

第5回 世界で競い成長する大学経営のあり方に関する研究会

日時・場所

日時：令和8年3月25日（水）16時00分～18時00分

場所：経済産業省本館17階第一特別会議室及びオンライン

出席者

委員（◎座長）

◎大野 英男	経済産業省 特別顧問（科学技術担当）
植草 茂樹	公認会計士・大学共同利用機関法人自然科学研究機構 監事
岡部 康彦	三菱商事株式会社 経営企画部長
小川 尚子	一般社団法人日本経済団体連合会 産業技術本部長
倉田 英之	AGC株式会社 代表取締役専務執行役員 CTO
鮫嶋 茂稔	株式会社日立製作所 執行役常務 CTO 兼 研究開発グループ長
塩飽 俊雄	株式会社ダイセル 取締役専務執行役員
菅野 暁	国立大学法人東京大学 理事（CF0）
杉原 伸宏	信州大学 副学長
野口 義文	学校法人立命館 理事（立命館大学副学長）
本間 敬之	早稲田大学 常任理事・副プロボスト
牧 兼充	早稲田大学 大学院経営管理研究科 准教授
松本 邦夫	金沢大学 副学長
両角 亜希子	東京大学大学院教育学研究科 教授
渡部 俊也	東京科学大学 副学長

欠席委員

河原 克己	ダイキン工業株式会社 執行役員
-------	-----------------

オブザーバー

厚治 英一	一般社団法人新経済連盟 政策部副部長
井上 諭一	内閣府 科学技術・イノベーション推進事務局 統括官
上山 隆大	内閣府 本府参与
門元 章	外務省 経済局 経済外交戦略課長
益 一哉	国立研究開発法人産業技術総合研究所 G-QuAT センター長
松本 岳明	公益社団法人経済同友会 政策調査部次長
宮園 浩平	内閣府 総合科学技術・イノベーション会議 常勤議員
横島 直彦	国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 副理事長

欠席オブザーバー・代理出席者

齊藤 史郎 一般社団法人産業競争力懇談会（COCN） 専務理事・実行委員長
山内 清行 日本商工会議所 企画調査部長
【代理出席】日本商工会議所 企画調査部副部長 小林 美樹子

文部科学省

合田 哲雄 文部科学省高等教育局長
西條 正明 文部科学省科学技術・学術政策局長
井上 睦子 文部科学省科学技術・学術政策局 科学技術・学術総括官
国分 政秀 文部科学省科学技術・学術政策局 産業連携・地域振興課長
小川 浩司 文部科学省研究振興局 大学研究基盤整備課大学研究力強化室長

経済産業省

菊川 人吾 経済産業省イノベーション・環境局長
今村 亘 経済産業省大臣官房審議官（イノベーション・環境局担当）
飯村 亜紀子 経済産業省イノベーション・環境局 イノベーション政策上席企画調整官
中西 友昭 経済産業省イノベーション・環境局 総務課長
武田 伸二郎 経済産業省イノベーション・環境局 イノベーション政策課長
川上 悟史 経済産業省イノベーション・環境局 大学連携推進室長

議事概要

1. 世界で競い成長する大学経営のあり方に関する研究会中間とりまとめ（案）について

資料2に基づき、事務局より説明

2. 自由討議

委員からの主な意見は、以下の通り

（産学連携・知財戦略）

- 産学連携が進まない理由について、手続上の表層的な課題の記載にとどまらず、大学と企業のインセンティブの不一致や時間軸の違い、間接経費等の制度的課題、企業との人材流動性の低さ、企業側の基礎研究への投資の弱さといった根本的な要因についても、さらに検討すべき。

