間の優遇
 - 外部資金を活用し、研究員(ポスドク・バックオフィスサポート等)の確保
 - 職位昇格の基準
 - アワードによる表彰 等

産学連携全般の取組み状況から、支援体制/人材に係る内容をヒアリング

支援体制/支援人材に係る調査項目

調査項目

質問（例示）

産学官連携への
取組み状況

- 産学官連携について、貴学として力を入れて取組んでいることやその背景・経緯について教えてください
- 上記の取組みによる具体的な変化があればご教示ください
- 取組みを推進する上で、どのような課題・チャレンジに直面している／してきましたか
- その課題に対して、個別大学での解決が難しい課題はありますか
- 組織対組織の産学官連携を推進・拡大していく上で最も重要だと思うことについて、お考えを教えてください

支援体制/支援
人材

- 産学官連携において、産連本部と各部局が連携するケースはありますか、具体的にはどのようなケースになりますか
- 産学官連携全般を推進する上で、特に大きな課題感をお持ちの事項がございましたらご教示ください

地域中核大学¹を対象に、外形情報から3つのカテゴリに分類される大学を貴室と協議の上、それぞれ選定

対象大学の選定結果

考え方

国立大学に対象を絞ること

- 公立/私立とは仕組みが異なるため
- 国立でモデルをつくれれば、縛りが弱い公立/私立には展開し易いため

大規模な (国際卓越に申請するような) 大学ではなく、地域中核大学¹を選ぶこと

- 大規模な大学は自前で改善し易いため

なるべく、多様な地域をカバーするよう大学を選ぶこと

対象大学

カテゴリ

大学名

A 産学連携の実績が特に大きい大学	神戸大学
B 地域でNo.1であり、地域企業との交渉力を有する大学	信州大学
C 更なる成長余地の大きな大学 • 研究者1人あたりの研究費は一定規模存在する • 県内総生産の規模や地域の大企業数も一定あるにもかかわらず、民間からの研究費収入の比率が低い等	新潟大学

1) 地域中核・特色ある研究大学促進事業に申請している69校を指す

A「大規模大学」の候補としては、**広島・神戸**が候補。一方、**B「地域トップ大学」**は候補が多いので、**基準を追加した選定が必要** (詳細次頁)

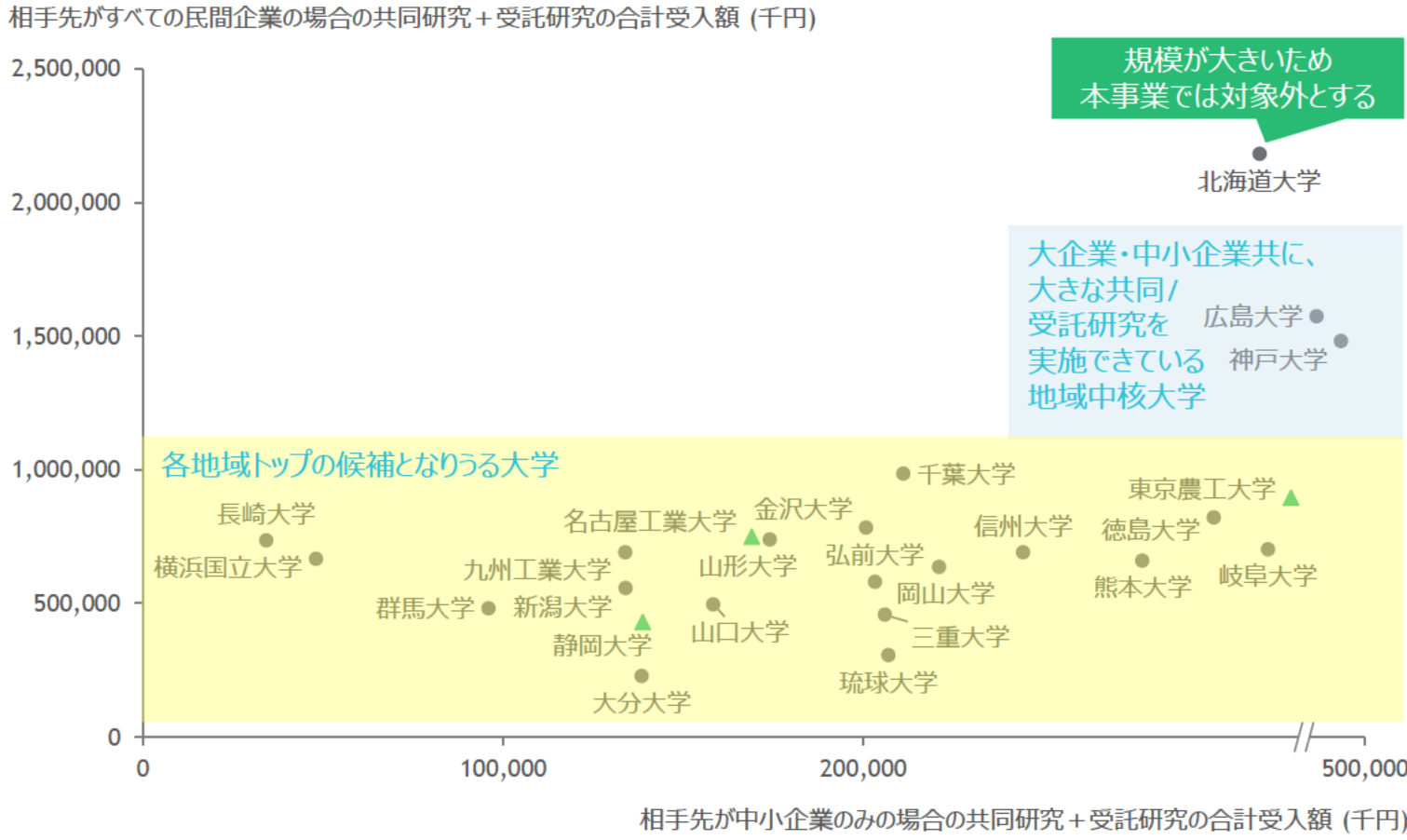
産学連携に関する机上調査 | 対象大学選定 (1/2)

選定基準

A「大規模大学」、B「地域トップの国立大学」は、以下の基準で絞り込みを行った

- 国際卓越への申請大学は除く
- その上で、大企業と中小企業の双方と、大規模に共同/受託研究をしている大学を選定
 - 共同研究 + 受託研究の合計受入額を、相手先が中小企業の場合と、大企業も含めた場合の**双方でトップ20以内**の大学
- 地域バランスや、都市圏の大学(東京や横浜等)を除き、最終的な候補を選定
 - 規模の大きな**北海道大学**は本事業の対象から除外

選定結果 (初期的な分析の結果、3大学を抽出済み)



注) 国際卓越研究大学への申請校は除いている
 出典) 大学ファクトブック2023によりBCG作成

B「地域でトップの大学」としては、大企業・中小企業ともに共同研究が盛んな各地域の大学を選定すれば、岐阜・徳島・熊本・信州等、11大学が候補

産学連携に関する机上調査 | 対象大学選定 (2/2)

#	大学	相手先が中小企業の場合		相手先がすべての民間企業の場合	
		合計受入額(千円)	ランキング	合計受入額(千円)	ランキング
①-1	神戸大学	493,407	No.1	1,482,138	No.3
①-2	広島大学	486,610	No.2	1,574,889	No.2
	東京農工大学	318,875	No.3	894,955	No.5
②-1	岐阜大学 (東海地方①)	312,460	No.4	702,544	No.11
	北海道大学	310,155	No.5	2,182,354	No.1
②-2	徳島大学 (四国地方)	297,406	No.6	821,932	No.6
②-3	熊本大学 (九州地方)	277,615	No.7	659,933	No.15
②-4	信州大学 (甲信越地方)	244,493	No.8	690,975	No.12
②-5	岡山大学 (中国地方)	221,110	No.9	635,876	No.16
②-6	千葉大学 (関東地方)	211,187	No.10	985,554	No.4
	琉球大学	207,105	No.11	306,101	No.29
	三重大学	206,065	No.12	457,601	No.21
②-7	弘前大学 (東北地方①)	203,364	No.13	580,697	No.17
②-8	金沢大学 (北陸地方)	200,836	No.14	784,132	No.7
②-9	山形大学 (東北地方②)	174,120	No.15	739,049	No.9
②-10	名古屋工業大学 (東海地方②)	169,139	No.16	748,883	No.8
②-11	山口大学 (中国地方②)	158,440	No.17	495,566	No.19
	静岡大学	138,883	No.18	429,865	No.23
	大分大学	138,557	No.19	228,165	No.35
	新潟大学	134,107	No.20	557,351	No.18
	長崎大学	34,296	No.46	735,248	No.10
	九州工業大学	134,004	No.21	690,905	No.13
	横浜国立大学	48,128	No.39	666,899	No.14
	群馬大学	96,051	No.26	480,963	No.20

注) 国際卓越研究大学への申請校は除いた順位
出典) 大学ファクトブック2023によりBCG作成

③の大学として、富山・山梨・福井・宮崎・新潟・愛媛などの6大学が候補

産学連携に関する机上調査 | 対象大学選定 (3/5)

選定基準

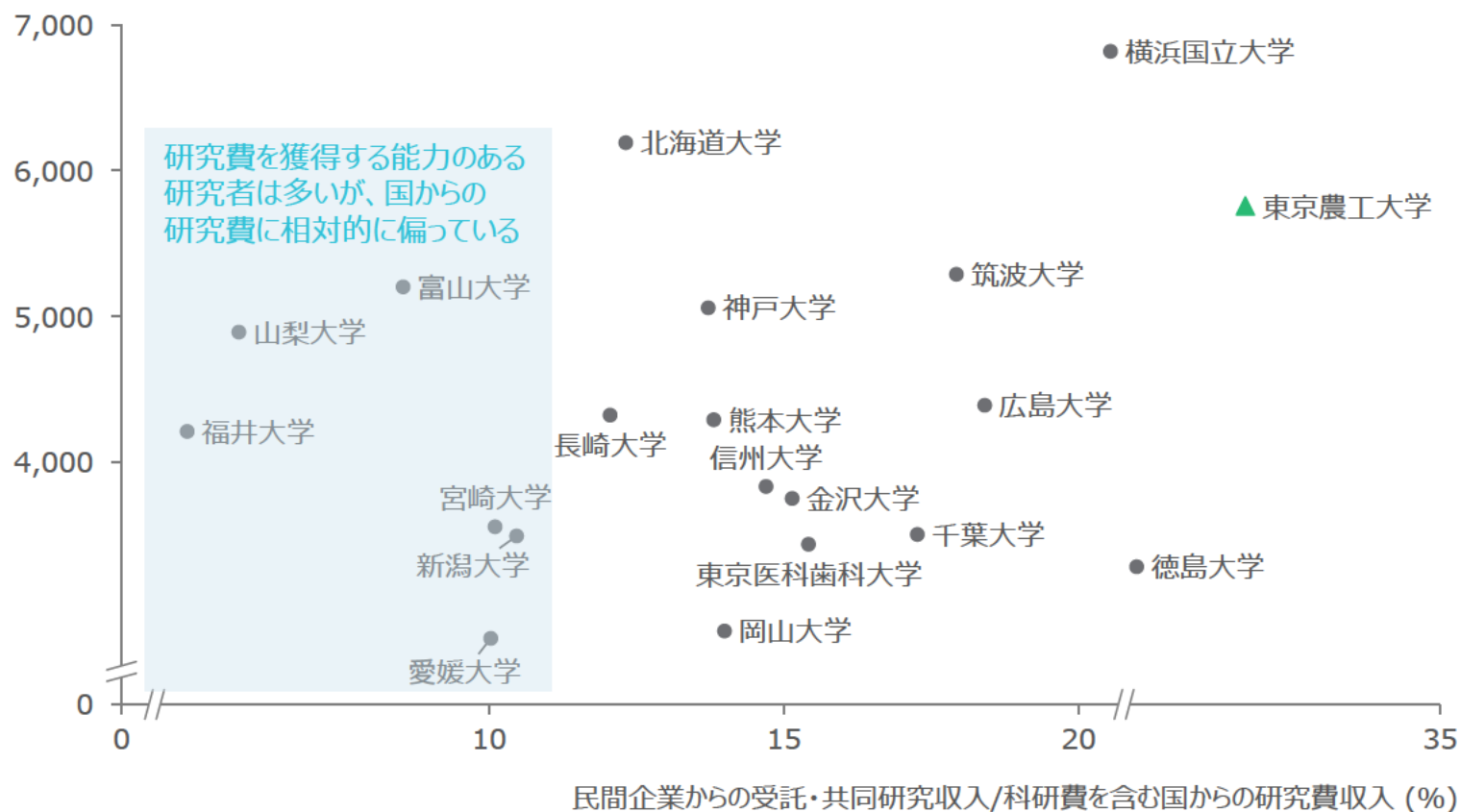
民間企業との産学連携に関して、「更なる成長余地」が大きな大学を、以下のロジックで初期的に洗い出し

- 研究者の規模が一定以上あり、組織だった活動が必要な大学
 - 研究者数が500名以上
- 研究力は一定以上ある大学
 - 研究者1人あたりの研究費獲得総額が上位20位以上
- にもかかわらず、民間からの研究費収入が少ない大学
 - 民間企業からの受託・共同研究収入/国からの研究費の収入(科研費含む)の割合が相対的に小さい大学

選定結果 (初期的な分析の結果、6大学を抽出済み)

● 医学部あり
▲ 医学部なし

研究者一人あたりの研究費 (千円)

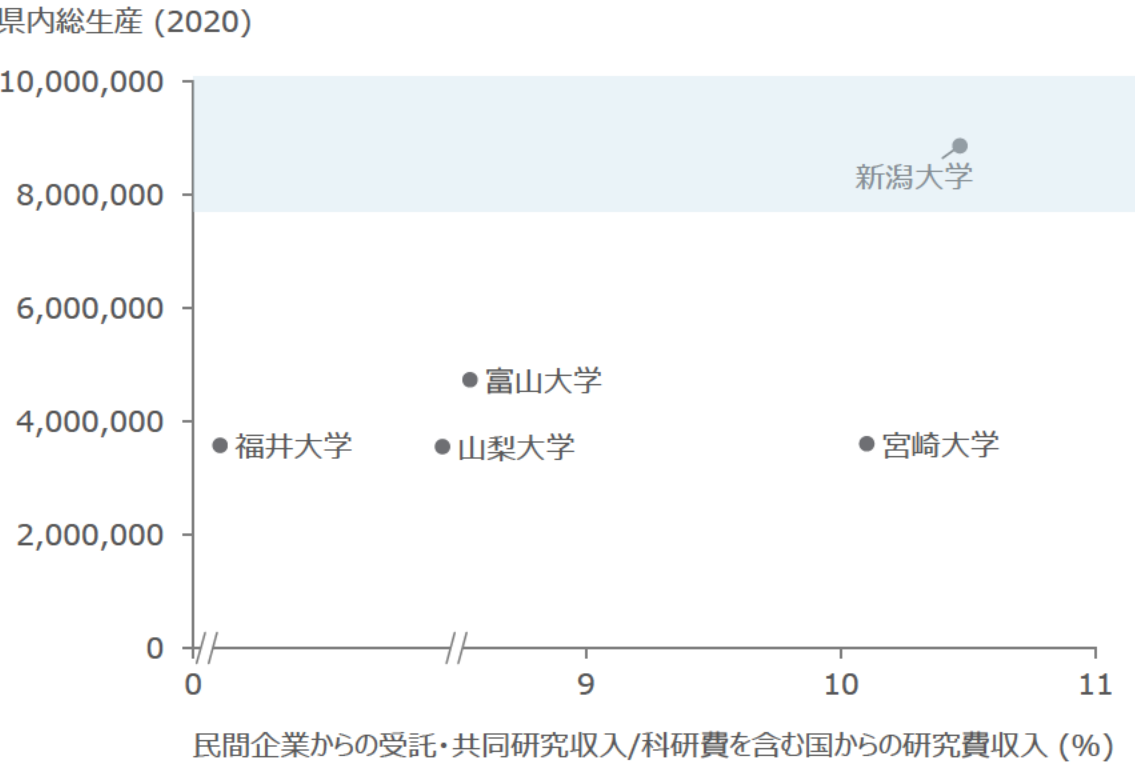


地域の産業規模との相関分析を見ると、新潟大学は、民間収入割合の低い大学群の中でも、特に県内総生産・大企業数ともに規模が大きい傾向にある

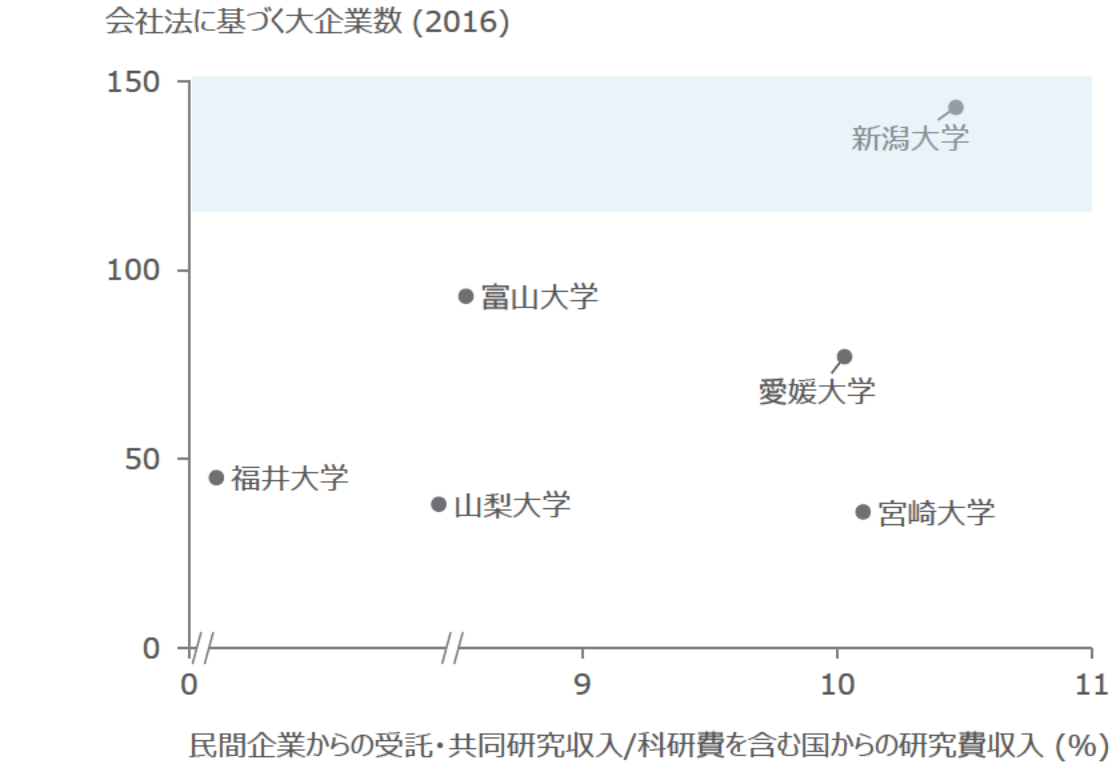
産学連携に関する机上調査 | 対象大学選定 (4/5)

民間企業からの研究費収入比率(%)

県内総生産 (2020年) ※愛媛県・愛媛大学除く



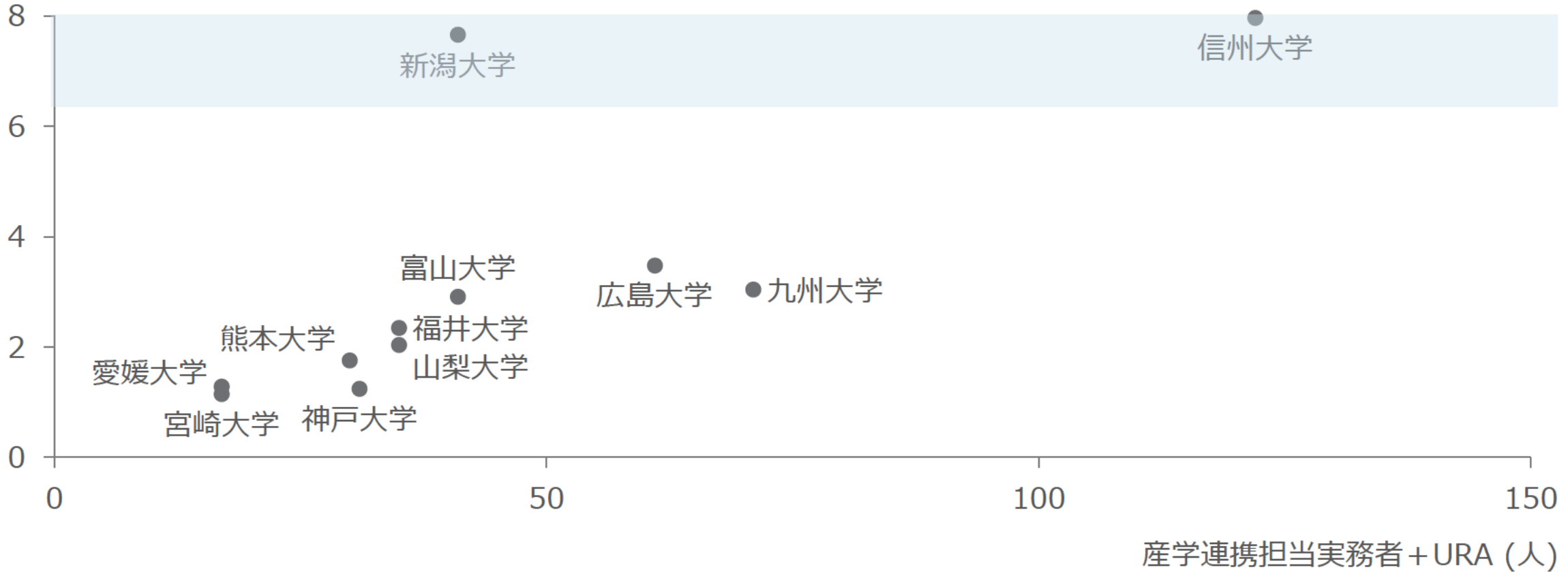
大企業数 (2016年)



産学連携担当の実務者・URA数と、全職員に占める割合を見ると、候補大学の中では、信州大学・新潟大学が他大学より高い

産学連携に関する机上調査 | 対象大学選定 (5/5)

全職員に占める割合 (%)



（参考）神戸大学は2020年3月に100%出資子会社神戸大学イノベーション(KUI)を設立。 「出島」組織を活用して産学連携強化を図っている

産学連携に関する机上調査 | 神戸大学における産学連携の推進体制

概要

「知的財産部門」、「共同研究・オープンイノベーション推進部門」、「アントレプレナーシップセンター」の2部門1センターで全学の産学連携推進を担う

- 神戸大学ビジョンでは、イノベーション創出戦略を担う組織と位置付け

2020年3月に承認TLO(技術移転機関)として100%出資子会社の株式会社神戸大学イノベーション(KUI)を設立

- 外部化による柔軟かつ機動的に産学連携の活性化を目指す

産学連携の推進体制

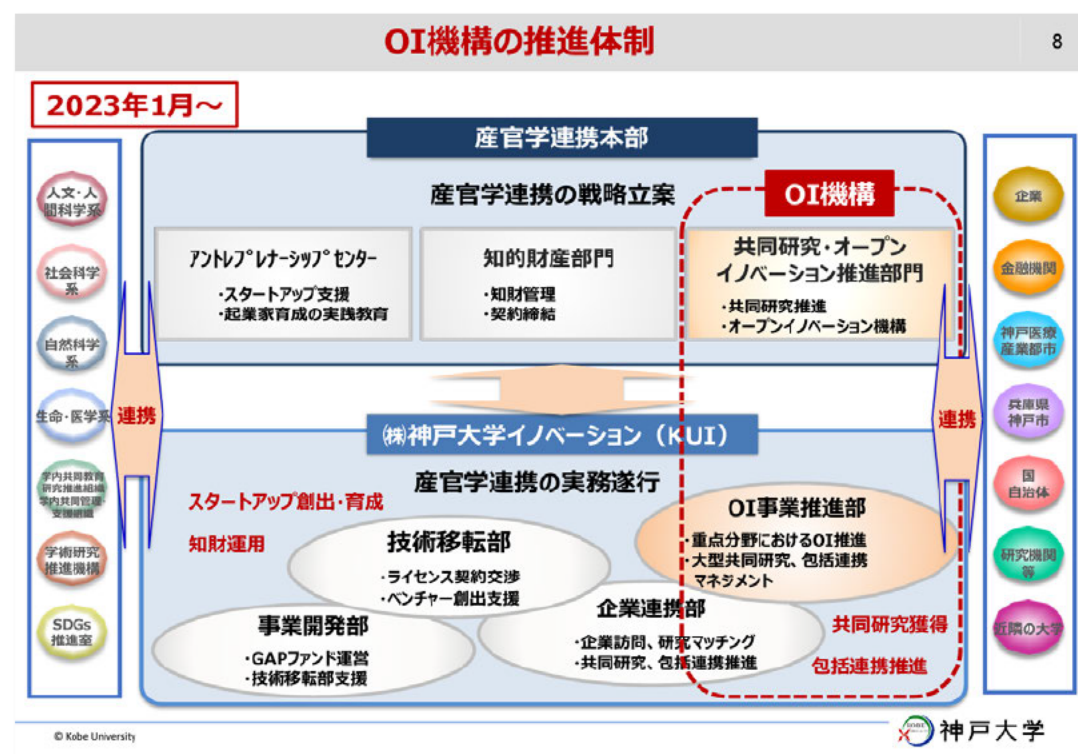


産学連携本部・KUIによる取り組み例

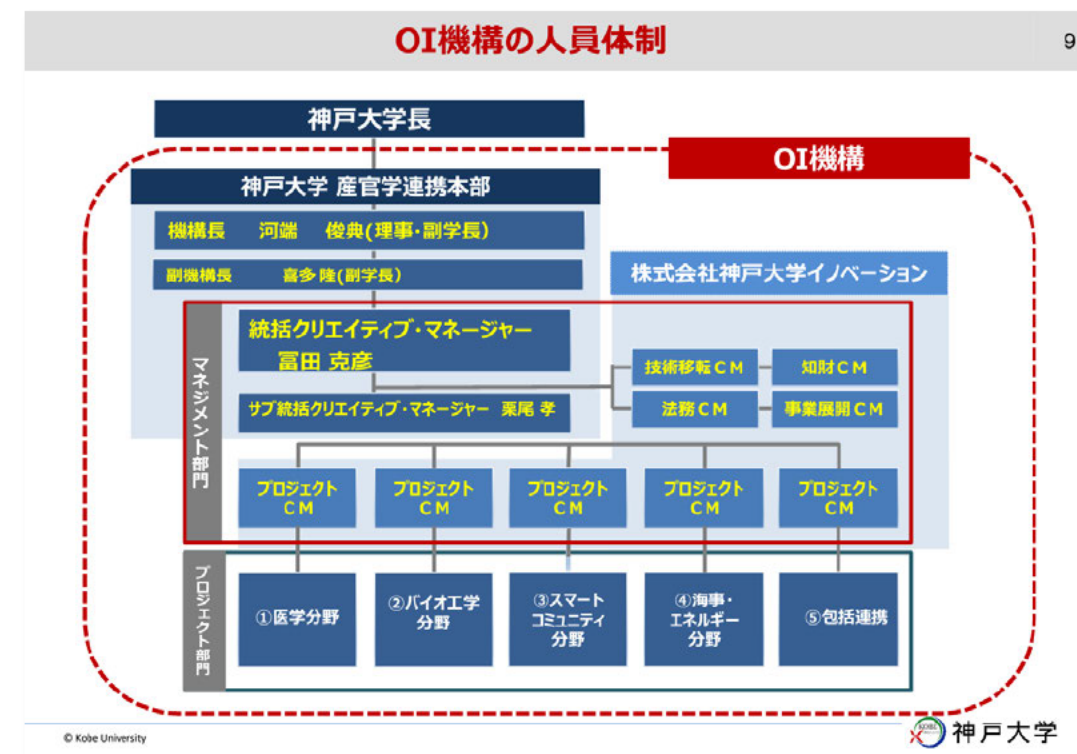
- 学術相談・学術指導、シーズ集
 - 数日～数カ月程度の相談指導を通じ、テーマ特定後に共同研究へ発展
- 共同研究
 - 研究者のマッチング、スケジュール・研究費の相談にはKUIが対応
- 共同研究講座
- 包括連携
 - 企業と大学が連携協定を結び、ステアリングコミティ(連携協議会)を運営し、共同研究の目標設定や各種意思決定などを行う

オープンイノベーション(OI)機構では、神戸大学・KUIが連携し共同研究の創出・運営を支援 産学連携に関する机上調査 | OI機構の体制

OI機構内の役割として、産学官連携本部は戦略立案、KUIは実務遂行を担っている



マネジメント部門にクリエイティブ・マネージャーを配置し、共同研究の創出(具体化や研究の方向付け)や運営に携わっている



神戸大学の共同研究規程では、直接経費・間接経費の細目に関する規定がない。また、間接経費は30%である旨が明記されている

産学連携に関する机上調査 | 神戸大学の共同研究規程

(受入れ経費等)

第5条 共同研究を受け入れるに当たって共同研究機関が負担する額は、謝金、旅費、設備費等の当該研究遂行に直接必要な経費(以下「直接経費」という。)及び当該研究遂行に関連し直接経費以外に必要となる経費(以下「間接経費」という。)の合計額(以下「研究経費」という。)とする。

- 2 間接経費は、原則として、共同研究においては直接経費の30%に相当する額とする。ただし、国や地方公共団体等において、間接経費の割合が定められている場合はこの限りではない。また、共同研究機関側の事情によりこの項本文に定める額に満たない額とする必要がある場合には、部局の長は、学長と協議の上、共同研究機関と合意した間接経費の金額とすることができるものとする。ただし、この項本文に定める額を超える額を間接経費とする場合は、部局の長は、学長との協議を要しないものとする。
- 3 本学は、その施設・設備を共同研究の用に供するとともに、当該施設・設備の維持・管理に必要な経常経費(以下「経常経費」という。)を負担するものとする。
- 4 共同研究を共同研究機関の施設・設備を使用して行う場合の経常経費は、共同研究機関の負担とする。

(共同研究員)

第11条 共同研究において、共同研究機関に属する研究者を受け入れる場合は、共同研究員として受け入れるものとする。

- 2 共同研究機関は、共同研究員に係る研究料を納付しなければならない。
- 3 前項の規定にかかわらず、神戸大学共同研究講座及び共同研究部門規則(平成26年11月28日制定)に規定する共同研究講座等において、共同研究員を受け入れる場合は、研究料を免除することができるものとする。
- 4 研究料の額は、学長が別に定める。
- 5 納付された研究料は、研究に従事した日の属する月を除き返還することができるものとする。

(参考) 神戸大学の受託研究・学術指導規程は、基本的に共同研究と同様

産学連携に関する机上調査 | 神戸大学の共同研究規程

受託研究

(受入れ経費等)

第5条 受託研究を受け入れるに当たって委託者が負担する研究経費は、**謝金、旅費、設備費等の当該研究遂行に直接必要な経費**(以下「直接経費」という。)及び当該研究遂行に関連し直接経費以外に必要な経費(以下「間接経費」という。)の合計額(以下「研究経費」という。)とする。

- 2 間接経費は、**原則として、受託研究においては直接経費の30%に相当する額とする。**ただし、国や地方公共団体等において、間接経費の割合が定められている場合はこの限りではない。また、委託者の事情によりこの項本文に定める額に満たない額とする必要がある場合には、部局の長は、学長と協議の上、委託者と合意した間接経費の金額とすることができるものとする。**ただし、この項本文に定める額を超える額を間接経費とする場合は、部局の長は、学長との協議を要しないものとする。**
- 3 本学は、その施設・設備を受託研究の用に供するとともに、当該施設・設備の維持・管理に必要な経常経費(以下「経常経費」という。)を負担するものとする。
- 4 受託研究を委託者の施設・設備を使用して行う場合の経常経費は、委託者の負担とする。

学術指導取扱規程

(定義)

第2条 この規程において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

(1) 学術指導 本学が次号に掲げる者からの相談を受け、本学の職員等(本学の役員及び職員(非常勤である者を含む。))をいう。以下同じ。)がその教育、研究又は技術上の知見に基づく指導及び助言を長期的かつ継続的に行い、もって当該者の業務又は活動を支援するものをいう。

(受入れ経費等)

第9条 学術指導契約により受け入れる経費(以下「学術指導経費」という。)については、神戸大学受託事業取扱規程(平成31年3月29日制定)第5条の規定を準用するものとする。

[神戸大学受託事業取扱規程(平成31年3月29日制定)第5条]

- ⇒第5条 受託事業で受け入れる経費については、神戸大学受託研究取扱規程(平成28年3月22日制定)第5条の規定を準用するものとする。
[神戸大学受託研究取扱規程(平成28年3月22日制定)第5条]

神戸大学では間接経費の一部を「教育研究活性化支援経費」の財源として活用。 支出実績は10億円前後で推移している

産学連携に関する机上調査「教育研究活性化支援経費」の概要

概要

学際的な新領域を創出し、競争的資金の獲得や外部との連携を推進するとともに、各分野での教育研究を一層発展させるため、「教育研究活性化支援経費」を創設

経費は、全学的レベルでの重点施策、大学の未来を担う人材への支援等に重点的に配分
(事業年度ごとにテーマを設定)

- 戦略的・独創的な教育研究プロジェクト事業
- 教育研究環境高度化事業
- 国際交流推進事業
- 広報活動推進事業
- 地域貢献推進事業
- その他全学的事業で学長が認めるもの

財源

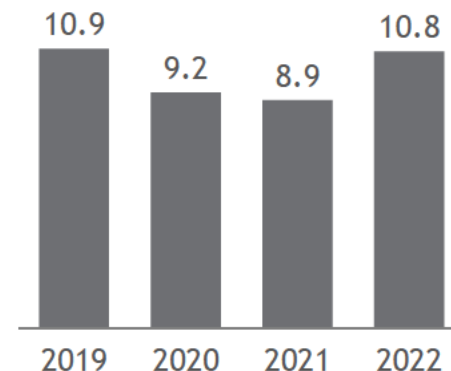
間接経費

種別	間接経費	適用除外
連携共同研究	30%	
戦略的共同研究	30%	
共同研究	直接経費の30%	
共同研究講座 共同研究部門	直接経費の30%	
受託研究、受託事業、その他競争的資金（科研費及び研究拠点形成費補助金を除く）	直接経費の30%	国や地方公共団体等の制度で間接経費が措置されないもの 国や地方公共団体等の制度で間接経費の割合が定められているものはその割合による
科学研究費助成事業	直接経費の30%	国等の制度に基づき措置されないもの
研究拠点形成費補助金	直接経費の10%	国等の制度に基づき措置されないもの

管理経費

種別	管理経費	適用除外
受託研究、受託事業、その他競争的資金のうち、間接経費が措置されていないもの	一般管理費を計上できるものは、一般管理費の15%	一般管理費を計上できないもの
医師主導型臨床研究	神戸大学医師主導型臨床研究取扱規程に基づき定める額	
寄附金	受入れ額の2%	地方自治体による寄附講座及び寄附研究部門の措置を目的とするもの 学生への奨学援助及び厚生補導を目的とするもの 教職員の海外派遣を目的とするもの 附属学校での奨学援助を目的とするもの 10万円以下の少額のもの その他学長が特に認めるもの

教育研究活性化支援経費の推移 (単位: 億円)



直接経費から研究マネジメント経費や研究代表者(PI)等へ人件費を支出する制度を整備し、「知の価値付けへの取組み」を行っている

産学連携に関する机上調査 | 神戸大学における「知の価値付けへの取組み」

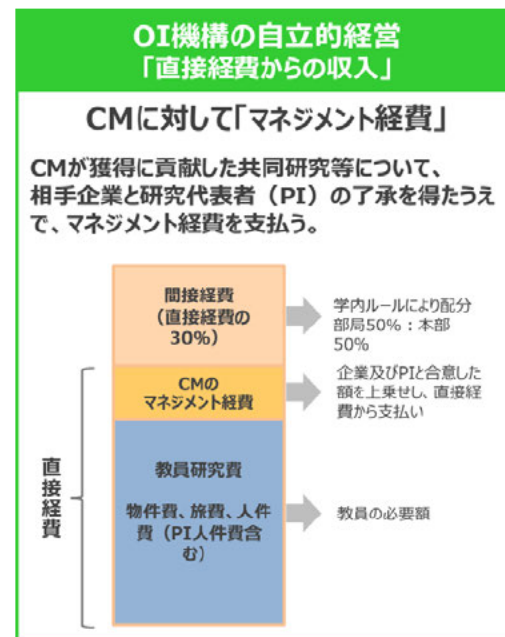
研究マネジメントに対する対価制度

神戸大学の行う、共同研究講座や包括連携協定等による組織的な産学連携プロジェクトの推進にあたって、OI機構におけるクリエイティブ・マネージャー(CM)が実施する研究

マネジメントに対して対価を徴収

- 研究戦略・方針の企画立案
- 進捗の管理
- 新規テーマの検討
- ステアリングコミッティ等の運営

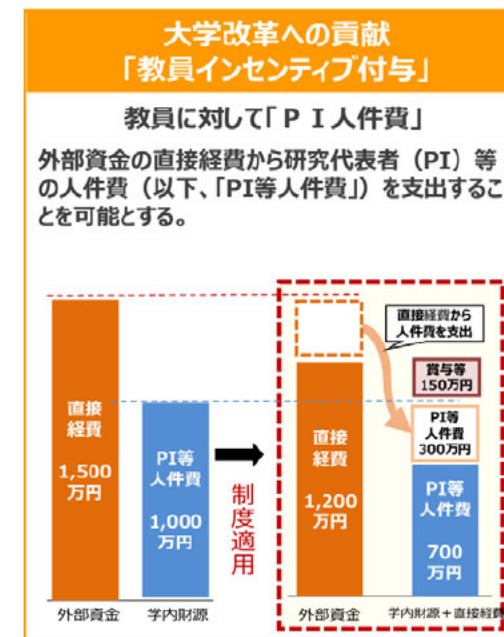
CMに対するマネジメント経費を「知の価値」として、直接経費へ計上



PI等人件費制度

研究「人材」の戦略的強化、多様かつ継続的な挑戦を支援する研究「資金」の配分、及び魅力ある研究「環境」の整備のため使途として、外部資金から財源を拠出

- 直接経費から人件費を支出したPI等への支援
- 若手研究者支援の充実
- 共用設備・機器、全学的な研究基盤の整備
- その他神戸大学の研究力強化に資する取組みへの支援



PI等人件費制度の活用実績は全体の直接経費のうち約0.3%

産学連携に関する机上調査 | 神戸大学におけるPI等人件費制度の活用実績

PI等人件費制度の活用実績 (R4年度)

財源の使途

- 研究代表者等へのインセンティブ
(研究代表者等特別手当)
- 間接経費との一体活用による
全学的レベルの重点施策、
大学の未来を担う人材への支援

1. 実施状況

① 事業名

直接経費から人件費を支出した、所属PIの人数 (人)

所属するPIについて、直接経費から支出した人件費の総額 (円)

所属するPIについて、直接経費から人件費を支出した事により確保した財源の総額 (円)

科学技術振興機構

戦略的創造研究推進事業

さきがけ

1

1,000,000

1,000,000

CREST

2

6,000,000

6,000,000

ムーンショット型研究開発事業

2

2,250,000

2,250,000

日本医療研究開発機構

橋渡し研究プログラム

1

3,000,000

3,000,000

脳とこころの研究推進プログラム (精神・神経疾患メカニズム解明プロジェクト)

1

750,000

750,000

新エネルギー・産業技術総合開発機構

NEDO先導研究プログラム
未踏チャレンジ2050

1

610,000

610,000

文部科学省

スーパーコンピューター「富岳」成果創出加速プログラム

1

2,196,000

2,196,000

合計

9

15,806,000

15,806,000

PI等人件費制度の活用は
全体の直接経費 (61.8億円) の内、0.3%

- PIの人数は9名であり、教授数 (2022年度時点で570名) の0.2%
- 財源となった事業は研究機関や国の事業

注) 直接経費は共同研究、受託研究、受託事業の合計
出典) 神戸大学HP；神戸大学財務諸表

信州大学のCOIプログラムでは、明確なビジョンの下、研究リーダーを中心に企業・自治体をコーディネートすることで、複数の共同研究プロジェクトを相互に関連させながら進めている

産学連携に関する机上調査 | 信州大学(COIプログラム)