- 産学連携において、企業との共同研究の数を増やすことは個々の研究の観点からは重要だが、それが大学の知財収入の大幅な増加には直結していないという事実を認識すべき。
- ペンシルバニア大学が組織改革により短期間で知財収益の大幅な拡大を達成した事例では、大学による単独での特許出願からスタートアップ創出への連携が非常にスムーズに行われている点が成功の鍵となっている。
- 現在の大学の知財出願は、担当者が個別に出願すること自体が目的化しており、質の低下や収益の低迷を招いている。知財収益を拡大するためには、従来にない製品やサービスの創出、スタートアップによる活用可能性を見極め、出願段階で厳密に案件を選別し高度化するプロセスが最も重要。
- 競争力のある「勝てる特許明細書」を作成するためには、特許事務所や弁理士との強固なネットワーク構築が必要不可欠。出願案件を厳選し絞り込むことで、量から質への転換が図られ、海外への特許出願も可能となる。
- 中規模・小規模な案件を中心とする共同研究は大学の知財収入に貢献しにくい。特許出願の高度化及びスタートアップとの連携こそが大学の独自財源の増大に寄与するという認識を広く共有すべき。
- 高品質な特許出願とスタートアップ連携を実現するためには、研究成果から新しい製品・サービスを想定できるとともに資金調達現場経験を持つ「ベンチャークリエイション人材」を活用することが肝要である。地域ごとに分断するのではなく、領域ごとに強みを持つ少数の当該人材が地域を越えて横断的に関与できる仕組みを構築すべき。
- 産業界や投資家にとって重要なのは単なる「良い研究」ではなく、研究成果が知財やデータとして保護され、利益相反の懸念が無いように管理が適切になされた「投資可能な状態にあるアセット」である。
- 全国の大学には優れた研究案件が予想以上に多数存在しているものの、特許が出願されていないなど、投資対象となる知財アセットに至っていないケースが多く見受けられる。この致命的な課題を克服し、投資可能なアセットとしての要件を満たすことが極めて重要。
- 企業と連携して学位を授与する教育プログラムの「契約学科」は、産業界の求める人材育成にとどまらず、民間資金導入のメカニズムとしても非常に効果的であり、大学のガバナンスおよび教育研究の高度化の双方に資する有意義な取組。
- 基礎研究から社会実装までを一気通貫でつなげるためには、産学双方が初期段階から最終的な社会実装に関するニーズを共有・理解することが重要。
- 産学双方が初期段階からニーズを共有し、課題と解決策を共同で設計できる体制を促進するため、民間側の税制優遇の仕組みへの反映や、今後策定される大学経

営ガイドラインにおける企業と大学間の人材活用の設計について、さらなる検討を求めたい。

- 企業の社会実装や事業化の観点からは、単一の大学に閉じず、複数の大学の技術を組み合わせる方が合理的なケースが多い。そのため、今後策定される大学経営ガイドラインにおいては、個別の大学単位の枠を超えた横断的な連携を選択・促進しやすくするための評価や運用のあり方について盛り込むべき。
- 産業界の視点からは、各大学はどの分野で世界トップを目指すのかという方針をより明確にすべき。これにより、企業との共同研究の大型化や関連施設の充実化による産業クラスターの形成が促進され、民間側の税制優遇の活用も含めた真の好循環につながる。
- 産学連携の新しい形を実現するためには、産業界と大学との距離感を見直すことが重要。双方が互いへの期待を明確に伝え合い、特定のフェーズにおいては時には互いの領域に踏み込むなど、深いレベルでの連携を目指すべき。
- 新たな大学群が機能するためには、大学自身が産学連携や産業力強化に寄与するという主体的な意思決定を行うことが鍵となる。大学が企業に対して費用対効果に基づく「マーケットイン的」な営業努力を行うことで、民間資金を呼び込み、好循環サイクルを回す強力なドライバーとすることができる。
- 日本国内での産業クラスター形成においては、土地利用の制限や自治体・関係省庁間の調整の限界といった物理的・制度的な障壁が存在する。大学単独での対応は困難であるため、特区的な運用も含め、国と大学が一体となって進める支援体制を構築する必要がある。
- 産学連携による人的交流を通じた「ビジネスからアカデミアへのフィードバック」が、基礎科学のフロンティア開拓に極めて大きな影響を与えることを周知すべき。大学からビジネスへの技術移転という一方向にとどまらず、大学とビジネスの双方向の交流が学術的発展にも不可欠である旨を明確に示すべき。
- 契約学科の取組を通じて優れた先行事例を発掘することが、結果として次の新たな大学群の予備軍を形成することにつながる。そのため、契約学科から新たな大学群への接続性や戦略のあり方について、さらなる議論を深める必要がある。
- 産業界との連携を通じて、共同研究の大型化、知財の高度化、スタートアップ創出との連動を進め、大学の収益モデルを進化させることが、実効的な価値創出につながる。

(人材育成・人材獲得)

- 価値創出の好循環においては、大学の本来の使命である「人材育成」が中核となる。産業界と連携しながら国際競争力に資する人材が持続的に生み出されることによって、好循環のアップスパイラルが強力に回っていくことが重要。