概要

アクア・イノベーション拠点：
世界規模の課題である水不足や水質汚染の解決に向けて最先端の水処理膜を開発し、安心安全な水造りと水循環・水供給の新たなしくみを提案

信州大学や日立製作所が中心となって発足

2013年からCOI拠点だが、2019年から徐々に自走

- 2019年~Ax-C-PF設立、会費収入を開始
- 2022年 COI加速支援で、国費を再度投入
- 施設や設備使用料
- 共同研究収入

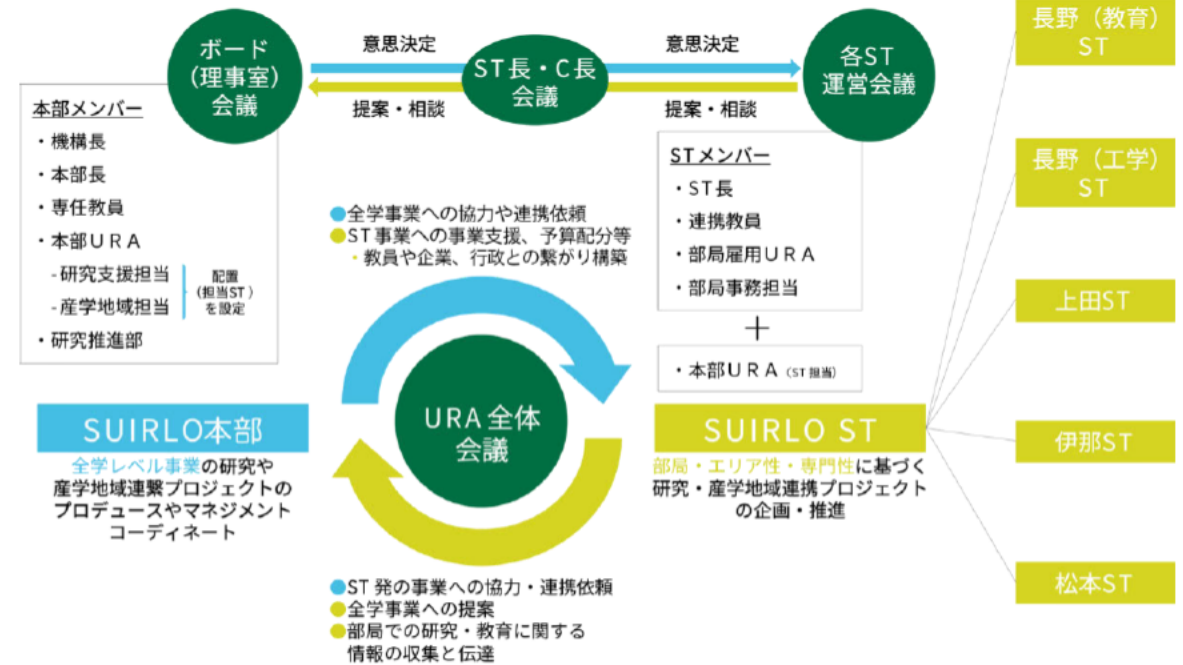
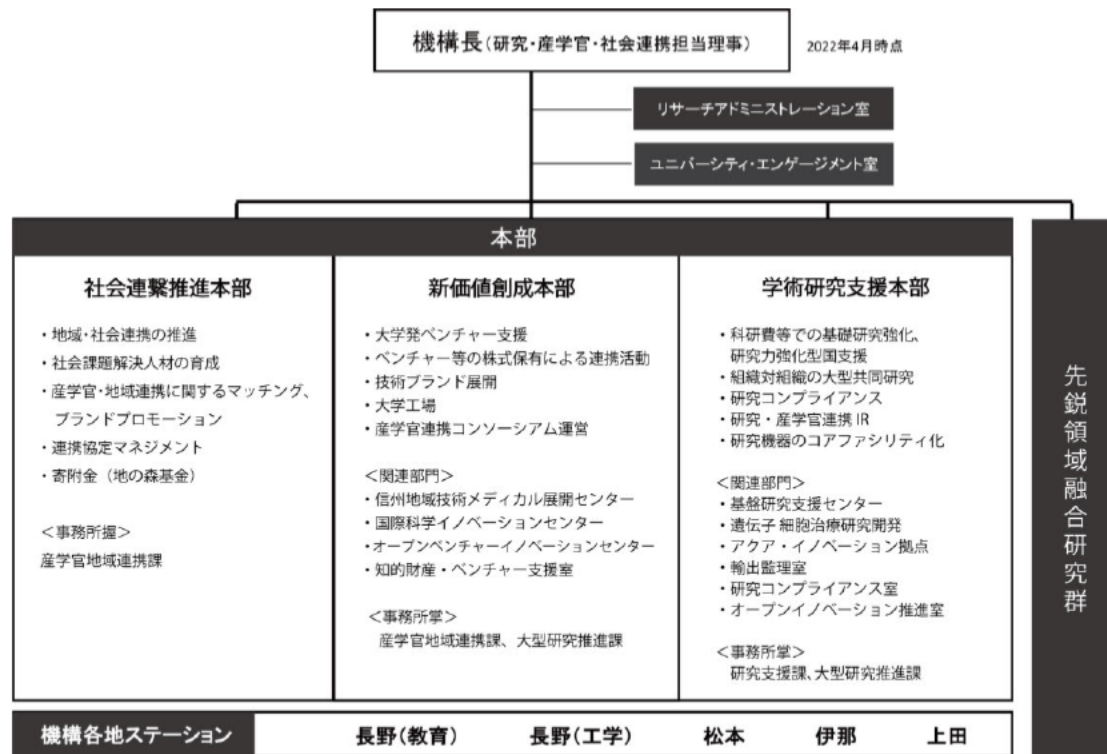
信州大学 (COIプログラム) の取組み

- ビジョンや課題を産学官で共同構築している**
 - 大学としての戦略に明確に位置付け
 - 業務報告書にも記載
 - 研究リーダーとして信州大学特別特任教授 遠藤守信氏が就任、企業・自治体とともに研究・PJを推進
- ビジョン実現に向け、産学で役割分担して個別PJを推進**
 - 革新的な『造水・水循環システム』の実用化を目指して、各大学・企業が分担して多岐にわたる研究を実施 (右図)
- アクア・ネクサスカーボン・プラットフォーム (Ax-C-PF) の形成**
 - 長野県内外の企業・自治体・大学等の 46 機関が参加
 - 日立製作所や東レなど
 - 会費は1口10万円 (正会員)
 - 得られた知識・技術を基に、社会実装に向けた支援・育成、各種懇談会の開催による情報発信を担う
- 学術研究支援本部、新価値創成本部、社会連繋推進本部を束ねた学術研究・産学官連携推進機構が存在**
 - 専門支援人材の協同によるイノベーション創出を加速
 - 専門支援人材各々の業務の高度化を促進
 - 研究・産学官連携活動をさらに深化・促進



信州大学は、学術研究の高度化、教育研究成果の還元、コンプライアンスの浸透等、研究、産学官地域連携の推進に係る機能を、学術研究・産学官連携推進機構が一括して担うことで、機動性高く産学連携を進めている

産学連携に関する机上調査 | 信州大学における産学連携体制



信州大学は、直接経費に研究代表者の人件費、間接経費に割合(40%)を、必要なコストとして明記をしている

産学連携に関する机上調査 | 信州大学の共同研究規程

(研究員の研究料)

第7条 研究料の額は、信州大学諸料金規程（平成16年信州大学規程第111号）によるものとし、月割計算はしないものとする。

- 2 同一契約において、当該研究の開始の日から起算して1年を超えない範囲内において研究期間を延長することとなる場合には、当該研究の同一の共同研究員に係る研究料は、改めて徴収しないものとする。

(共同研究に要する経費)

第8条 外部機関は、共同研究遂行のために、次の各号に掲げる経費（以下「研究経費」という。）を負担するものとする。

- （1）直接経費 物品費、旅費、機器等関連経費、調査費、イベント・成果発表等関連経費、ラボ経費、研究代表者等の人件費等の共同研究に直接必要となる経費
 - （2）間接経費 直接経費以外に必要な管理的経費（直接経費の40%に相当する額とする。）
- 2 前項の規定にかかわらず、次の各号の一に該当する場合、間接経費の額を減免できるものとする。
- （1）研究経費の原資となる資金が、国、地方公共団体、独立行政法人、国立大学法人、大学共同利用機関法人の事業等に基づくものであり、前項に定める間接経費の額が措置されていない場合
 - （2）外部機関が公益法人等の公益性のある団体であって、間接経費の一部又は全部を本学が負担しなければならない相当な理由があり、事前に学長に協議し、承認を得た場合
- 3 外部機関は、研究経費のほか、外部機関における研究に要する経費等を負担するものとする。

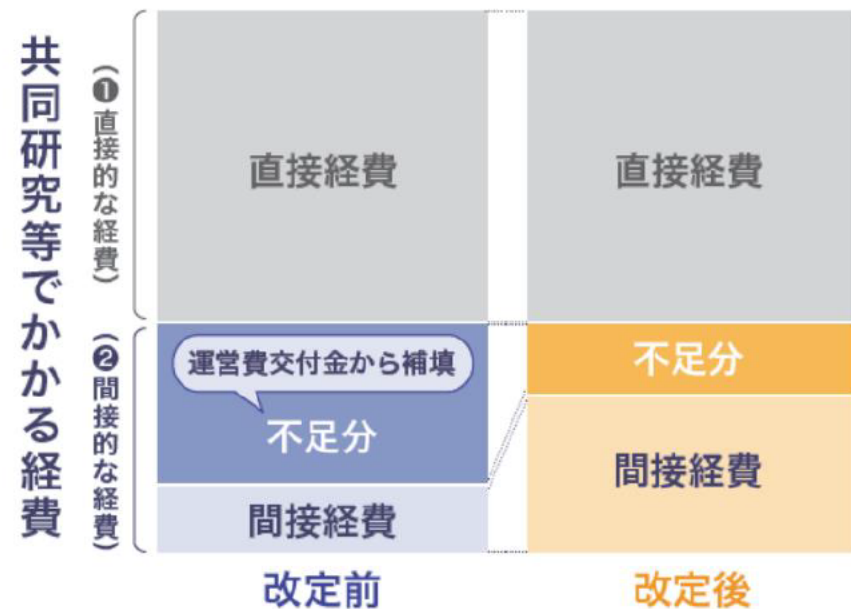
(設備等の取扱い)

第9条 本学は、共同研究の遂行のため必要があるときは、外部機関からその所有に係る設備等を受け入れることができるものとする。

- 2 前項の設備等の搬入及び搬出経費は、外部機関が負担するものとする。ただし、特に本学が必要とすることとなった設備等の場合には、共同研究に要する経費のうちから支出するものとする。

信州大学は、共同研究等における間接経費を、試算に基づいて、直接経費の10%から、40%に引き上げることで、持続可能性の高い共同研究の推進を目指している

産学連携に関する机上調査 | 信州大学における研究経費の改定



【例示】

① 直接的な経費（研究の遂行にかかる経費）

物品費（消耗品、備品等）、旅費（交通、宿泊等）、機器等関連経費（購入等）、調査費（活動費、謝金）、イベント・成果発表等関連経費（出展・登録等）、ラボ経費（貸付料、光熱水費）、人件費（研究代表者等）

② 間接的な経費（研究をサポートするための経費）

人件費（補助者）、光熱水費等（共用部分）、機器等保守修繕等費、施設等保守修繕等費、廃棄物処理費、電子ジャーナル費（文献）

改定内容

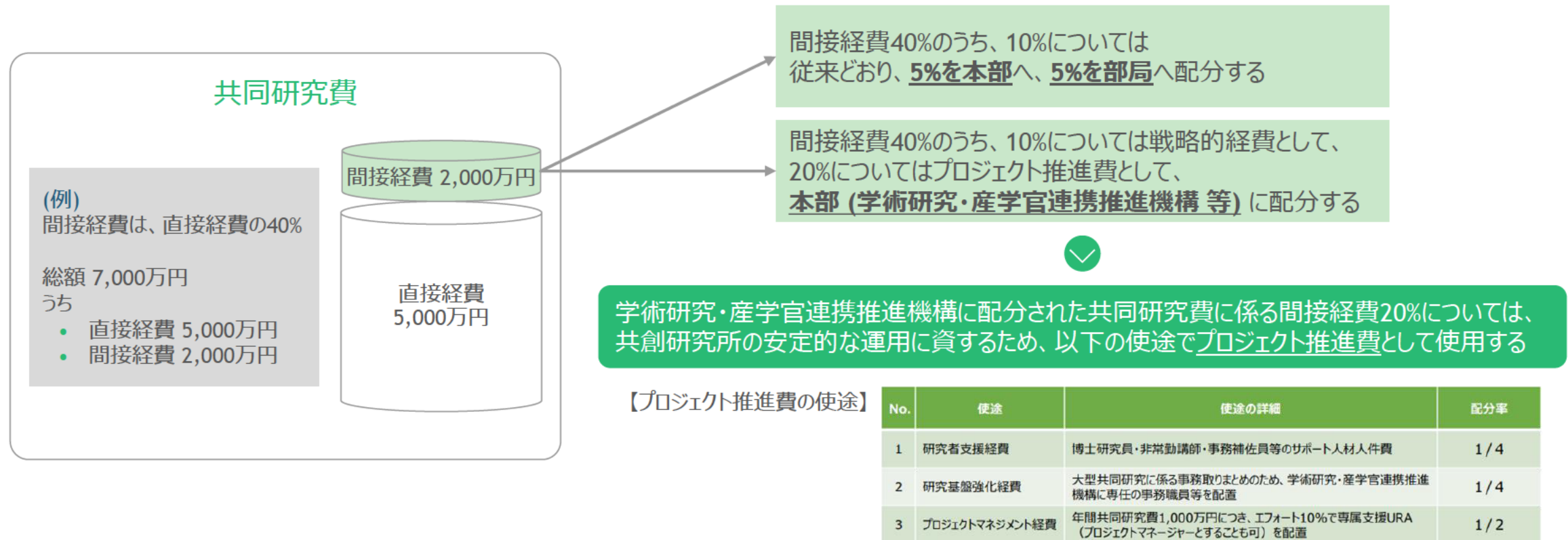
	令和5年度			令和6年度		
共同研究・受託研究・受託事業 間接経費率	直接経費の30%			直接経費の40%		
例示	直接経費	間接経費	総額	直接経費	間接経費	総額
	100万円	30万円	130万円*	100万円	40万円	140万円*

今般、共同研究等を実施する際に要する間接的な費用を改めて試算しましたところ、40%以上の費用を要していることが算出されました。不足分は運営費交付金等を充当してきたところですが、当該交付金が年々減少となっている状況においては、当該交付金に依存した基礎研究力の強化や研究環境整備への投資が困難になり、今後の共同研究等の継続的な発展に影響を及ぼすことが懸念されます。

信州大学は、組織対組織の産学連携（年5,000万円以上＝共創研究所設置パターン）で、間接経費のうち20%を本部（学術研究・産学官連携推進機構）に配分することで、戦略的な投資を可能にしている

産学連携に関する机上調査 | 信州大学における研究経費の改定

信州大学は、間接経費40%のうち、15%を部局、15%を本部、10%を戦略的経費とする配分ルールを決めているが、組織対組織の産学連携（共創研究所等）においては、大型共同研究推進のため、配分ルール等を以下のとおり設定している



新潟大学では、企業との組織対組織の産学官連携に取り組み始めている

産学連携に関する机上調査 | 新潟大学における組織対組織の産学連携

概要

総合大学の強みを生かし、地元企業からグローバル展開する企業まで幅広く共同研究を推進

組織対組織の共同研究の例

- 亀田製菓
 - 慢性腎臓病および急性腎障害の新しい診断・予防・治療法の開発
- ノーベルファーマ
 - 培養自家骨膜細胞による顎骨再建の実用化
- 東ソー
 - 生活習慣病のモニタリングを可能にする尿検査の開発

具体例

亀田製菓

亀田製菓他県内企業3社との共同研究により低タンパク質米を開発

- 低タンパク質ご飯により慢性腎臓病患者の治療に貢献
 - 食事療法アドヒアランスが向上
 - 食事療法により尿蛋白量が減少
- 現在は長期試験によって低タンパク質ご飯食事療法による腎機能低下抑制効果を検証中

フジキン

新たな触媒を製造し効率的な水素生成を実現

- 大型高効率水電解装置用硫化ニッケル系電極触媒の製造技術と評価技術を確立
- 水から水素を世界最小レベルのエネルギーで生成し、カーボンニュートラル社会に貢献

フジキンとして、新たにR&Dセンターを複数設置するなど取組みに力を入れている

- 同社事業所内につくばR&Dセンターを設立
- ベトナムにダナンR&Dセンターを竣工

「新潟重点領域」を設定し、地域企業との連携に力を入れて大規模プロジェクトを遂行

産学連携に関する机上調査 | 新潟大学における地域の自治体・企業との連携事例

概要

新潟大学の特色のある研究領域
×新潟県内のグローバルブランド
力をもつ産業領域で「新潟重点
領域」を設定

重点領域別に地域連携プラット
フォーム（共創IP）を構築

- 新潟大学の研究者と関連する産業界、金融界、地域自治体を組織化
- 地域産業がより魅力的なものになるために科学技術を活用

これまでの属人的な小規模地域
共同研究ではなく大規模な
プロジェクトを目指す

6つの共創イノベーションプロジェクト

名称	担当部局	業務内容
コメ共創IP (コメ及び加工領域)	農学部	- イネ生理のオンサイト制御技術の開発による品種改良システムの構築 - リモートセンシング技術との連携でコメ作りの省力・自動化
おいしさ共創IP (日本酒領域)	地域連携 フードサイエンスセンター 日本酒学センター	- 新潟の地域ならではのおいしさの科学的解析 - 地域特有の食材・料理・酒類の理化学的おいしさの解析
モノづくり共創IP (金属加工領域)	地域創生推進機構	燕三条地域の金属加工技術を活かし、医歯学総合病院等の医療現場のニーズを基にした医療関連製品の開発を目指す「燕三条医工連携コンソーシアム」
防災街づくり共創IP (雪災害復興領域)	災害・復興科学研究所	積雪地災害の減災と、これらの災害に対する社会インパクトを軽減し、速やかな復興を実現するレジリエントな社会の創出
地域医療DX共創IP (医療格差改善領域)	大学院 医歯学総合研究科	医療DXを活用して、魚沼医療圏域などの医師少数区域での医療施設へのアクセス不均衡による医療格差の解決に取り組む
佐渡共創IP (佐渡領域)	地域創生推進機構 佐渡自然共生 科学センター	佐渡地域での教育研究をはじめ、共創活動や地域課題解決活動などを推進するために佐渡サテライトを設立

新潟大学は組織全体として、URAや知財の専門家、インパクトマネージャーなど、産学官連携を進めるために必要な、多様な専門家を整備している

産学連携に関する机上調査 | 新潟大学における産学官連携支援人材

所属	専門	部門	業務	役職
経営戦略本部	UA	UA室	全学戦略的課題解決のためのタスクフォースの編成・推進	URA等 (専任 or 下記との部門との兼任)
社会連携推進機構	産学連携	産学イノベーション推進部門	- 産学連携の推進 - リスクマネジメント - 知財管理	- 弁理士 - 各分野ごとのリサーチ・コーディネーター
		ライフイノベーション推進室	ヘルスライフサイエンス分野における産学連携	- 弁理士 - クリエイティブマネージャー
	地域連携	地域協働部門	- 共創イノベーションプロジェクトの企画運営 - 地域共創活動の推進	社会インパクトマネージャー
		地域人材育成部門	地域課題を踏まえたリカレント教育の推進	担当教授
	ベンチャー	ベンチャリングセンター	大学発ベンチャーの創出	

新潟大学は、文部科学省の事業を契機として、URAの整備が進んでいる

産学連携に関する机上調査 | 新潟大学におけるURAの整備

リサーチアドミニストレーター育成事業への採択

2012年から開始された文部科学省事業が体制整備の契機となった

- 文科省「リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保するシステムの整備」事業では、研究開発に知見のある人材等を、大学等がリサーチ・アドミニストレーターとして活用することを支援

新潟大学では、2012年から2016年にかけて本事業に取り組むことで、URA体制の基盤を整えた

- 優れたURA人材の確保
- URA人材に向けて独自のキャリアパス制度を整備
- 異分野連携・融合研究を支援する U-go プログラムの企画・運営

URA設置によって、設置から3年で新潟大学の獲得研究資金増加

- 科研費採択金額8.8%増加
- 科研費以外の外部資金28億円獲得

なお、URAが行っている研究支援をパッケージ化し、主に県内の私立大学に有償で提供する等、横展開にも取り組む

経営戦略本部UA室

2023年4月に、URAを前身として学長直轄の経営戦略本部内に下記を目的に設立

- 高度専門職人材の配置
- 全学戦略的課題解決のためのタスクフォースの編成・推進
- 高度経営人材の発掘と育成

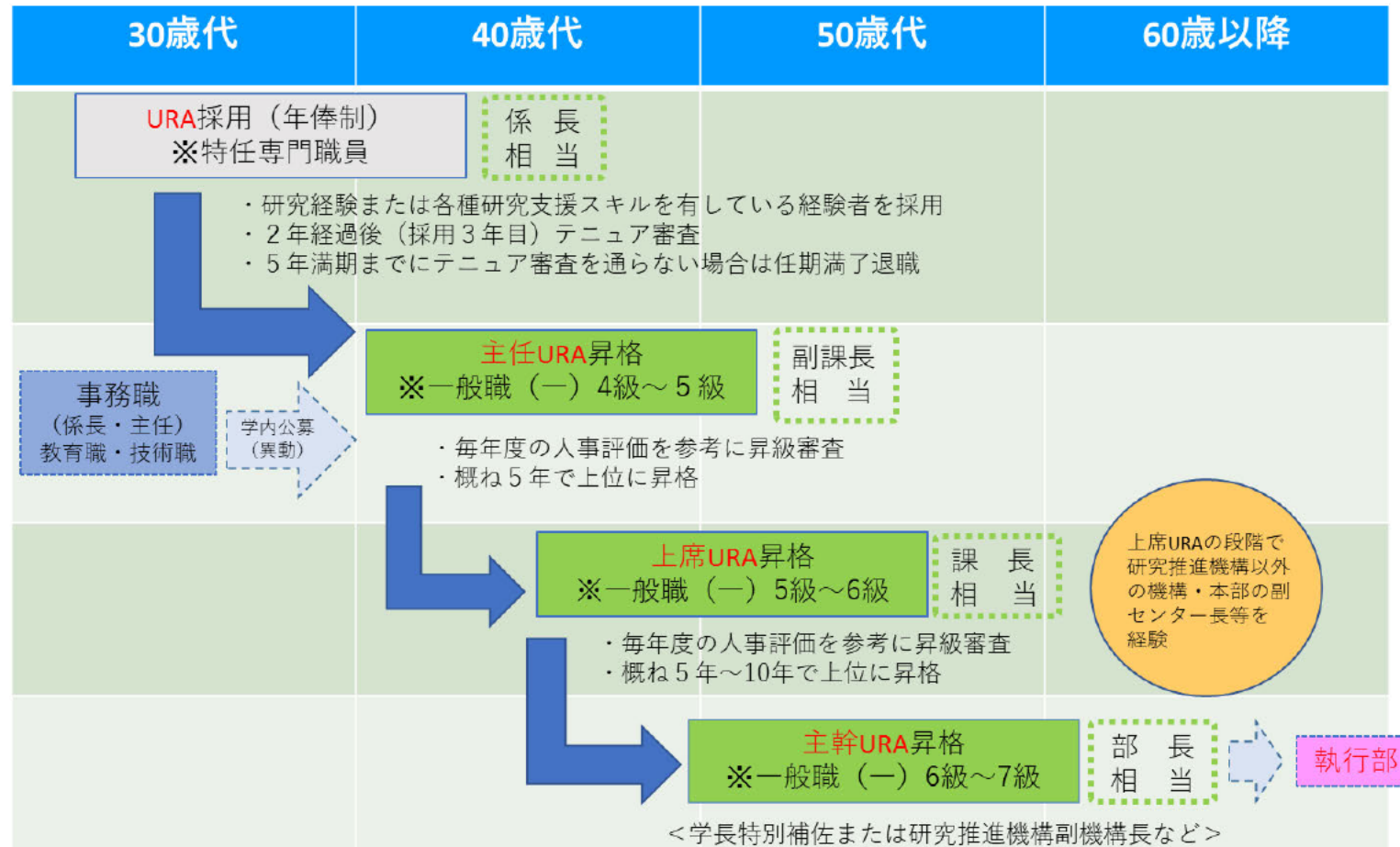
専任としてUAおよびURA、兼務として各部署で採用された様々な経営経験を持つ職員で構成される