- 大学は産業界の多様なニーズに応えるとともに、直面する課題だけでなく、将来的に異なる課題に直面した際にも自ら解決できる能力を身につけさせる「体系化した力を涵養する人材育成プログラム」を構築することが極めて重要。
- 企業が長年行ってきたOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）に大学の知見を取り入れて体系化し、スピーディーかつ深く、他者と連携しながら事にあたる能力を育成できるようなプログラムを、産学連携を通じて構築していくべき。
- 学部からのストレートな学生だけでなく、企業で働く社会人学生や、クロスアポイントメントで大学に参画する企業人材を交え、実際の企業の現場を活用した教育を行うなど、多様な層を対象とした体系的な人材育成プログラムを産学連携で作り上げることが重要。
- 博士課程学生への経済的支援は依然として大きな課題である。奨学金や謝金ではなく、研究者としての雇用契約に基づく対価としてサポートを行うことで、学生の自覚を促すとともに秘密保持契約（NDA）等の実務的課題もカバーできるような、産学近接化の仕組みを検討すべき。
- 広く日本の国際競争力の強化、ひいては世界への貢献に資するようなグローバルな人材育成プログラムを構築していくことが重要。
- 新たな大学群における産業競争力の強化を実現するためには、高度人材としての博士人材の育成が不可欠。新しい大学群の要件として、博士人材の育成機能を重視すべき。
- 海外のトップ研究者を招聘するためには、現在の国立大学の膠着化した給与体系では不十分であり、人事給与マネジメントの抜本的な変革が必要。また、企業からの資金導入を円滑にするため、兼業や利益相反に関する学内審査の煩雑な手続きを簡略化することが不可欠。
- 国立大学においても米国の大学のような9か月制や10か月制等の柔軟な勤務形態を導入し、残りの期間は教員自身の裁量で資金確保を可能にする制度を設けることで、クロスアポイントメントや兼業、利益相反等に伴う学内手続きの負担を大幅に軽減できるのではないかと。
- 教員のみならず、優秀な若手事務職員や研究開発マネジメント人材（URA等）がより良い待遇を求めて民間企業へ流出している現状は憂慮すべき。彼らに対して適切に利益を還元できるよう、大学の膠着化した給与体系の抜本的な見直しが必要。
- 日本の大学の給与水準の低さを欧米との比較データ等を用いて可視化し、それを欧米並みに引き上げるための具体的な議論を促すような強いメッセージを発信すべき。

- 産業界が大学との連携に期待する上で最も重要な要素は人材の多様性と流動性。グローバル企業が求める国際水準の研究を国内の大学で実現するためには、研究者の国境を越えた流動化を促進することが不可欠。
- 産学連携におけるカルチャーギャップを埋めるためには、研究者だけでなく、経営層やURA、知財担当といった支援人材を含めたあらゆる層における産学間の人材流動化が鍵となる。中間とりまとめにおいては、人材の多様性と流動性の重要性をより明確に打ち出していきたい。
- 大学と民間企業との間には、支援人材等の給与において数百万円規模の年収格差が存在している。海外や産業界から優秀な人材を大学に引き寄せるためには、過去の慣習にとらわれることなく、大学側が給与・処遇面での大幅な改革を断行することが求められている。
- 大学の組織マネジメント強化のため、教職員の少数精鋭化と格差を容認した処遇改善を行うべき。また、学長のリーダーシップによる全構成員への競争意識の徹底を図るとともに、健全な危機感を醸成・維持するために、国際卓越研究大学群や新たな大学群に対する数年ごとの「入れ替え戦」を実施することを提案する。
- 日本の産業競争力の基盤として、大学、国立研究開発法人、産業界が一体となったエコシステムの存在が不可欠なことをさらに強調すべき。そして、そのエコシステムを機能させるためには、各機関間での人材の流動化が極めて重要。

(ガバナンス・経営体制)

- 特定領域において強い大学群を形成するためには、大学本部主導ではなく部局主導型の改革が有効ではないか。申請主体を部局単位とすることを検討するとともに、学内特区としての機能の充実や、10年単位で長期的にコミットできる優れたリーダー（スター・サイエンティスト等）の配置も検討すべき。
- 国立大学においては制度上学長の権限は一定程度強化されている。このため、課題の本質は、マネジメント能力や実行力、組織文化にあるのではないか。
- 価値還元や資金獲得のフェーズにおいて、契約や事務手続きを迅速かつ柔軟に処理できる「アジャイル」な組織能力が決定的に重要。特にスタートアップとの連携において契約手続きの遅さは致命的な機会損失を招くため、この手続きの柔軟化・高速化をガバナンス改革の中核にすべき。
- 中間とりまとめ案の方向性に賛同する。世界で競い成長する大学となるためには、意思決定を担うガバナンス戦略、強みを伸ばす教育研究の高度化戦略、および資金循環を支える財政戦略の三位一体の戦略を推進することが、最優先の課題である。
- ガバナンス改革においては、単なる制度設計にとどまらず、経営方針が教育・研究の現場に浸透し、日々の運用として機能することが肝要である。民間企業の社