- 前職がJICA、県庁、食品メーカー、商社など幅広い経歴の人間を登用
- 兼務職員を含めた構成メンバー19名のうち、12名が産業界を経験

(参考) 新潟大学は、文科省事業でURAのキャリアパスを明確化

産学連携に関する机上調査 | 新潟大学におけるURAの整備

基本方針： URAを「外部資金獲得支援のスキルを有し、**研究推進及び経営能力の双方を備えた**大学幹部候補生」として養成



(参考) 特に科研費は、URAがデータ分析と部局長コンサルティングを行い、大きく伸長

産学連携に関する机上調査 | 新潟大学におけるURAの整備

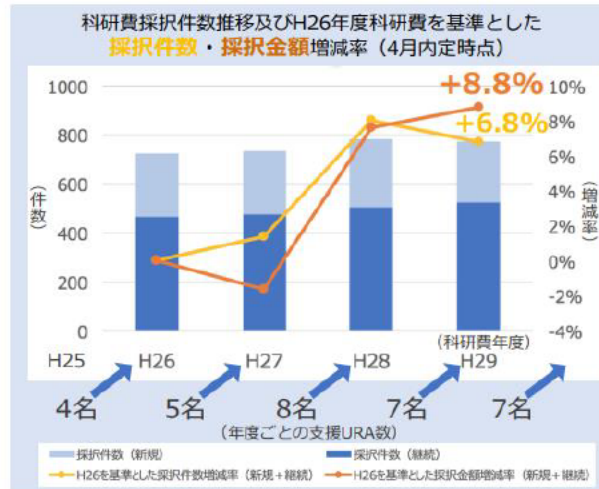
2. URAシステム整備による成果及び効果

1) -1 科研費関連

課題1 採択数は増えているが
採択金額が伸び悩んでいる

URA支援により
採択金額が順調に増加

H26年度と
比較すると **+8.8%**



著しい伸びを見せる種目【新規+継続 件数】

●基盤研究(B) [2000万円以下/2~4年間]

H26年度67件 → H27年度69件 → H28年度74件 → H29年度88件

●若手研究(A) [500-3000万円以下/2~4年間, 39歳以下]

H26年度4件 → H27年度5件 → H28年度10件 → H29年度13件

H26年度と
比較すると **+1.3倍**

H26年度と
比較すると **+3.3倍**

5

2. URAシステム整備による成果及び効果

1) -2 科研費関連

課題2 分野の特性や部局の事情を踏まえた
戦略的な科研費対策が必須 → URAが中心となり
分析と提言

①新潟大学における科研費獲得の総合行動計画（H29.3.10大学研究委員会決定）

URAが部局別目標値
6項目を設定

申請率	✓新規	採択率	✓新規	基盤B以上の 課題割合	✓新規
	✓新規+継続		✓新規+継続		✓新規+継続

②柔軟性の高い分析ツールを 独自開発（右図）

1. データ分析の生産性向上
2. 戦略提言の品質を高める

③部局長との個別打合せ （コンサルティング）

1. 所属研究者個人別の状況
2. 研究分野別のベンチマーク分析

訪問した部局数 **13部局**



6

新潟大学の規程では、共同研究の経費を直接経費・間接経費・産学連携強化経費に分けて定義。さらに産学連携強化経費は組織型と個人型で分けて規程を作成

産学連携に関する机上調査 | 新潟大学の共同研究規程

(経費区分)

第3条 企業等は、本学が共同研究に要する次に掲げる経費の合算額を負担するものとする。

- (1) 直接経費 謝金、旅費、消耗品費、備品費、**特任教員等の人件費**、**企業等研究員の研究料等**の共同研究の内容に応じて算定する経費をいう。
- (2) 産学連携強化経費 次に掲げるものを合算した経費をいう。
 - **イ 教員人件費相当額** 共同研究を行う専任教員の人件費を勘案して定める額
 - **ロ 施設設備維持管理費相当額** 共同研究の用に供する本学所有の施設・設備の維持・管理に必要な経常経費を勘案して定める額
- (3) 間接経費 前2号以外に必要な経費を勘案して定める経費をいう。

(組織型共同研究の産学連携強化経費)

第4条 組織型共同研究における産学連携強化経費は、次に掲げるところにより企業等と合意した額とする。

- (1) 第2条第1号イの規定に該当する場合は、共同研究講座等を担当する教員の人数、施設設備の使用状況等を勘案し、機構が必要な調整を行うものとする。
- (2) 第2条第1号ロの規定に該当する場合の教員人件費相当額については、**次の表に掲げる基準額に当該共同研究へのエフォート(年間の全仕事時間(研究、教育、医療活動等を含む。))を100%とする場合、そのうち当該共同研究の実施に必要なとなる時間の配分率をいう。原則として5%以上とする。)**を乗じて得た額を基礎とし、機構が必要な調整を行うものとする。
- (3) 第2条第1号ハの規定に該当する場合の施設設備維持管理費相当額については、当該施設の貸付料、施設の維持管理に必要な経費、当該設備の減価償却費相当額、当該共同研究への施設・設備の年間の使用割合等を勘案し、機構が必要な調整を行うものとする。
- (4) 前3号の規定以外のものについては、研究内容に応じて機構が必要な調整を行うものとする。

職位	基準額
教授	12,006,000円
准教授	9,688,000円
講師	8,872,000円
助教	7,491,000円

(個人型共同研究の産学連携強化経費)

第5条 個人型共同研究における産学連携強化経費は、次に掲げるものの合算額とする。

- (1) **教員人件費相当額** 直接経費の8%に相当する額
- (2) **施設設備維持管理費相当額** 直接経費の2%に相当する額

(間接経費)

第6条 **間接経費は、原則として直接経費の10%に相当する額とする。**ただし、外国企業との共同研究その他特別な事情がある場合は、企業等と合意した額とする。

(本学の負担)

第7条 第3条から前条までの規定に基づき企業等が負担するもの以外の共同研究経費は、本学が負担するものとする。

新潟大学では、間接経費10%+産学連携強化経費10%の合計20%の間接経費を企業に請求。産学連携強化経費の8割を教員人件費、2割を施設設備維持管理費に利用

産学連携に関する机上調査 | 新潟大学における間接経費の設定

背景・目的

2019年「科学技術・イノベーション創出の活性化に関する法律」が施行

- 大学が企業等と共同研究を行う場合に、研究に従事する教員等の人件費、施設及び設備の維持管理に必要な経費、産学官連携に係る活動の充実強化に必要な経費を共同研究経費に計上可能であることが条文化

これを受けて2020年、新たな経費区分として「産学連携強化経費」を設置

- 共同研究に従事する教員等の人件費や施設設備の維持管理費等を反映
 - 共同研究を行う企業が直接経費 + 間接経費 + 産学連携強化費という形で納付

具体内容

- 具体的な金額としては、直接経費の10%に相当
 - 教員人件費相当額 8%
 - 施設設備維持管理費相当額 2%
- 間接経費の中に含めるのではなく、「産学連携強化経費」として個別に計上
 - 企業側への納得感醸成が狙いと推測

国内大学の一般的な
共同研究経費の算定式



来春からの新潟大学の
制度の算定式



- 組織型共同研究 (直接経費が単年度500万円以上のもの) は定率ではなく個別に額を決定

(参考) 新潟大学では、受託研究の間接経費を30%に定義。一方、学術指導は最低1万円/時間に設定

産学連携に関する机上調査 | 新潟大学の共同研究規程

受託研究

第2条 この規程において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

- (1) 受託研究 本学が委託者からの委託を受けて行う研究で、これに要する経費を委託者が負担するものをいう。

(受託研究経費)

第11条 委託者は、**本学が受託研究のために必要となる謝金、旅費、消耗品費、備品費等の直接的な経費**(以下「直接経費」という。)及び受託研究に関連し直接経費以外に必要な経費(以下「間接経費」という。)の合算額を負担するものとする。

- 2 **間接経費は、原則として直接経費の30%に相当する額とする。**ただし、委託者側の事情により30%に相当する額と異なる額とする場合には、委託者と合意した額とする。
- 3 前項の規定にかかわらず、次の各号のいずれかに該当する場合で、学長がやむを得ないと認めるときは、直接経費のみとすることができる。
 - (1) 委託者が官公庁等であって、間接経費を措置することができない場合
 - (2) 競争的研究資金(資金配分主体が、広く研究開発課題等を募り、提案された課題の中から、専門家を含む複数の者による、科学的・技術的な観点を中心とした評価に基づいて実施すべき課題を採択し、研究者等に配分する研究開発資金をいう。)のうち、当該研究資金にかかる間接経費が措置されていない場合
 - (3) 研究者主導臨床研究のうち、委託者が間接経費を措置することができない場合

学術指導

(定義)

第2条 この規程において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

- (1) 学術指導 企業その他の団体(以下「企業等」という。)からの委託を受け、本学の職員がその教育、研究及び技術上の専門的知識に基づき指導助言を行い、もって委託者の業務又は活動を支援するもので、これに要する経費を委託者が負担するものをいう。

(学術指導料)

第8条 委託者は、前条第1項の契約で定める額の学術指導料を所定の期日までに納付しなければならない。

- 2 **学術指導料は、学術指導の実施に直接必要な時間数（面談による指導時間のほか、指導計画の検討、資料作成、簡易な実験の準備等の時間を含む。）1時間につき1万円により算定される額を最低の額とし、本学と委託者が協議して定める額とする。**
- 3 前項の学術指導料には、本学の産学連携部門の管理運営等に係る経費を含むものとし、**その額は学術指導料のうち20%に相当する額とする。**
- 4 納付された学術指導料は、原則として返還しない。ただし、本学の都合により学術指導を中止した場合であって、委託者から学術指導料の返還の請求があったときは、返還するものとする。

Step2: 詳細把握・課題の構造化

本事業では、執行部、産連部門、会計・財務部門、人事部門に幅広くヒアリングを行い、課題抽出を実施

各大学とのヒアリングスケジュール及び、対象者

大学名	日程	ヒアリング対象者
神戸大学	2024/1/24	トップマネジメント(産学官連携本部長/副本部長・副学長)計3名、産連部門(課長・実務担当者)計6名、財務・会計部門(課長・実務担当者)計2名、人事部門(課長・実務担当者)計5名
信州大学	2024/1/22	副理事（学術研究・産学官連携推進機構・学術研究支援本部長、URA副室長）、産連部門(部長・主査)計2名、財務・会計部門(副課長・主査)計2名、人事部門(課長・実務担当者)計3名
新潟大学	2023/12/5 - 6	理事 (総括・社会連携担当)・副学長、研究者2名、産連部門(管理職2名、実務担当者3名)計5名、会計・財務部門・人事部門・研究推進部門(部長・課長・実務担当者)計7名

神戸大学では、間接経費の繰越し等に課題感を持ちつつ目的積立金を優先的に運用。 減価償却引当特定資産については、規程・方針を策定して間もないため現時点では使用実績はない

財務・会計に係るヒアリング結果 (1/2)

調査項目

ヒアリング結果

国立大学法人会計基準に関する課題

目的積立金

＜中期目標期間内の運用状況＞

- 目的積立金は大学の中期計画に従って利用し、主な使用用途は施設や設備の整備となっている
- 取崩しについては、予算を担当している部門に対して各部局から上がってきた要望等をベースに全学的な観点から原案を作成し以下の承認プロセスにのせている
 - 財務戦略企画部門会議→戦略企画室会議→役員懇談会→部局長会議→経営協議会→役員会
- 繰越しの際には、文科省からの承認が必要であるが、使用の際には、学内において使途を詳細に確認している
- 目的積立金は施設整備などの大規模なプロジェクトだけではなく、通常の人件費や運営費などにも充当できると使い勝手が良い

＜中期目標期間を跨ぐ際の運用状況＞

- 中期目標期間を跨ぐ繰越しについて、承認プロセスは中期目標期間内のものと異なるが、問題なく繰り越している
- 第3期中期目標期間終了時にはソフト事業は繰越対象としていないが、あえて除いたわけではなく、全体を見たときにハード事業をより優先した
- 「目的積立金」の承認について、第3期中期目標期間終了時には文科省から使途に関する指摘はなかった

神戸大学では、間接経費の繰越し等に課題感を持ちつつ目的積立金を優先的に運用。減価償却引当特定資産については、規程・方針を策定して間もないため現時点では使用実績はない

財務・会計に係るヒアリング結果 (2/2)

調査項目	ヒアリング結果
<div data-kind="parent" data-rs="2"> 国立大学法人会計基準に関する課題 </div> <div>引当特定資産</div>	<減価償却引当特定資産の運用状況> - 減価償却引当特定資産について、規程・方針を策定して間もないため現時点では使用実績はない - 学内規程に関しては基本的には目的積立金と同じプロセスで整備したものの、減価償却引当特定資産は使途が限定されるため優先度は低い - 利用上の難点として、使途が建物や設備の更新に限定されており、目的積立金に比べて使途が狭いことが挙げられる - 更新の際には同じ機能のものが対象となり、機能が追加されると当該制度の対象となるか判断が難しくなると認識している - 加えて、更新する際の費用(廃棄の費用、修繕費、設置費用など)も計上できないと認識している。減価償却引当特定資産を使うのであれば、費用部分を賄うため、別の財源の確保が必要となる - 減価償却引当特定資産の利点としては学内承認のみであることに起因する承認プロセスの短さとBS上に明確に表示できる点が挙げられるが、利用上の難点を補うメリットにはなっていない <減価償却引当特定資産に関する制度の周知状況> - 制度に関しては内容が専門的であるため財務関係者以外の理解は難しいかもしれないが、説明資料と共に学内に周知している

大学一国の慣習 による影響

－ (科研費の事務処理部門は今回のヒアリング対象外)

神戸大学では、包括連携契約のスキームや、KUIと連携することにより「知」の価値の評価を工夫。間接経費の使途の明確化を志向しており、運用の柔軟性に課題を感じている 産学連携の枠組みに係るヒアリング結果 (1/2)

調査項目

ヒアリング結果

背景・経緯

- 間接経費や学術指導の規定見直し手続きは研究推進部各課が行っているが、見直し手続きとしては大学執行部からの指示を受けて研究推進部各課が議題を全学の会議に上げている
- ガイドラインについては間接経費率の引上げやマネジメント対価の請求を行う際の財務分析において参照した
 - 間接経費率変更は、経産省・文科省からガイドラインの送付があったことで他大学の事例が把握出来たことも一因である

運用状況

活用範囲

＜規程の活用に向けた各部局への周知活動＞

- 間接経費率を上げる際には、大学執行部が産学連携部門と連携し、各部局の実態調査を行って改訂制度を策定し、研究科長等全学への周知を実施

「知」の価値の評価

＜「知」の付加価値を契約に含めている事例＞

- 本学ではKUIのシーズ発掘事例と包括連携のスキーム構築が挙げられる
 - KUIが出来たのでシーズの発掘ができ始めてきており、従来の研究だけではない契約を成立してきており共同研究の数が増加している
 - 包括連携においても、全体の規模を決めて個々の研究に落とすスキームも確立されつつある。トップ同士の共同研究内容の合意があり、具体的な予算額や研究内容を決めていくというプロセスで実施
 - なお、包括連携における各プロジェクトの研究費の算出自体は全体予算の中で個々に積み上げる方式でありで、一般的な共同研究プロジェクトと同様
- 「知」の価値を計上するために、マネジメント対価やPI人件費に関しては企業側に経費計上することをお願いし、承認が得られたものを計上している
 - ただし、KUIが行っているマネジメントの対価に関しては共同研究費の直接経費に上乗せして計上しているものの、企業との合意が前提となるため、KUIが関与したすべての研究で獲得できているわけではない
 - PI人件費に関しては共同研究実施時に教員側から趣旨を説明し承認を得られたものに関しては計上している

＜「知」の付加価値を契約に含めていく上での課題＞

- 通常の共同研究において、企業との金額交渉は精緻な費用の積み上げで説明されることはあまりなく、企業側が想定している総額の予算内で決定されることが多い
 - 共同研究費の各項目の値段は原価から計算したものではなく、相手企業の予算から大枠で総額を決定し、予算を踏まえて人件費等を決定しているのが実態
 - その場合、マネジメント対価のようなものを計上すると研究者の取り分が減ってしまうため学内においても交渉することは難しい
- 企業との交渉に関しては粘り強い交渉の上で成立するものであり、構造的に上手くいくような打ち手は現状存在しない
 - CMがプロジェクトマネジメントを行う中で企業側の責任者に対して地道な営業を実施することで対応

神戸大学では、包括連携契約のスキームや、KUIと連携することにより「知」の価値の評価を工夫。間接経費の使途の明確化を志向しており、運用の柔軟性に課題を感じている

産学連携の枠組みに係るヒアリング結果 (2/2)

調査項目

ヒアリング結果

運用状況

間接経費

<間接経費の配布ルール>

- 本学では間接経費のうち50%は各部局へ配分、50%は全学分として財務部が別途予算配分している
 - 間接経費 (全学分) の配分ルール・フレームは研究推進課が決めており、それに沿って財務部の予算担当が各年度の予算原案を作成し、各種会議での承認を経て全学へ配分

<間接経費等の獲得に向けた取組み・運用上の課題>

- 間接経費の使途を明確にするなど企業側の間接経費に対する理解を得なければ、契約金額決定がスムーズに進まないと感じている
 - 企業からは間接経費を下げることで求められているのではなく、使途を明確にすることが求められている
- 間接経費などの運営費交付金以外の財源を人件費に活用・充当しきれていないことが課題であり、運営費交付金しか継続的な財源がないことは現場として苦しい
 - 事務職員については大学の中で運営費交付金しか安定財源がないため、共同研究の規模が増えるのに対して、継続的に人を増やすことが難しい
 - URAや産学連携のコーディネート業務を担当する者を継続的に雇用する財源の担保が難しいため、現在は退職金を考慮しない任期付き年俸制で運用している

ガイドライン^{1,2,3/} ハンドブック⁴の 趣旨を実現する上 での課題

- 「知」の価値の制定目的から考えると大学の利益に積み立ててよいと解釈しうるが現行の会計制度を鑑みると活用は難しい
 - 民間から入ってきているお金は使い切らなければならないことが前提となっている
 - 国立大学は会計基準で細かく費用・収益が整理されており、財務諸表の分析や利益認定の説明を詳細に求められるため、ガイドラインに記載されている企業会計のような売上・原価計算といった大まかな整理による利益計上は難しいのではないかと感じる

1) 産学官連携強化による共同研究強化のためのガイドライン; 2) 産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン【追補版】; 3) ガイドラインを理解するためのFAQ;
4) 産学協創の充実に大学等の「知」の評価・算出のためのハンドブック

神戸大学では、運営費交付金を優先的に人件費に充て、足りない部分を外部資金で賄う運用。近年では教員向けの外部資金の獲得によるインセンティブ制度の導入を開始

人事・給与に係るヒアリング結果 (1/2)

調査項目

人事評価制度

ヒアリング結果

<教員>

- ・ 教員活動評価で定めた4分野 (教育、研究、社会貢献、管理運営) それぞれで5段階評価を実施し、評価の重み付けや詳細な評価は部局に委ねている
 - 評価の重み付けなどは部局レベルで決定しているが、部局の中では基準が統一されている
- ・ 教員評価の評価プロセスは教員の自己評価の後に部局内でその評価に対して審査を行い決定、評価の対象期間や評価指標は部局により異なる
 - 複数年に跨がる研究が存在するため評価期間を幅広にとる部局も存在

<事務職員>

- ・ 事務職員の評価指標は国や他大学の事務評価制度を参照し、自己評価を作成した上で監督者と面談し確定するプロセスを策定
 - 年次の定期評価 (能力評価、業績評価) 及び特別評価を5段階で実施
 - 評価者は事務職員の監督者で、職員が自己評価を書いた上で監督者と面談を実施し評価が決定する

給与計算の方法

<給与計算方法>

- ・ 基本給は国家公務員の俸給決定に準じて決定し、賞与は活動評価に基づき決定するものの教員と事務職員で一部違いが存在
 - 基本給は国家公務員の俸給決定に準じて初任給の段階でマッピングして決定。業績評価が高い場合は昇給幅が上がる
 - 賞与は基本のベースの金額が決まっていて、高い業績がある人にはプラスアルファが支払われる
 - 教員の賞与についてはプラスアルファの幅が広い。対象者は部局長が推薦

<原資>

- ・ 基本的には運営費交付金で賄いつつ、足りない部分は外部資金で充当している
 - 外部資金は時限付きなので基本的には運営費交付金で充当するという考え

神戸大学では、運営費交付金を優先的に人件費に充て、足りない部分を外部資金で賄う運用。近年では教員向けの外部資金の獲得によるインセンティブ制度の導入を開始

人事・給与に係るヒアリング結果 (2/2)

調査項目

インセンティブの 設計

ヒアリング結果

- 過去6年間の各部局の平均の外部資金の獲得額を基準としてそこから外部資金の獲得額の増加率などにより部局への間接経費の割合を増加させるインセンティブ制度を実施 (令和5年度より配布を開始)
 - 外部資金の獲得目標額に応じて、年々インセンティブを獲得できる基準を上げている
 - 令和3年度に制定、令和4年度の実績により令和5年度から配布を開始した
- 間接経費を獲得した人に対して獲得した金額に応じ表彰 (財務貢献者の表彰制度) する制度を運用している
 - 当初は外部資金獲得に対して研究費として配分していたが、平成30年度から個人に対する報奨も選択可能な制度に変更
 - 今年度は70名程度が表彰対象となった
- 他には教育、研究、社会貢献、管理運営で貢献した人を表す「学長表彰」を実施している
- 産官学連携本部としては、PI等人件費の導入や、ライセンス収入に基づく発明者への還元を行っている
 - 各省庁共通の制度にPI等人件費が導入されたことを受けて本学でも同制度を導入した
 - ライセンス収入から必要な経費を差し引いた金額(約67%)を研究者に還元し、研究費もしくは給与として発明者が自由に設定できるようにしている

神戸大学では、学長のリーダーシップの下でOI機構/承認TLOのKUIを設立。学内外でWin-Winとなる連携の在り方を模索しながら、産学官連携強化を推進

支援体制/支援人材に係るヒアリング結果 (1/2)

調査項目

産学官連携への 取り組み状況

ヒアリング結果

＜産学官連携の強化に向けた取り組み＞

- 文科省のOI事業に採択された際に、OI機構を立ち上げた
 - 医学分野、バイオ化学工学分野、システム工学分野、海事・エネルギー分野の4つを注力領域として定義
 - 加えて、同組織内に大型の包括連携を推進する機能を強化し、大企業との共同研究を組成している
- 産官学連携本部内にOI機構を設置する一方で、技術移転と産学連携を促進するため、独立した法人としてKUIの設立を行った。KUIを活用していることによるメリットは民間企業に近いような形のKPI管理や公務員の給与では雇用できない人材を雇用できることが挙げられる
 - 長期間KUI専属で働くため、専門性を磨くことも可能
 - 設立の背景としては産学官連携に長けた人材が入ったこともきっかけ。設立に当たっては他大学のTLO組織を参考にした
 - 学内組織とKUIの連携、一体的な活動により、双方の組織の持つメリットを出すことが課題
- 近年の組織体制の強化や外部資金獲得の増加には学長の強いリーダーシップが存在している
- 組織対組織の産学官連携を推進する上で学長による相手企業の経営層との交渉が重要となる
 - 包括連携の契約時には学長のオーソライズが必須となっている

＜産学官連携の推進上の課題＞

- 企業との共同研究は企業、大学間の契約となり、自分達の努力が収入に直接結びつかず会社としてのインセンティブ設計が難しい
 - 共同研究費がKUIに入るスキームにすると大学側の外部資金獲得額が下がるので大学側からは目的が相反
 - 共同研究費獲得額の内いくらがKUIの貢献によるものなのか等KUIの貢献によるプラスアルファの価値を定量化することは難しい
 - 国立は私立と違い制約が多いため個人の貢献のインセンティブ設計が難しい
- PI人件費の策定や論文作成時のインセンティブなど研究マネジメントの対価制度を策定しているもの、短期的な経済的インセンティブと時間をかけて強い知財を作るという方針の相反は懸念事項となっている
 - 研究結果を論文として発表すること、秘密にして強い知財を作ることの目的が相反しているので慎重に取り組む必要がある
- 国立大学故の制限の多さが起因し、URA等の支援部隊へのインセンティブ設計が困難であるという課題が存在
 - KUIは大学の俸給制度の影響を受けないのでスキルベースでの給与制度を設計できているが大学側は国に準じた給与制度になっている

神戸大学では、学長のリーダーシップの下でOI機構/承認TLOのKUIを設立。学内外でWin-Winとなる連携の在り方を模索しながら、産学官連携強化を推進

支援体制/支援人材に係るヒアリング結果 (2/2)

調査項目

支援体制/
支援人材

ヒアリング結果

＜産連部門と会計・財務/人事部門との連携＞

- 産学連携活動において共に実施することはないが、間接的に連携している
 - 補助金を申請する際の経費の積み上げの算出等における支援や、外部資金に係る決算数値の分析結果の共有などにおいて連携している
- 戦略的投資や資金調達等を取りまとめた中期財務計画を策定しているが、その詳細については毎年見通しを再整理することで精緻化を図っている
- 若手研究者の評価・昇進等については研究推進部と人事部門が連携を行っている

＜産連部門とKUI・研究者との連携＞

- 産学連携にあたり、シーズ探索時のマッチング等企業との契約をKUIと連携して行うことは存在、研究推進部は事務処理面で共同している
 - 大学のシーズを探している企業からの大学への連絡はKUIと共有しており、KUIが大学と企業のマッチングを行っている
 - 研究費の使途や金額はKUIと研究者と企業間で決定しているが、契約の締結については産連部門が行っている

信州大学では、目的積立金の柔軟な運用を志向。 新制度の減価償却引当特定資産については活用を慎重に検討

財務・会計に係るヒアリング結果

調査項目

ヒアリング結果

国立大学法人会計基準に関する課題

目的積立金

<中期目標期間内の運用状況>

- 目的積立金は中期計画の剰余金の使途において定めた「教育研究診療の質の向上及び組織運営等の改善」に充てるため申請している
- 目的積立金申請額は予算の収支差額で算出しており、申請時点での明確な費目は存在しない
 - 文部科学省所定の様式(算出方法)により、財務課にて大学としての目的積立金申請額を算出している
- 目的積立金の承認後に学内で対象事業を決定するが、取り崩す使途(費目)の自由度は高いと認識
 - 対象事業は大学が決めることができるので、複数年度に跨がる施設整備や設備投資などを柔軟に行うことができる
 - 使途は柔軟なため、取崩しの際も問題なく利用できている

<中期目標期間を跨ぐ際の運用状況>

- 事業名・事業概要、申請額や区分、繰越し理由などを詳細に整理した。第3期から第4期への繰越し時には文科省からの指摘はなかった
 - 第3期から第4期への繰越し時にはメルクマールも参考に、対象にはソフト事業を含めた

引当特定資産

- 減価償却引当特定資産の活用は慎重に検討中。目的積立金を優先して利用している状況
 - 修繕費(費用)には使えない制度だが、将来の工事の会計上の科目を現時点で決めることが難しいため、活用を慎重に検討している
 - 目的積立金も中期目標期間の期跨ぎは可能だが、複数回の期跨ぎは難しいと認識
 - 大学での承認のみで積み立てられるメリットは存在するものの、使途の制限もあるため今後検討
- 国立大学法人の業務運営に関するFAQ等で記載があれば良い
- 別で修繕引当金なども存在するが、会計基準上の条件が厳しいため、利用できていない

大学-国の慣習による影響

- 科研費と共同研究の事務処理上の棲み分けに関しては、元々別の処理なので弊害は生じていない
 - 科研費と共同研究はそれぞれ規程の参照元も異なっており、事務処理上、弊害はない

信州大学では、本部に配分された間接経費を主に研究推進部署が調整することで、研究支援体制を拡充

産学連携の枠組みに係るヒアリング結果 (1/2)

調査項目

ヒアリング結果

背景・経緯

- ルール/規程に関しては一定周期で見直しを検討。規定を反映させる契約書のひな形は随時改正しており、主な内容は共同研究契約と秘密保持契約である
 - 規定・契約書ひな型改正は2~3年に一度の頻度で実施しており、今年度から来年度にも実施予定
 - 見直しの目的はガイドラインや、社会的・外部企業からの要請に対する対応・検討
 - 契約に関わっている研究推進部、信州TLO、URAとともにひな形の改正案を策定

運用状況

活用範囲

- 契約書のひな形を活用することで、研究者、URA、事務職員が誰でも企業に案内することが可能。部局の事務担当が大枠の契約書を調整し、研究推進部の契約担当が最終化
 - 契約書のひな型を基に研究推進部の契約担当や信州TLO(技術移転機関)が契約調整を実施、URAやコーディネーターが一部見ている部分も存在

「知」の価値の評価

- 大型の共同研究に対しては、URAによる研究進捗等のマネジメント部分に付加価値を認めていただければ、積み上げから脱却し、「知」の価値を入れ込むことができる
 - 企業側のニーズを踏まえ、資金を使ってどのようなシーズに投資して企業課題の解決を行うとができるかのコンサルティングも実施
 - その際には、昔からのお付き合いで研究をしている教授陣の意識改革も必要となる
- 共同研究における研究費積み上げの好事例共有・可視化までは至っていないが事例のPRやURA向けに研究費の積み上げ方を情報共有している
 - 大型化で上手くいった事例にはホームページや大学の広報誌で内部/外部に発信している (例: 共創研究所での取組み)
 - 研究費の積み上げ方が分かる書式をURA職員向けに配布している

信州大学では、本部に配分された間接経費を主に研究推進部署が調整することで、研究支援体制を拡充

産学連携の枠組みに係るヒアリング結果 (2/2)

調査項目

ヒアリング結果

運用
状況

間接経費

＜間接経費の配分ルール＞

- 原則、間接経費40%の内、約15%は各部局、約25%は本部へ配分される
 - 各部局に割り振られた分については、部局ごとに配分のルールが異なる
 - 本部に割り振られた分については、研究推進部・経営企画部がコントロールをし、研究マネジメントスタッフや研究環境の整備等に活用している

＜間接経費等の獲得に向けた取組み・運用上の課題＞

- 対企業・学内に間接経費率を40%に引き上げることを概ね説明済で、企業側には理解を示してもらっている
- 間接経費の内訳について企業側にも具体的な費目の例示をしており、増額に伴い研究室への配分額も増えてくる見込み。本来必要である間接コストを確保することは今後の課題
 - 大学全体の間接コストを試算した時に40%を超えていたものの間接経費は40%に据え置いた。今後、さらに必要な間接コストをどう確保するか、どう運用するか、仕組みづくりが課題となっている
 - 規定には間接経費の内訳を記載していない。40%に引き上げるときに費目を例示している

ガイドライン^{1,2,3}/ ハンドブック⁴の 趣旨を実現する上での課題

- ガイドライン/ハンドブックを広めるための課題は物量が多いことによってそもそも読み込まれないこと、各大学の置かれた状況によっても要点が変わってきてしまうこと、新たな概念が出てきたときに丁寧に説明する必要があることが挙げられる
 - 設計した側でなく実際に企業と交渉する側に向けた現場での使いやすさを意識した設計になっていると望ましい
 - 大学の研究推進部などの管理する人が使うのか、相手方と交渉する人が使うのかによって話が変わってくる
- 成果連動型の契約は社会実装が見込まれる研究が多い大学には適用できるものの、必要な人員数の関係から現状の本学に適用することはまだ難しい

1) 産学官連携強化による共同研究強化のためのガイドライン; 2) 産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン【追補版】; 3) ガイドラインを理解するためのFAQ;
4) 産学協創の充実に向けた大学等の「知」の評価・算出のためのハンドブック

信州大学では、教員・事務職員・URAそれぞれの評価制度を分け、外部資金を積極的に人件費の原資として活用。教員・事務職員向けのインセンティブ制度も整備を進めている

人事・給与に係るヒアリング結果 (1/2)

調査項目

人事評価制度

ヒアリング結果

<教員>

- 教員の評価制度は教員業績評価・給与査定という制度を策定しており、教員の自己評価を部局内で評価をするプロセスを策定、研究分野も含めた各分野(教育、研究、社会活動、大学運営)の評価の重み付けは部局ごとに設定している
 - 業績の自己評価を行い所属部局の審査委員会に提出して審査を実施。その後部局長が調整している
- 産学連携に関連する項目では、自己評価の項目に関して書く細かい項目ごとに点数を加点
 - 外部資金獲得の金額に応じて加点
 - 他にも国際学会や研究発表についても加点が存在

<事務職員>

- 事務職員は能力・行動評価の自己コメントを基に上司が評価を行い5段階で評価、産学連携に特化した項目はなく、研究推進部をはじめ、研究支援業務を行っている事務職員も他の事務職員と同様の項目で評価している
 - 自己コメントを記入し、上司が評価を行うプロセス
 - 評価はS,A,B,C,Dの5段階の絶対評価

<URA>

- URAには5年間のテニュアトラック制度を敷き、2つの評価制度を用いて評価を実施する
 - URAスキル標準を参考に作成したAcademic Appointment (AA) シートという年初めに目標を設定し、その達成度合いを個別面談を通じてチェック
 - URA教員業績評価と呼ばれる、外部資金獲得支援件数及び獲得金額や、各種契約調整件数など諸々の活動をすべて点数化
- URAの評価制度自体は徐々にブラッシュアップしており、ブラッシュアップの情報源は週次でURAに活動報告させる中で仕入れている
 - テニュアトラック制度の導入は6年ほど前、さらに教授、准教授、助教の職階において、職階ごとに給与を3段階に細かく分けたのは2023年4月

信州大学では、教員・事務職員・URAそれぞれの評価制度を分け、外部資金を積極的に人件費の原資として活用。教員・事務職員向けのインセンティブ制度も整備を進めている

人事・給与に係るヒアリング結果 (2/2)

調査項目

ヒアリング結果

給与計算の方法

<教員>

- ・ 教員業績評価結果により3年ごと実施する基本給改定に反映させ、業績給は毎年度改定を行い、評価によって上乗せさせる形で決定する(年俸制教員)
- ・ 加えて、獲得した間接経費の金額に応じた手当での支給も行っている(年1回の支給で毎年20~30名程度が受給している)

<事務職員>

- ・ 職員能力・行動評価結果を参考に基本給の昇給幅及び勤勉手当の上乗せを行っている

<URA>

- ・ 原則として、教授、准教授、助教のいずれからスタートする5年間のテニュアトラック制を敷いており、テニュア取得後は各位ごとに3段階の掛け合わせの最大9段階の昇進制度がある。それぞれの昇進に対して評価制度の評価結果を用いており、加えて、評価結果によって、年度末に手当てをもらえるようにしている

<原資>

- ・ 運営費交付金以外にも、外部資金を原資とできるようにPI等人件費の制度を整備した
- ・ URAは間接経費を人件費の原資としている

インセンティブの設計

- ・ 教員向けには、外部資金獲得への褒賞やライジングスター制度と呼ばれる若手研究者登用制度を設け優秀な教員に報いる体制を構築
 - ライジングスター制度(教員)については、外部資金獲得額や論文実績の基準を満たせば申請が可能。認定されれば、手当での支給や、教授への早期昇進も可能となっている
 - 外部資金獲得の手当としては、獲得した間接経費の金額基準に応じて教員に手当てを支給
 - 外部資金獲得に対するインセンティブ導入は8年ほど前で、外部資金を多く獲得する教員で本学の財務上の貢献が特に顕著なものへインセンティブとして支給することが目的
- ・ 事務職員向けには早期の管理職登用を見込んだProminent Officer制度を制定した
 - 若手の人材の発掘を目的とし、結果次第では早めに管理職に登用することを見込んだ制度

信州大学では、10年以上をかけてURAの体制強化を推進し、本部/部局を幅広く支援。 近年では、教育・財務へのアドミニストレーション機能の拡大を目指し、更に機能を強化 支援体制/支援人材に係るヒアリング結果 (1/2)

調査項目

産学官連携への 取り組み状況

ヒアリング結果

＜産学官連携の強化に向けた取り組み＞

- 地域企業との連携 (地域プロジェクト) と大型共同研究は別のスキームとなるため、それぞれ体制を分けて行っている
 - 地域プロジェクトでは地域産業の再生・活性化をミッションに長野県内の中小企業を対象に活動、各学部が存在する産学官コンソーシアムを駆使し共同研究を生成、共同研究は産学連携コーディネーターがマッチングを実施
 - 企業との大型研究では、ビジョンのすり合わせから組織的な連携が必要となるためURAが主導し、大手との組織的連携を実施
- 10年ほど前からコーディネーターとは違うスキルをもったURAを育成し大型企業との連携を推進してきた
 - 研究の大型化をしなければならないという声を受け、2011年にURA室を設立
 - 地域企業の共同研究、地域連携だけを対象にしていたコーディネーターと違うURA達をそこで育成し始めてきた
 - これを機に地域の中小企業との連携のみでなく、大型企業との連携を推進
- URAは本部/部局に担当を分けている。本部の方が部局に比べて経験のある人材が多い、また本部と部局いずれも博士号持ちの人員を多数雇用
 - 本部には10年以上の経験がある博士号持ちも多数在籍。他方、部局URAに関しては本部に比べ経験は浅いものの博士号は持っている
- 更なる組織強化のため、URAだけでなくUEA (University Education Administrator)/UA (University Administrator) という職種を配置するアドミニストレーション部署を設立、主な役割は研究部門に加え、教育部門や、経営部門との横串連携の強化、リカレント・リスキルにも手を伸ばしている
 - 経営力の強化だけでなく、大学院での教育や財務の強化が目的
 - リカレント、リスキル教育も通じて人材の底上げを行うことが目的

＜産学官連携の推進上の課題＞

- 研究者の経営力をどう強化するべきか、現状暗黙知になっているノウハウをどう形式知化させていくかが課題であり、URAでサポートを実施しているが道半ば
 - 経営の上手いノウハウは人の雇用に外部資金の直接経費を用いたり、企業のマンパワーを研究に用いたりなど外部リソースの使い方が上手であり、その能力差は助教・准教授間においても存在している
 - 課題への対策として、URAや事務職員がサポートを行うがリソースの関係で可能性のある研究室のみ行っている状況、今後はURAの能力強化や若手研究者へのサポートで対応を行う予定
- 研究の大型化に当たっては、企業との接点をどう構築するかという点が課題となっており、他大学も参考にしながら大企業向け営業機能強化を実施し始めたところ
 - 営業計画などを策定しているもののなかなか上手くいっていないため、大企業向けの営業部隊を備える試みを始めている
 - 他の大学ではBtoBの営業を行ってきた人材を雇用し、大型研究の営業をかける機能の強化を実施しており、参考にしている

信州大学では、10年以上をかけてURAの体制強化を推進し、本部/部局を幅広く支援。 近年では、教育・財務へのアドミニストレーション機能の拡大を目指し、更に機能を強化 支援体制/支援人材に係るヒアリング結果 (2/2)

調査項目

支援体制/ 支援人材

ヒアリング結果

＜産連部門と会計・財務／人事部門との連携＞

- 財務・会計部門と産学連携部門は業務で直接連携することは少ないが、他財源から産学連携に関わる資産を拠出する場合や新しい会計処理が存在するケースでは連携している
 - 大学の資金を投じて共同研究を行う場合の手続きに、新しい会計処理の方法についての相談
- 人事部門では、PI等人件費を充てることができる制度を策定した一方で、学内における制度の認知はいまだ獲得できていないが、周知に向けた取組みは今のところ予定していない

＜産連部門と研究者との連携＞

- 現場の研究者との連携は日常的に行っており、各分野の先鋭的な教授はURA側でも把握している
 - 分散キャンパスであることもあり、人の行き来を多くして密に連携を行うことを実施
 - 行く頻度を設定しているわけではなく、用があれば日常的に伺っている
 - 各分野の先鋭的な教授はURAの方々が理解しており、コミュニケーションも日常的に実施

新潟大学では、文科省から提示されたルールに従い、着実に目的積立金を運用。
減価償却引当特定資産については、修繕費に利用できないことなどから、他大学の動向を
見ながら導入を検討している