外取締役や株主による評価・モニタリング機能のように、大学運営においても外部の視点や評価を継続的に反映させる仕組みを検討すべき。

- 新たな大学群に求めるガバナンスは、国際卓越研究大学との差異を明確に整理すべき。その際、大学と企業の連携プラットフォームを円滑に機能させ、教員・職員ともに外部人材を柔軟に登用できるような、本大学群にマッチした独自の人事改革とガバナンス体制を要件としてはどうか。
- 新たな大学群が機能するためには、まず大学自身が「産学連携を通じて産業力強化に寄与する」という意思決定を主体的に行うことが鍵となる。その実現のために、効率的な意思決定と透明性の高いガバナンス、成果測定の仕組み、および網羅的な調査に基づく知財体制の整備が必要。
- 国際卓越研究大学等との位置づけの違いや、本大学群に求められる役割をより明確に整理し、大学経営ガイドライン等に反映させるべき。また、単年度主義の是正に加え、国立大学において、中期計画の枠組みやその運用が、研究活動の継続性を確保する上で課題となっている点についても検討を求めたい。
- 意思決定の迅速化に関する取組に加え、研究が実際に開始されるまでの契約等の事務手続きについても、現場負担や処理期間の観点から課題が指摘されている。国際競争を勝ち抜くため、これらの事務手続き全体のスピードアップを可能にする学内体制の構築が不可欠。
- 大学経営改革を進めるにあたっては、医学部に対しても聖域とすることなく、全学と歩調を合わせた大胆な変革を強く求めていく必要がある。
- 大学を価値創出のエンジンへと転換していくためには、単年度主義、財務・調達制度、大学内部のガバナンスや経営体制が依然として制約となっており、制度・運用を一体的に見直す必要がある。

（財務戦略・資金調達）

- 大学の財源多様化を促進するため、企業が大学債を長期間・無利息等で引き受けた場合に対する税制上の優遇措置を導入すべき。また、調達した資金の運用益を契約学科等の拡充に還元する好循環の仕組みも検討できるのではないか。
- 新大学群に対する支援が単なるばらまきとならないよう、資金配分の設計には細心の注意が必要。基礎研究から企業の共同研究資金が流入するまでの期間をつなぐ役割として資金を位置づけるとともに、分野ごとに異なる産業界との距離感に応じた個々の支援の工夫が必要。
- 支援措置の対象において、短期的な産学連携や長期的な基礎研究だけでなく、その中間に位置するプロジェクトに対する支援が手薄になりがちである。ポートフォリオ経営の観点から、この育成期のリスクを許容し資源配分を行う学内ファンドに対する支援措置も盛り込んでどうか。

- フィランソロピー型の大型寄附を獲得するためには、大学が社会に対して発揮する価値を明確に説明し、適切な情報開示を行うことが不可欠。さらに、産業界からの産学連携や寄附推進の窓口を全学でワンストップ対応できる体制の構築と、それを後押しする寄附税制の検討を含めるべき。

(評価指標・情報開示)

- EBPM（証拠に基づく政策立案）の観点から、客観的な評価プロセスを制度の開始段階から組み込むべき。具体的には、KPIの明文化に加え、比較対象となるコントロール群を事前に設定した上で採択や評価を進める必要がある。
- 定量的なKPIのみによる評価は行動の歪みを生む恐れがあるため、大学群の形成によってどのような価値創造が生まれたかというナラティブを収集し発信する仕組みを構築すべき。これは政策の持続性を担保し、有権者や国民からの理解を得る上で極めて重要。
- 中間とりまとめの方向性に賛同する。今後の展開として、大学経営改革の進捗や資源配分の考え方を、大学内部や国に対する説明にとどめず、上場企業が投資家に行うように、外部ステークホルダーに向けて分かりやすく継続的に発信することが、民間との連携促進や大学自身の価値再考につながる。
- 誰と何を競争しているのかという「定量目標（KPI・KGI）の明確化」、弱点強化のために期限を定めた「PDCAの愚直な実行」、そして産学連携強化に最も効果的な「産学間の双方向の人材交流の徹底（KPIとして事業貢献額等の設定）」を大学運営に取り入れるべき。