財務・会計に係るヒアリング結果

調査項目	ヒアリング結果
基 国 準 に 大 学 に 関 す る 法 人 会 計 課 題	目的積立金
	＜中期目標期間内の運用状況＞ - 通常年度の目的積立金は、実行上、費目に制限はないが、承認時期が不透明である ＜中期目標期間を跨ぐ際の運用状況＞ - 第3期から第4期への目的積立金の繰越しにおいても同様。メルクマールは出ていたので、それに沿ってチェックを行った
	引当特定資産
	減価償却引当特定資産については現状運用していない。修繕費に使うことができないということを文科省から聞いている
大学－国の慣習 による影響	科研費の間接経費の承認に関しては費目で判断することではなく、科研費などの事例をハンドブック等参照しながら判断をしている。間接経費・直接経費間の振替については学振の費目ルールの範囲内で対応を行っており、運用上大きな課題はない

新潟大学では、学内・企業含めて「知」の価値や間接経費に対する理解を得ることに苦慮。 学内向けには部局回りを通じて、ルール・規程の浸透を図っている

産学連携の枠組みに係るヒアリング結果 (1/2)

調査項目

ヒアリング結果

背景・経緯

- 共同研究・受託研究・学術指導をはじめとする産学連携の学内の規程は国のガイドライン発行の外的要因や研究室へのヒアリングを踏まえた内的要因を契機に、大学・関連団体と情報交換をしながら作成・改訂を行っている
 - 現在の共同研究の規程については、平成28年の産学官連携による共同研究強化のためのガイドラインや平成31年の科学技術・イノベーション創出の活性化に関する法律改正を契機に学内でタスクフォースを組成し、約1年をかけて実施
 - 実施に当たっては、他大学の事例も参考にしつつ、学内関係部署と協力して学内のルール整備を行った
 - 学術指導・共同研究に関する間接経費の規程の改訂は小規模で実施している(本学では令和2年度に改定を実施)
- 産学連携強化経費については、大学が企業に人件費・大学設備の維持管理コストを請求することができるとガイドラインに明記されたことに伴い、導入された

運用状況

活用範囲

- 学内への落とし込みについては教授会など一斉に説明を行っている。ただし、そのような場ではなかなか理解が進まないため、個別で研究室を訪問し説明を行っている
- ガイドラインにはリスクマネジメントをはじめ様々な項目があるが、そのやり方の濃淡に妥当性を見出し意見の統一を図ることが難しいと感じている

「知」の価値の評価

<「知」の価値を評価してもらうための工夫>

- アウトプットを約束できるという特性の研究であれば、民間企業へ業務委託を行ったり、社内実施した際の人件費と比較して安価に価値提供が約束できるため、企業視点では付加価値を理解してもらいやすい
 - ただし、基礎研究であっても、企業からの余剰資金をちゃんと間接経費として回収することで、研究者支援できるような仕組みを使えば応用ができると考ええる
- 獲得した資金を柔軟に回せるように、契約書内に文言を追加している
 - 直接資金(経費の一部)を当該共同研究を円滑に推進するための経費として使ってよい
 - 契約相手方からの制限がなく、本学が合理的と判断すれば、本学の経理規程の範囲で他の研究と合算して経費を使用してよい
- 共同研究を行う企業・自治体が抱えている課題を共有し、大学の技術を持って解決したいというポイントを押さえれば受け入れられやすい
 - 大学から一方的に課題を提示しても受け入れられにくい
 - まずは同じ夢を見て具体的話に進んでから実際のやり取りを行うのは窓口となる産学連携、となるように役割分担できると望ましい

<「知」の価値を評価してもらうための課題>

- 産学官連携で本部側の関与がないと、契約・知の価値/間接経費に対する企業の理解が進まず、ハードルに感じる点に対して対処できないことがある
 - 契約の局面では、共同研究に慣れていない中小企業や新規の企業・自治体は手続きの煩雑さに特にハードルを感じるケースがある
 - 間接経費/戦略的産学連携経費のいずれであっても知の価値に対する行政・自治体に理解してもらいにくいと感じる

新潟大学では、学内・企業含めて「知」の価値や間接経費に対する理解を得ることに苦慮。 学内向けには部局回りを通じて、ルール・規程の浸透を図っている

産学連携の枠組みに係るヒアリング結果 (2/2)

調査項目	ヒアリング結果
運用状況 間接経費	<間接経費の配布ルール> - 本学では間接経費収入の45%を各部局に配分し、残る55%は全学で使用する - 部局に配分された間接経費の使途は部局で決めることが可能 <間接経費等の獲得に向けた取組み・運用上の課題> - 共同研究費の多くは総額で企業と合意していることが問題。教員の取り分は間接経費率を上げることで減ってしまい、企業もその分を積み上げたくても総額が決まっているので積み上げられないといったジレンマを抱えることになってしまう - 間接経費の引き上げに関する事情を知らない企業が規模に関わらず多い。大学が個々に説明するのは限界があるのではないかと感じており、政府から企業に向けたメッセージを発信すればもっと歩み寄りができるのではないかと - 企業の産連担当の事業推進部長レベルでもガイドラインの内容を知らないケースや、大学ごとに間接経費に対して個別の方針を取っていることすら知られていないケースもある - 企業への説明・理解醸成に当たってはガイドラインは武器になると考えている - 現在共同研究費の直接経費の10%が間接経費、10%が産学連携強化経費となっており大学としては間接経費率 (産学連携強化経費含む) を30%としたい - 間接経費率は企業目線だと使途が不明確で受け入れられにくい - 大型の共同研究であれば相対的に間接経費が高くなる。金額が上がると企業側も費用対効果を見始めることになる - 研究者も研究者が取ってきた共同研究費を大学からオーバーヘッドされる感覚となる可能性があり反発が予想される - 産学連携強化経費を直接経費の10%に設定しており、教員人件費等に充てている。ただし、過去に運営費交付金で賄われていた人件費を補填しており、コーディネーターの採用経費に十分に使える状況にはなっていない
ガイドライン ^{1,2,3/} ハンドブック ⁴ の趣旨を 実現する上での課題	- 大学における外部資金を多く獲得できるようになったとしても、使途について教員の理解が進んでいないことや、使途に関する規則の厳密さにより有効活用できないことに課題を感じている - 大学の経費には多くの規定・縛りがあるが、同時に意外とできることも多いという理解が教員に浸透していない。職員との相互理解も弱い - 大学の規制も厳密すぎるところや問題があるのも事実であり、ある程度の柔軟性を持たせ、機転をきかせた部分は理由をきちんと報告させる等のルールも必要なのではないか (企業との飲食費や宿泊に関する規制 等) - 外部資金を多く獲得し、その分間接経費を留保できたとしても使用期間が短いのは課題。共同・受託研究等の大学の自助努力により集めた資金については、繰越しや基金化が大学の裁量で自由にできるようになるのが望ましい - 現在の規制では、正職員任期無し雇用を行うことが仕組み上難しいため、新しい分野に新しい教員を雇うタイミングを逃してしまうのではないかと

新潟大学では、産学官連携に関する教員向けのインセンティブ制度を導入。教員の評価制度への反映や、URA・職員向けの評価・インセンティブ制度導入が今後の課題

人事・給与に係るヒアリング結果

調査項目

ヒアリング結果

人事評価制度

- 教員は業績評価で部局ごとに評価項目(教育、研究、社会貢献、学内貢献等)の重み付けをしている。必要な場合は評価者との面談を行い、原則として自己申告の内容を評価者が適切に評価する形となっている
 - 教員の評価は業績評価となっておりSS/S/A/B/C/Dとランク付けされるが、研究業績が評価項目でウエイトを占め教育の社会貢献・産学連携への取組みは評価に十分加味できない場合があるが、各項目別のウエイトは評価組織別に異なるため、一概に研究業績が大きなウエイトを占めるわけではなく、各評価項目に沿った内容であれば適切に評価される
 - 教員評価は本人の自己申告に基づき、一次評価を学系長等(部局長)が行い、最終評価を年俸制教員業績評価委員会が行う

給与計算の方法

- 教員の給与は年俸制と月給制の2種類がある。年俸制の場合、業績評価のランクに応じて業績給や年俸改定に反映される
 - 年俸制はここ10年くらいに始まった取組み。業績給に幅を持たせて評価によって額を増減させている
 - 年俸制への移行を選択しなかった教員は月給制のままとなっている

インセンティブの設計

<教員へのインセンティブ>

- 自分の研究を社会実装させたいという意欲的な先生をより支援したいという想いから研究者に対するインセンティブの仕掛けとして、本年度よりイノベーション・プロフェッサー制度を導入した。一定額以上の共同研究経費を獲得した准教授に「イノベーション・プロフェッサー」の名称を付与するとともに、報奨金の支給等も実施している
- また、将来的に共同研究の規模の拡大が見込まれる准教授以下の研究者を対象とした「産学連携育成制度」も本年度導入した。対象となる研究者の研究室等へ週1回程度事務補助者を派遣し、研究者の業務負担を軽減することで、組織型共同研究への進展を促す仕組みとしている
- ゴールドデスク制度において一定額以上の間接経費を獲得した教員を顕彰している。また教員の研究時間確保における取組みとして、研究支援員派遣制度により間接経費の獲得金額や学内の名称付与等における一定の条件を満たした教員にパートタイムの事務補佐員を最長20日間派遣している他、バイアウト制度の運用も行っている
- 競争的研究費等の直接経費から給与を支出することで確保される財源を給与等に還元できる仕組みについては現在検討中

<URA・職員へのインセンティブ>

- ベースアップ等の全体的な底上げを図ってきたところであり、今後は個人の貢献を反映させることを検討していきたいと考えている
 - 事務やコーディネーターの個人の評価を直接処遇へ反映するところまでには至っていない。ゆくゆくは、コーディネーター・UAの処遇に反映させていきたい

新潟大学では、5年ほど前から組織対組織の産学官連携推進に向けた改革を実施。さらに規模の拡大に向け、ナレッジの蓄積・人員の確保を全学的に戦略的に進めていくことが課題

支援体制/支援人材に係るヒアリング結果

調査項目

産学官連携への 取り組み状況

ヒアリング結果

＜産学官連携の強化に向けた取り組み＞

- 本学での産学官連携は5年前から大型化と共同研究の強化をメインに改革が始まり、現在では金額ベースで大型案件の占める割合が5~6割となった
 - 社会連携推進機構の人員体制はここ1~2年で整いつつある。全体の職員は7名。1学部1名配置できる程度の人数は確保している
- 研究者に対する草の根活動として、毎年学部を決めて全研究室を個別訪問をしてヒアリングを行っている。選択肢は共同研究や受託研究だけではない、という理解を得ることができ、スタートアップの掘り起こしに繋がった事例が5件くらいある

＜産学官連携の推進上の課題＞

- 元々の分野にそれぞれの先生が所属して、そこでフラグシップを立てる、頑張っている人を重点的に盛り上げる、というマインドになりがちであり、戦略的に産学官連携を拡大していくことができていない点は課題と感じている
- 産連組織内においても、5年くらいで要員が入れ替わるため、ナレッジが蓄積せず、過去の経緯などが分かる人が現状はほとんどいない点が課題
 - 今のスタッフは着任して1~2年のメンバーが多い。そのため、平成28年のガイドライン策定当時のことを知っている職員はごく少数にとどまる
- コーディネーターの数が限られているため営業活動に限界を感じており人数を増やしたい。ただし、コーディネーターは簡単に人を採用できる職種ではない
 - コーディネーターは事業を作ることが役割の1つなので、技術への理解・ビジネス感覚・ドメイン知識がないとすることができない
 - 理想のコーディネーターの人数は各学部1人だが、例えば工学部のように幅広い研究分野のある学部では学部の中で情報・化学など分野ごとにコーディネーターが必要

支援体制/ 支援人材

＜産連部門と会計・財務/人事部門との連携＞

- 産学官連携にあたり、財務・人事は企業と直接対話することはない。また、契約時等に社会連携課・コーディネーターとの対話もほとんどない
 - 人事部門は企業と直接の関わりはない。コーディネーターや社会連携課が企業と話をした上で相談があれば同部署と話している
 - 財務部門も企業と話すことはない。予算要求時に社会連携課と会話をすることはあるが、企業からの質問事項が話題に上がったことはない
- 人事・財務部門では産学連携自体は、社会連携課の担当という意識も一定存在する

＜産連部門と研究者との連携＞

- 産学官連携に対して大学の関与は薄いと感じている。下交渉段階や大まかな枠組みの合意まで企業との交渉を研究者自ら行っていることもあり、どのタイミングで産学連携部門担当者を加えるかの判断は難しい
- 他方で、組織立った取り組みというレベルではないが、産連本部の紹介で産学連携に繋がった好事例も出てきており、このような取り組みを広げていきたい

「1 硬直的ルール/規程」、「2 支援体制不足」に関する課題に加え、副次的に、 「3 組織風土・制度等の課題」も抽出

ルール・規程・仕組みに関する課題の仮説と調査結果

再掲) 大学が抱える
(一般的な) 課題の仮説

調査結果

1 硬直的 ルール/ 規程

会計制度の
問題

「予算・財源管理主義」と
「単年度主義」の組み合わせにより、
産学連携で得た収益を再投資に
回すことが難しくなっている

課題仮説の検証結果

「目的積立金」による繰越しは各大学に定着。
他方で、R4年度に制定された減価償却引当
特定資産については、使途の狭さを理由に活用
に慎重な姿勢

- 新しい制度のため、会計検査院や
外部監査法人の指摘も懸念

産学連携関連
の「規程」/
人事・給与の
仕組みの問題

産学連携に関連する「規程」は
「コスト積み上げ」、人事・給与関連は
「運営費交付金」がベースになって
おり、ガイドライン等を反映する度に
規程が複雑になってしまい、規則の
周知コスト・改定コストも大きい

産学連携に関する「規程」は各大学で改訂を
行っているものの、周知が行き届かず、
総額ありきの契約方法が残る

人事・給与関連は、間接経費を原資に研究者
に対するルール/規程整備は進んでいる一方で、
URA・事務職員向けの整備は途上

2 支援 体制 不足

柔軟な運用の
難しさ

正確性・合规性の志向や体制面での
制約から、基本ルールはシンプルに
して、詳細は個別に企業との交渉で
決めるといった運用が難しい

研究者が個別企業との交渉を柔軟に行うケース
は存置しており、知見を言語化・展開する機能
は弱い

- 各大学で、産連の組織体制を拡大すること
で対応中

新たに抽出した課題

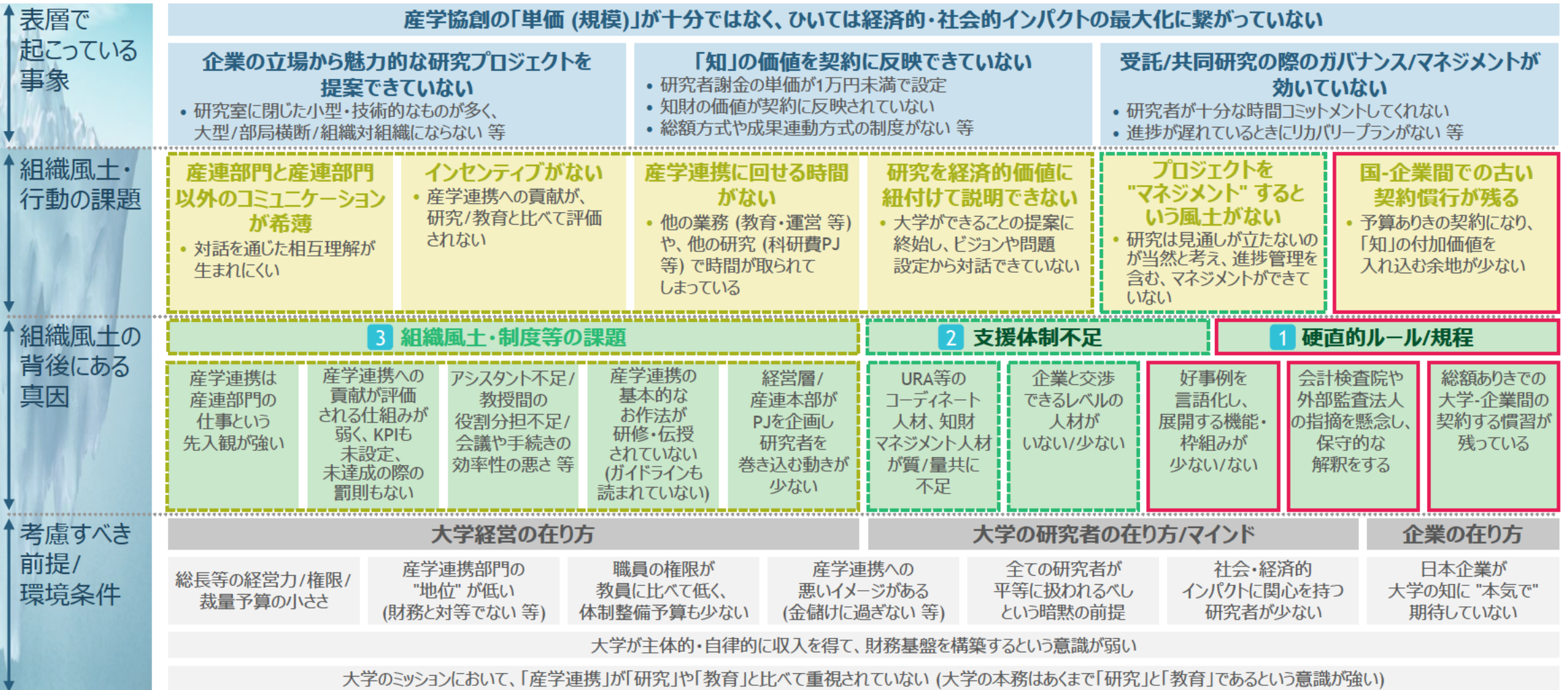
3 組織風土・ 制度等の課題

産学連携に対する
学内全体の意識醸成、
個人レベルへの
落とし込みには、各大学
とも苦慮。
トップダウン/ミドル～
ボトムアップでの浸透を
志向

- 産学連携は
産連部門の仕事と
いう固定観念が
残っているため、
部門間の連携も
生まれにくい
- 研究者によって、
産学官連携の
ルール/規程に関する
知識レベルも異なる

「1 硬直的ルール/規程」や「2 支援体制不足」に紐づく課題から、「3 組織風土・制度等の課題」を幅広く検証し、課題の構造に反映

本事業でのヒアリング結果を踏まえた、課題の構造の更新



「1 硬直的ルール/規程」や「2 支援体制不足」に紐づく課題から、「3 組織風土・制度等の課題」を幅広く検証し、課題の構造に反映

本事業でのヒアリング結果を踏まえた、課題の構造の更新

表層で
起こっている
事象

組織風土・
行動の課題

組織風土の
背後にある
真因

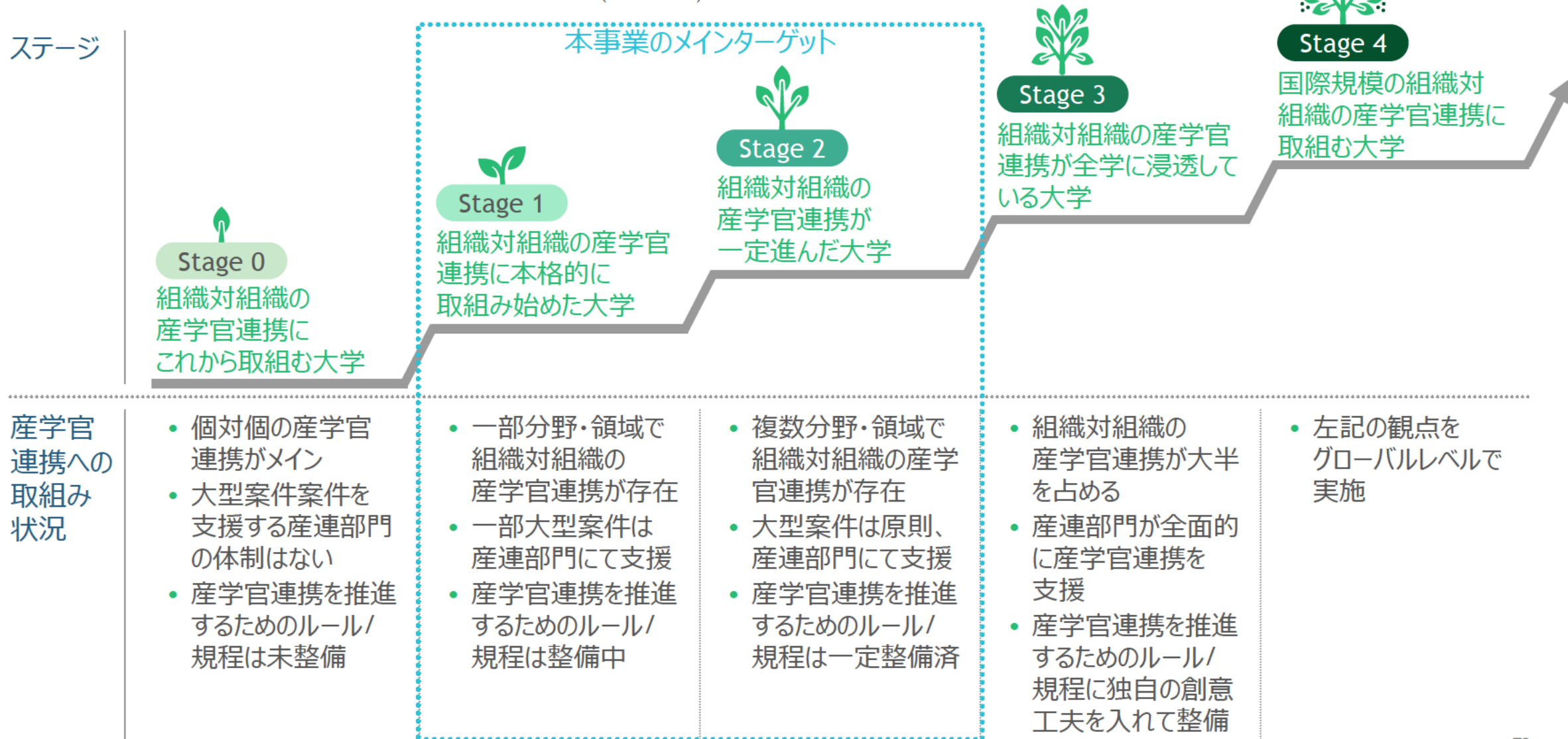
考慮すべき
前提/
環境条件



Step3: 対応の方向性検討 / 取りまとめ 作成

施策を考えるにあたっては、産学官連携への取組み状況が重要な観点となる

組織対組織の産学官連携に取り組む大学のステージ (イメージ)



再掲

参考) 産学官連携への取り組み状況ごとに、①～④に対応して起こり得る課題と対応策を次頁以降で整理

ルール・規程・仕組みに関する課題の仮説と調査結果

再掲) 大学が抱える
(一般的な) 課題の仮説

➤ 調査結果

① 硬直的 ルール/ 規程

会計制度の
問題

「予算・財源管理主義」と
「単年度主義」の組み合わせにより、
産学連携で得た収益を再投資に
回すことが難しくなっている

① 「目的積立金」による繰越しは各大学に定着。
他方で、R4年度に制定された減価償却引当
特定資産については、使途の狭さを理由に活用
に慎重な姿勢

- 新しい制度のため、会計検査院や
外部監査法人の指摘も懸念

×

産学連携関連
の「規程」/
人事・給与の
仕組みの問題

産学連携に関連する「規程」は
「コスト積み上げ」、人事・給与関連は
「運営費交付金」がベースになって
おり、ガイドライン等を反映する度に
規程が複雑になってしまい、規則の
周知コスト・改定コストも大きい

② 産学連携に関する「規程」は各大学で改訂を
行っているものの、周知が行き届かず、
総額ありきの契約方法が残る

人事・給与関連は、間接経費を原資に研究者
に対するルール/規程整備は進んでいる一方で、
URA・事務職員向けの整備は途上

×

② 支援 体制 不足

柔軟な運用の
難しさ

正確性・合规性の志向や体制面での
制約から、基本ルールはシンプルに
して、詳細は個別に企業との交渉で
決めるといった運用が難しい

③ 研究者が個別企業との交渉を柔軟に行うケース
は存置しており、知見を言語化・展開する機能
は弱い

- 各大学で、産連の組織体制を拡大すること
で対応中

④ ③ 組織風土・
制度等の課題

産学連携に対する
学内全体の意識醸成、
個人レベルへの
落とし込みには、各大学
とも苦慮。
トップダウン/ミドル～
ボトムアップでの浸透を
志向

- 産学連携は
産連部門の仕事
という固定観念が
残っているため、
部門間の連携も
生まれにくい
- 研究者によって、
産学官連携の
ルール/規程に関する
知識レベルも異なる

+

本事業で各大学にヒアリングした結果を踏まえると、大学の産学官連携の取組み状況により、抱える課題感も異なる

大学の置かれている状況別に抱える具体的な課題

		 Stage 1 組織対組織の産学官連携に本格的に取り組み始めた大学		 Stage 2 組織対組織の産学官連携が一定進んだ大学	Stage 3~4
基準／ルールの運用	① 会計基準	...	- 会計検査院や外部監査法人の指摘を懸念し、保守的に解釈している - 産連部門が会計基準を理解していない	産連部門との対話を通じた産学官連携起点でのクリエイティブな解釈が生まれない	...
	② 規程 (受託/共同研究・人事等)	...	- 総額ありきでの契約が残っており、学内外で「知」の付加価値に関する納得感が得られない - 研究者/事務職員のインセンティブに繋がる人事制度・仕組みがない・少ない	研究環境の改善に繋がる財源の確保・有効活用ができていない	...
	③ 支援体制/ 支援人材	...	- 産連部門による研究者への組織立った支援が弱い・仕組みがない - 研究者が属人的に産学官連携を推進	- 産連部門による組織立った支援は一部の研究者に限定 - 知見が蓄積されず、拡大生産的な組織体制となっていない - 規模の拡大に比して事務職員が不足	...
	④ 学内文化	...	- 産連部門とそれ以外の部門の接点がない - 産学官連携に係る課題認識が弱い - 産学官連携の必要性が学内に浸透しきっていない	- 産学官連携に係る課題認識が部門間で共有・議論されない - 一部産学官連携への否定的な意見が存在	...

画一的な解はないが、本事業でヒアリングした各大学の取組みも参考にしながら、課題に対応していくことが肝要

課題への対応策

		 Stage 1		 Stage 2	Stage 3~4
		組織対組織の産学官連携に本格的に取り組んだ大学		組織対組織の産学官連携が一定進んだ大学	
基準／ ルールの運用	① 会計基準	...	会計関連の知識を持った産連部門職員の配置・育成	産連部門による間接経費のコントロール ↓ 産連部門のアドミニストレーション機能の拡大	...
	② 規程 (受託/共同研究・人事等)	...	好事例の収集・言語化、学内へのPR ↓ インセンティブ制度による金銭・人的支援	ルール/規程への反映 (ひな形の作成 等) ↓ 評価制度へ反映 (中長期的な財源確保)	...
	③ 支援体制/ 支援人材	...	大型研究を支援する専門組織の立上げ (初期段階は対象の領域を絞り込む)	大学の実態に合わせて規模を拡大 (本部/部局に分ける、子会社を設立 等)	...
	④ 学内文化	...	トップマネジメントが旗振り役となり、改革・産学官連携を推進 ↓ 産連部門による草の根活動 (研究者との密なコミュニケーション・ルール/規程の周知)		...

神戸大学では、財務部と財務出身の産連部門事務職員との連携により、産学官連携に関する会計基準の変更情報にキャッチアップしている

会計基準に関する産連部門 (事務) へのヒアリング

財務の知識がない職員に対して、会計制度の変更を理解してもらうことは難しい。自分自身は財務経験があるため内容のキャッチアップができていますが、これからは財務の知識がない職員に分かりやすく伝える場が必要だと感じている

- 例えば、引当特定資産の制度について、学内に周知はされているものの、内容が専門的なため、理解がされにくい
 - 引当特定資産の繰り入れ財源に一部の間接経費が追加されたことなども含めて、より明確な理解を促す工夫が必要ではないか

事務職員は総力戦。経費については財務、契約は研究推進、クローポについては人事等、人事異動を繰り返すことで、結果的に知識が蓄積されている

- 産連部門(URA、OI機構など)の方は、中途採用の方が多いため、国立大学法人法や会計基準などの大学の個別ルールに精通しておらず、企業の考え方などを持ち込まれることが多いため、事務方でサポートをしている



神戸大学 研究推進部

信州大学では、主に研究推進部署が本部割り当ての間接経費を調整しており、 目的積立金への繰越しもしながら、研究環境の改善に必要な資金を留保している

会計基準に関する産連部門 (事務) へのヒアリング

信州大学では、本部へ配分された間接経費 (全体の50%) を主に産連部門が調整している

- 間接経費の内、研究推進部署に割り振られている割合が多く、研究推進部がコントロールしている
- 間接経費の内、研究推進部に割り振られている割合は全体の半分で、残り半分は部局等
- 産学連携を推進していく中で間接経費の重要性が学内で認識されたため、研究推進部署が調整することとなった

目的積立金の繰越しは財務部にて最終決定するものの、共同研究における間接経費の余剰金は目的積立金として繰越しを行っている。大学全体として、目的積立金を繰越しながら運用していくという意識は根付いている

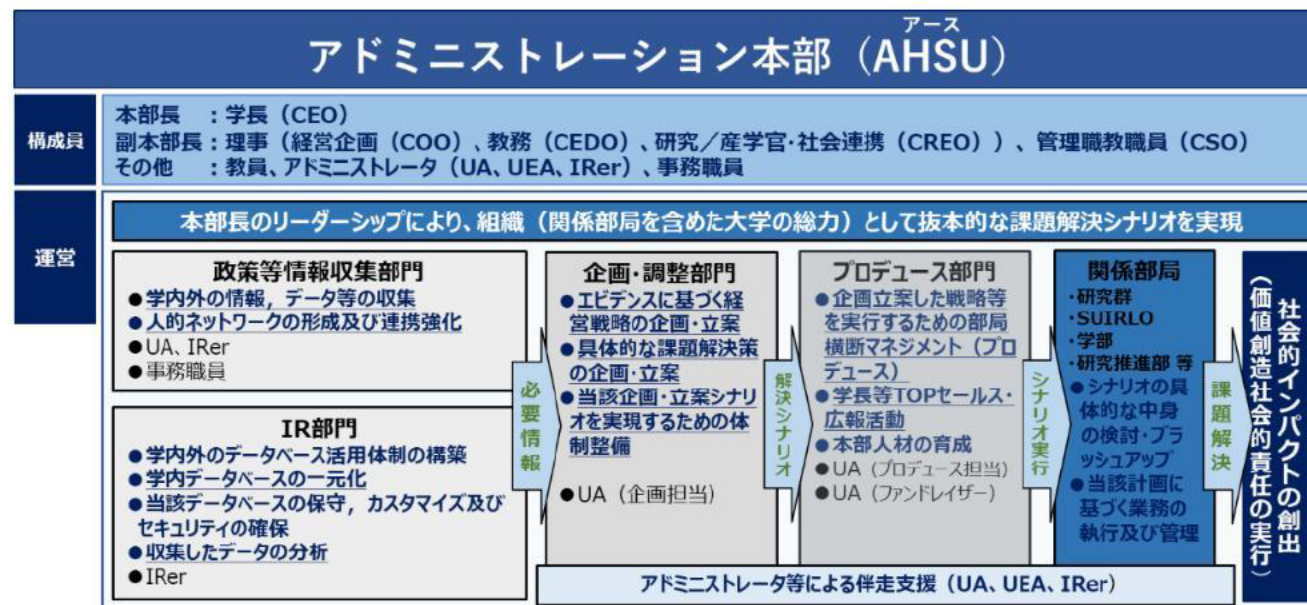
- 使途としては、設備等大きいものを買うときに、目的積立金として繰越しを行う



信州大学 研究推進部

信州大学では財務部門の機能強化も狙い、大学経営等に関わる情報を アドミニストレーション本部に集約し、教育研究機関を横串で支援

信州大学 アドミニストレーション本部



- 大学経営のアドミニストレータを目指して、URAだけでなく、UEA (University Education Administrator)、UA (University Administrator) を配置したアドミニストレーション本部を設立
 - スキル・ケイパビリティを考えると、URAからの派生・進化が近道と考えた
- 経営力の強化だけでなく、教育部門や財務部門等の横串連携の強化を狙っている
 - リスク・リカレント教育に関与することで、産学官連携に繋げることも企図



信州大学 副理事

新潟大学では、准教授がコーディネータ・UAの知識も活用し、本人の創意工夫で産学官連携で得た外部資金を研究環境改善のための経費に充てている

新潟大学 准教授による産学官連携への取組み上の創意工夫

- 企業との共同研究において、5~6年の長期の契約を締結し、長期間の研究資金を確保。直接経費の中に、人件費・物品費・知の貢献度を入れることで、自分の裁量で使えるようにしている
 - 研究における成果 (アウトプット) を明確に定義し、最初の2~3年で納品
 - その後の契約終了までは、ベストエフォートで企業内での成果活用に関する伴走支援 (意見交換・コンサルティング 等) を行う
 - 間接経費は本部から10~11月頃に配布後、年度内の使い切りが必要なため、使い勝手が悪い
 - 直接経費で研究室のスタッフ (フルタイム2名、パートタイム2名) を雇っている
- 企業との契約書に文言を追加することで、柔軟に資金を使うことができるようにしている
 - 直接経費の一部を当該共同研究を円滑に推進するための経費として使用可能
 - 契約相手方からの制限がなく、本学が合理的と判断すれば、大学の経理規程の範囲で他の研究と合算して使用可能
- 企業側と共同研究の結果得られる成果物 (アウトプット) の内容とレベル感について事前合意できるのであれば、共同研究費の金額 = 成果物への対価となり企業側は大学に納入された資金の使途に対して細かく指定や指摘を行う必要性がない
 - 成果物として特許などの知財ではなく、共同研究を通じて得られたデータや分析結果、調査結果を企業側が活用しやすい形で提供し、大学教員がデータ等の社内利活用の支援を行うという立て付けにすればどのような研究でも同じような契約を締結することは可能ではないか



新潟大学 准教授

各大学で研究者/事務職員のインセンティブに繋がる制度・仕組みを導入。

信州大学はURA/事務職員向けの制度設計も進んでいる

各大学におけるインセンティブ制度 (本事業を通じてヒアリングしたものを中心に記載)

- : 昇給
- : 賞与・手当て
- : 表彰
- : その他

	新潟大学	信州大学	神戸大学
研究者	● イノベーション・プロフェッサー制度 - 一定額以上の共同研究経費を獲得した准教授にイノベーション・プロフェッサーの名称を付与。報奨金の支給等もあり ● 産学連携育成制度 - 将来的に共同研究の規模の拡大が見込まれる准教授以下の研究者が、事務補佐員に業務サポートをお願いできる制度 ● ゴールドデスク制度 - 一定額以上の間接経費を獲得した研究者に学長賞を授与する顕彰制度。事務補佐員に業務サポートをお願いできる研究支援員派遣制度も利用可	● 間接経費の獲得額に応じた手当て ● ライジングスター制度 - 共同研究獲得額、論文執筆数等の条件を満たす若手研究者を早期登用 - 月当たり4万の金銭的なインセンティブも有	● 外部資金獲得額の増加率等が大きい部局への間接経費の配分割合増 ● 間接経費獲得額が大きい研究者(財務貢献者)への報酬制度 ● 分野を問わず活躍した人材を表彰する学長表彰
URA	● URAのキャリアパス制度の整備 - URAを「外部資金獲得支援のスキルを有し、研究推進及び経営能力の双方を備えた大学執行部候補生」として養成	● 間接経費を原資としたURAのキャリアパス制度の整備 ● 業績評価に加え、URAスキル標準に基づくAA (Academic Appoinement) シート評価の実施	—
事務職員	—	● Prominent Officer制度 - 早期の管理職登用を視野に入れた事務職員向けインセンティブ制度	—

新潟大学では、産学官連携に貢献している研究者(准教授)へ、イノベーション・プロフェッサーの名称を付与

新潟大学 イノベーションプロフェッサー制度の概要

目的 共同研究に積極的に取り組む研究者を支援し、研究意欲の向上を図る

条件 500万円以上の共同研究経費を過去3ヶ年受け入れている、もしくは3年間で2,000万円以上獲得された教員(准教授)

インセンティブ

- イノベーション・プロフェッサーの名称付与 (3年間)
- スペースの優先使用
- 報奨金の支給又は大学院生を支援する経費の配分

自分の研究を社会実装させたいという意欲的な先生をより支援したいという思いからイノベーション・プロフェッサー制度を導入した



新潟大学
社会連携推進機構

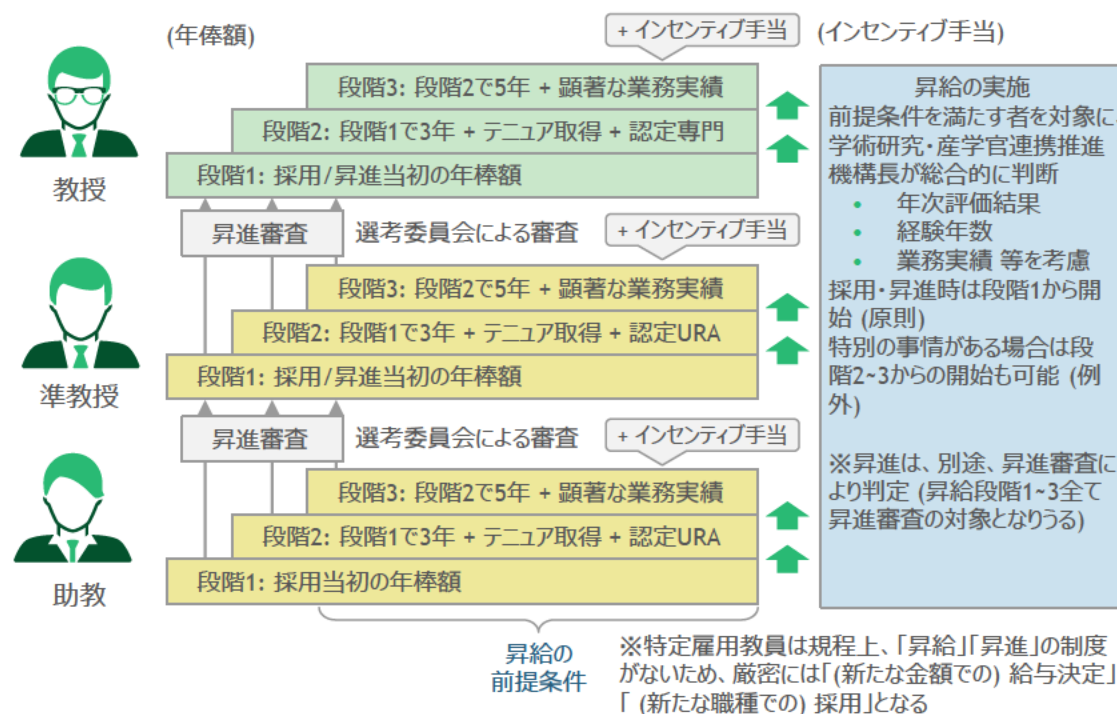
信州大学では教授、准教授、助教を3段階に分けた昇給制度を用意。評価にURAスキル標準を基にしたAAシートによる評価制度を導入し、高度オールラウンダーの育成を企図

信州大学におけるURAの評価制度

URAキャリアパスに対する昇給制度

URAの評価は、業績評価 (外部資金獲得や各種契約調整等の活動の評価) に加え、Academic Appointment (AA) シートに基づき、総合的に評価

- 年次評価結果・経験年数・業務実績等に基づき、昇給を決定 (各職において2回昇給が可能)
- URAスキル認定を昇給の前提条件とする (認定に係る研修や試験費用の補助制度有)



Academic Appointment (AA)シートによる評価

AAシートでは、URAスキル標準を基に評価項目を定義。年初の目標設定と年末の達成状況の点数化をURA幹部と協議して行っている

業務分野	ミッション
1. 研究戦略推進支援業務	① 政策情報等の調査分析 ② 研究力の調査分析 ③ 研究戦略等策定
2. プレアワード系業務	① 研究プロジェクト企画立案支援 ② 外部資金情報収集 ③ 研究プロジェクト企画のための内部折衝活動 ④ 研究プロジェクト実施のための対外折衝・調査 ⑤ 申請資料作成支援
3. ポストアワード系業務	① プロジェクト実施のための対外折衝・調査 ② プロジェクト進捗管理 ③ プロジェクト予算管理 ④ プロジェクト評価対応関連業務 ⑤ 報告書作成業務
4. ネットワーク構築と支援基盤形成業務	① 連携支援業務 (教育) ② 連携支援業務 (国際) ③ 連携支援業務 (企業) ④ 連携支援業務 (行政・地域) ⑤ 発明開示関連業務 ⑥ 研究機関としての発信力強化推進 ⑦ 広報関連業務 ⑧ イベント開催関連業務 ⑨ 安全管理関連業務 ⑩ 倫理・コンプライアンス関連業務
5. 人材・組織マネジメント	① URA人材の育成/獲得 ② 産学官連携教員等の拡大 ③ 産業連携に関わる将来人材育成 ④ 組織運営/マネジメント手法等の実践研究

(主にテニユア授与に係る評価)
URAスキル標準を基にした左記業務活動に対し、年初に、各項目について
① 活動内容
② 具体的評価指標
③ 配分エフォート
を各URAが策定し、URA室幹部との協議で確定させる