(重点的な支援領域)

- 米国の事例に見られるように、AIやデータサイエンスは工学のみならず社会科学分野でも広く活用され、社会学者によるスタートアップ起業が増加している。この現状を踏まえ、支援対象となる戦略分野を工学や医学の枠組みに限定せず、社会科学を含めた幅広い領域として捉えるべき。
- 特定分野に対するメリハリのある支援には賛同するが、社会実装の評価に偏ることで、日本の強みであるものづくりを支える基礎的な基盤技術が弱体化することを危惧している。強みを持つ企業と関連する基礎技術を得意とする大学が連携し、技術や知見を共有しながら基盤技術を継続的に強化する施策も併せて検討いただきたい。
- 17の戦略分野を基軸とすることは妥当であるが、現代の技術革新やイノベーションは分野横断的に進行している。したがって、これらすべての分野のベースとなる「AI、データ連携、計算基盤」が、国家および教育・研究の重要な基盤であるという点を、強調して提示すべき。

- 大学の産学連携やスタートアップ創出において、デュアルユース（軍民両用技術）避けて通ることは結果的にイノベーションの抑制につながる。大学としてもリスクを認識した上で、責任ある形でこれを管理し関与できる体制の構築が必要。
- 欧米を中心とする海外の産学連携フォーラムにおいても、デュアルユース管理やセキュリティに関する議題が大きな比重を占めるようになっている。日本の大学も世界的な潮流に遅れることなく、リスクを適切に管理しアカウンタビリティを確保しつつ、イノベーションを止めないという姿勢で臨むことが不可欠。
- 戦略領域の検討は安全保障と密接に関連している。国立研究開発法人等を通じて、安全保障上のミッションを大学が積極的に引き受けていくという視点は、既存の国際卓越研究大学やJ-PEAKSにはなかった新たなステップであり、重要な意義を持つ。
- デュアルユース研究に関して、大学は原則としてファンダメンタル（基礎的・非機密）な研究を担うべき。一方で、安全保障の実務と実効性を持って接続させるためには、米国のようにセキュリティクリアランス保持者が産学官を行き来できるような人的交流を伴うエコシステムの設計が必要不可欠。
- 機密研究ではないがミッション性や管理の必要性を持つ研究を、大学や国研がどのように引き受けるかについては、これまでの国際卓越研究大学等の枠組みでは踏み込めなかった領域である。本大学群の仕組みの中で、この点に関する議論をさらに活性化させてもらいたい。

（新たな大学群の形成）

- 本研究会は、文部科学省と経済産業省が連携して多様な研究大学群を創出するという「高等教育行政の大転換」を意味する画期的な試みである。これを実現するためには、両省が強力にタッグを組み、分野別の「縦の予算」と大学機能強化の「横の予算」を確実に獲得するような力強い推進を期待する。
- 新たな大学群の形成にあたっては、国立・公立・私立といった設置形態の違いによるポートフォリオを考慮すべき。それぞれの設置形態が持つ独自の強みを組織モデルに活かし、多様なモデルの社会実装と、その効果に関する継続的な検証を行うことが重要。
- 新たな大学群の公募においては、特定の個人や小集団に依拠した高い研究力を持つ私立大学等の潜在的なポテンシャルを取りこぼさないよう、そのような私立大学の存在も踏まえ、申請の門戸は広く設定し、審査・絞り込みを厳格に行う方針を明記すべき。これにより、全体的な底上げ（ボトムアップ）と卓越性の向上（ピークアップ）の双方につなげることができる。

- 本大学群が社会から「国際卓越研究大学の2番手」と誤解されないよう配慮が必要。そのためには、「特定分野の強みの可視化」と「産学連携を通じた産業競争力強化への貢献」という独自の特徴を、要件の中においてより強く明確に打ち出すべき。
- 日本の国際競争力強化に向けてトップに立つべき重要学術分野については、個別に手厚い支援を行うべき。
- 大学を、教育研究にとどまらず、研究成果・人材育成・社会実装・資金獲得・再投資が循環する「価値創出のエンジン」として再定義し、産業競争力を担う存在へと転換していく必要がある。
- 世界情勢の急速な変化を踏まえ、実行可能な大学群を早期に選定した上で、大学・政府双方において高いアジリティをもって施策を実行していくことが重要である。

(以上)

お問い合わせ先

イノベーション・環境局イノベーション政策課大学連携推進室

電話：03-3501-1511(内線 3371)