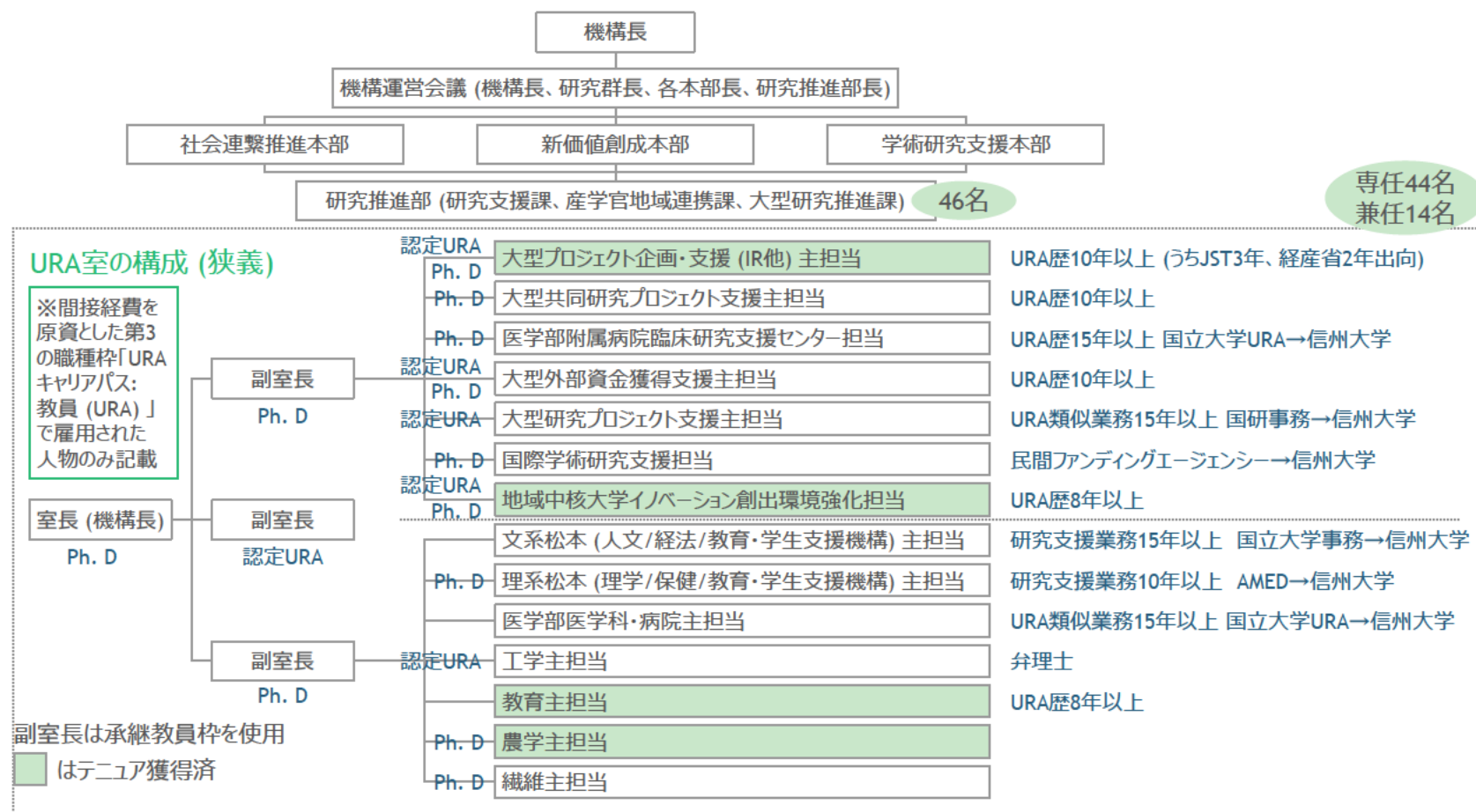
年末のURA室幹部との面談により達成状況を点数化する

信州大学のURAは、高度オールラウンダー (ジェネラリスト) として育成

信州大学では、2011年にURA室を創設し、政府の支援も受けながら体制を強化。 現在は自走化が進み、間接経費も原資に100名超のURA及び、事務職員を確保

信州大学の学術研究・産学官連携推進機構 URAの構成

学術研究・産学官連携推進機構 (SUIRLO) URA室の構成 (2023.11.1現在)



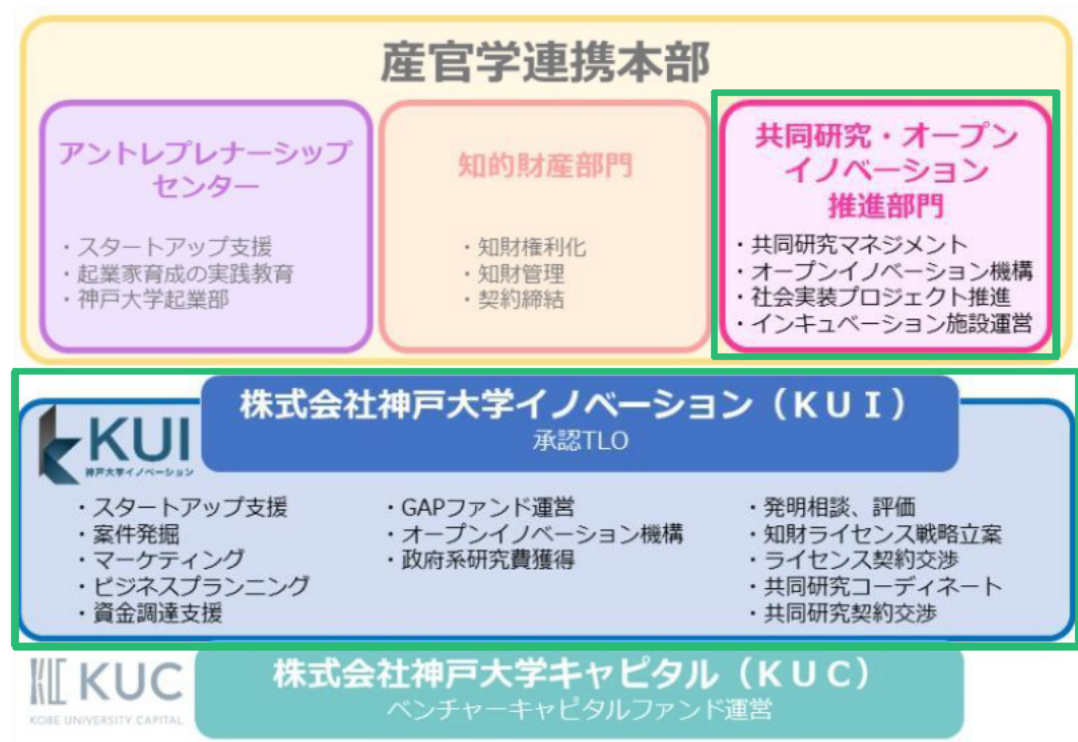
- URA室を2011年に設立し、コーディネーターとは違うスキルをもったURAを育成し大型の研究を推進してきた
 - 大型の研究はビジョンのすり合わせから必要
- URAは本部と部局いずれも博士号持ちの人員を雇用しているが、本部の方が部局に比べて経験のある人材が多い
- 学長が変わっても継続的に産学官連携を推進する体制を構築するためには、属人的でない制度の策定と、現場の長と経営者が腹を割って議論できる場を設定することが必要



信州大学 副理事

神戸大学は学内にOI機構・学外に100%出資子会社神戸大学イノベーション(KUI)を設立。 「出島」組織も活用しながら全学的に産学連携強化を図っている

神戸大学における産学連携の推進体制



文部科学省のOI事業に採択された際に、OI機構を立ち上げた

- ・医学分野、バイオ化学工学分野、システム工学分野、海事・エネルギー分野の4つを注力領域として定義
- ・加えて、同組織内に大型の包括連携を推進する機能を強化し、大企業との共同研究を組成している



神戸大学 理事

産官学連携本部内にOI機構を設置する一方で、技術移転と産学連携を促進するため、独立した法人としてKUIの設立を行った。KUIを活用していることによるメリットは民間企業に近いような形のKPI管理や国に準じた給与制度では雇用できない人材を雇用できることが挙げられる

- ・長期間KUI専属で働くため、専門性を磨くことも可能
- ・学内組織とKUIの連携、一体的な活動により、双方の組織の持つメリットを出すことが課題



神戸大学 副学長

組織対組織の産学官連携を推進していくにはトップの積極的な関与が不可欠

執行部へのヒアリング (組織対組織の産学官連携への取り組み状況)

- 5年ほど前から産学官連携の大型化に本格的に取り組み、現在では金額ベースでは大型案件の占める割合が5~6割となっている
 - 着任前は産学官連携自体は社会貢献・地域貢献の意味合いが強かったが、全国的に売り込んで規模を拡大してきた
 - 従来は依頼をしてくる企業に応える形で行っていた "守り" の産学官連携から、新規・既存関係なく芽が出そうな企業には積極的に声をかける "攻め" の産学官連携へ進化させてきている
 - 5年前から声をかけ、フラグシップを立てようという動きをはじめて、ようやく筋が見えてきたところ



新潟大学 理事

- 学長の強いリーダーシップにより近年の外部資金増加が実現している
 - 学長のリーダーシップの下、承認TLOのKUIや政府の助成金獲得のためにOI機構を設立
- 組織対組織の包括連携共同研究を推進する上で重要なのは組織トップ同士の信頼関係や強いリーダーシップである



神戸大学 理事

各部局の理解を得るために、産連部門と研究者の密なコミュニケーションも重要

産連部門へのヒアリング (研究者とのコミュニケーション状況)

- 現在、社会連携推進機構の人員体制を充実させ、産学官連携に対する研究者の理解醸成を得る動きを始めている
 - 研究者に対する草の根活動として、毎年学部を決めて全研究室を個別訪問をしてヒアリングを行っている
 - 選択肢は共同研究や受託研究だけではない、という理解を得ることができ、スタートアップの掘り起こしに繋がった事例が5件くらいある
 - ガイドラインの改訂を教授会で周知しているが直接の対話の方が圧倒的に効果が高い



新潟大学 社会連携推進機構

出典) 大学へのヒアリング

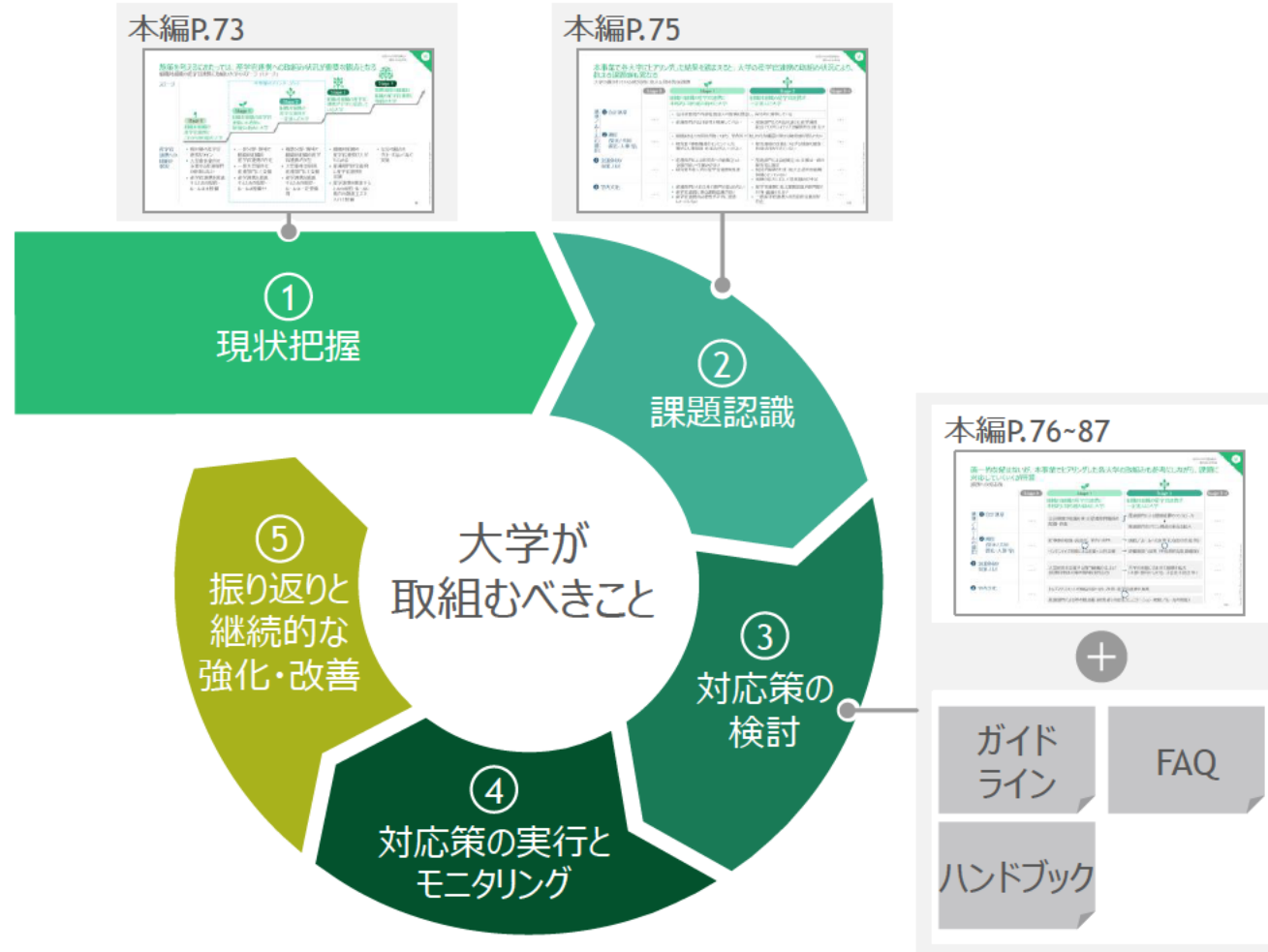
- 現場の研究者との連携は日常的に行っており、各分野の先鋭的な教授はURA側でも把握している
 - 分散キャンパスであることもあり、人の行き来を多くして密に連携を行うことを実施
 - 行く頻度を設定しているわけではなく、用があれば日常的に伺っている
 - 各分野の先鋭的な教授はURAの方々が理解しており、コミュニケーションも日常的に実施



信州大学 副理事

「組織」対「組織」の産学官連携のさらなる拡大に向けて、本事業の報告書やガイドライン・ハンドブック・FAQを参考にしながら継続的に強化・改善していくことが肝要

産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン・ハンドブックの普及・浸透に向けた提言 (大学向け)



- ① 自学が産学官連携の発展のステージにおいて、どの段階にしているのかを現状把握
- ② 自学の産学官連携の拡大に向けた現状課題を把握
 - 自学の置かれている状況と近い課題がないかを確認する
- ③ 本調査報告書及び、ガイドライン・FAQ・ハンドブックを参照しながら、対応策の検討
 - 自学の状況に応じてカスタマイズ
- ④ 対応策の実施をしながら、状況をモニタリング
 - ルール/規程への反映、新制度の運用、組織体制の改変 等
- ⑤ 実行結果の振り返りと継続的な強化・改善
 - 知見の言語化、ルール/規程等のブラッシュアップ
 - 継続的な強化・改善に向け、①～④を反復する

特に本事業の調査結果の活用が可能な範囲

既存のガイドライン・ハンドブックには含まれていないポイントを整理し (=WHAT)、その内容を現場に浸透させるためには、周知徹底に向けた施策 (=HOW) が必要ではないか

産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン・ハンドブックの普及・浸透に向けた提言 (政府向け)



既存のガイドライン・ハンドブックには含まれていないポイントを整理 (=WHAT)

産学官連携における財務機能の強化の必要性を整理し、産連部門の担当者の意識を醸成

- 産連部門の持つべき会計・財務知識
- 組織・ガバナンスモデルの具体事例

産学官連携の好事例・留意点の形式知化による全国の大学への浸透を加速

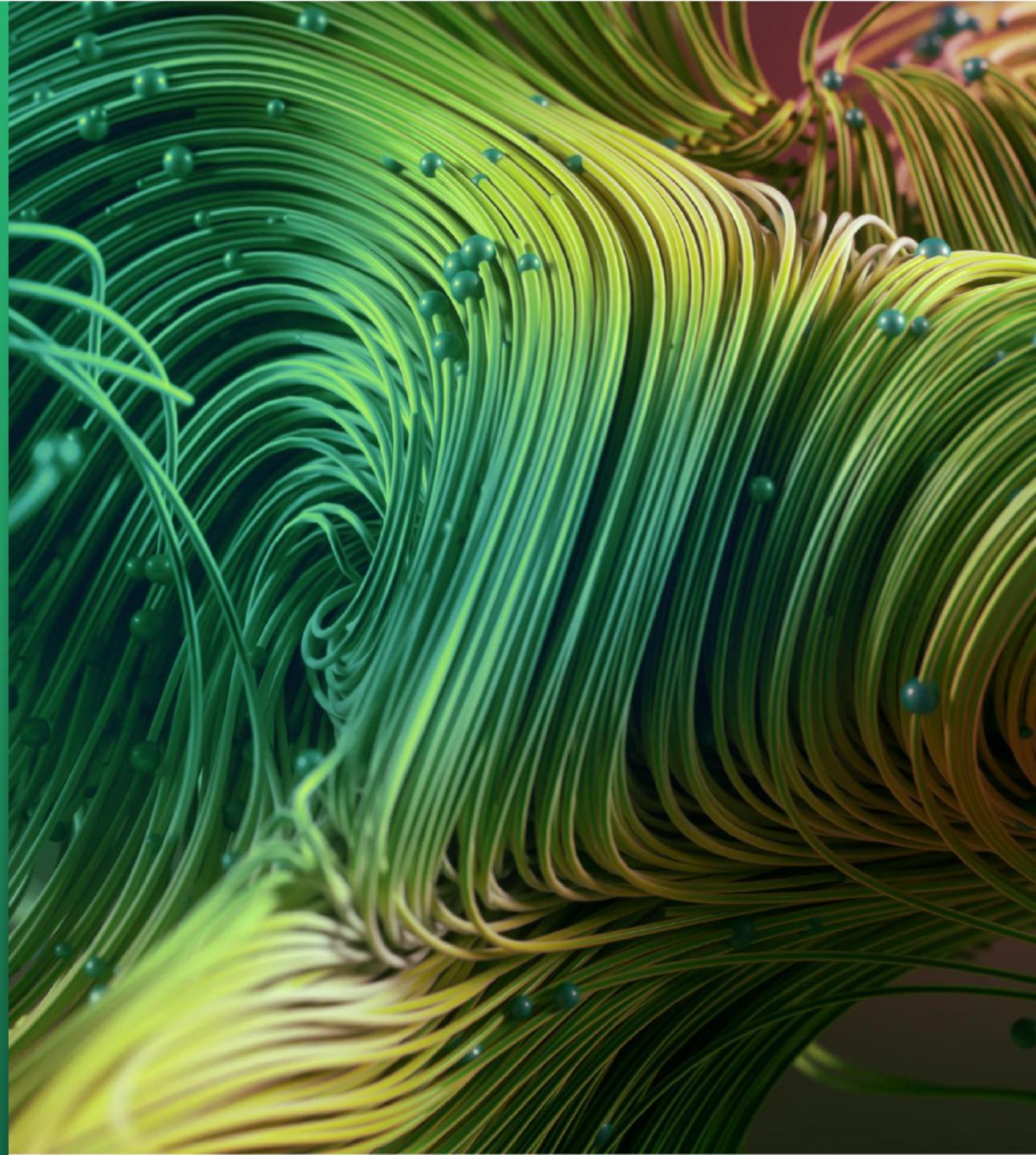
- 規程の柔軟な解釈の具体事例
 - 研究資金確保の創意工夫 (資金留保の仕組み、契約書の文面 等)
 - 間接経費を原資にした人材確保の仕掛け
- 組織体制の強化の具体事例
- 教員・事務職員・URAの評価制度、インセンティブ制度のモデルケース



周知徹底に向けた施策 (=HOW)

- 1 左記ポイントを中心に全国の大学へ普及・浸透
 - イベント・ワークショップの開催を通じた理解の醸成
 - 個別大学に対するフォローアップ (意見交換・検討支援) 等
- 2 産連部門向けの会計・財務知識強化支援
 - 新任・中途入社した産連部門の職員向けの会計・財務関連の知識習得のためのスターターキット 等
- 3 減価償却引当特定資産制度の活用状況のウォッチ
 - 繰越しや取崩しの状況を3~4年程度をかけて中期的に確認する
 - 第4期中期目標期間終了時点の運用状況が一つのマイルストーンとなる

B. 大学ファクトブック 2024の作成



大学ファクトブック2024の作成

業務内容

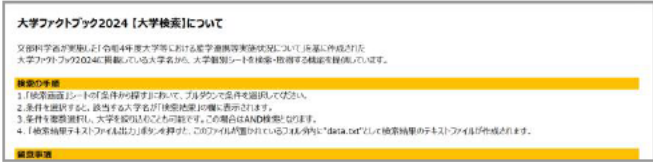
これまでの大学ファクトブックの趣旨、紙面構成等を踏まえつつ、「大学ファクトブック2024」を作成

- 文部科学省が実施・公開した「産連調査」のデータ及び別途経済産業省が提供するデータ等を用いて構成

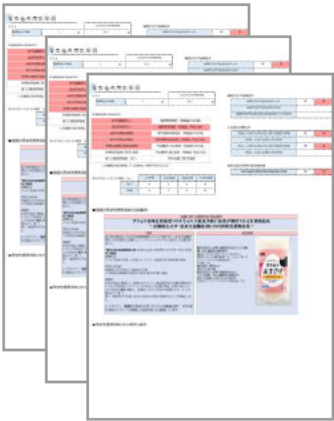


作成したアウトプット

検索シート



各大学個別シート



国立×2
公立×1
私立×3
の計6ファイルに分けて納品

ランキング



ファクトブック2023と同様の形式でランキングを作成

操作マニュアル



ファクトブック2024を操作するためのマニュアルを作成



bcg.com