

第2回検討委員会で提起されたポイント (研究経営システム全体に関するポイント)

<前提として>

- ・知的資産のマネジメントによってキャッシュフローを生み出すこと、更には人的資産の育成につなげていくことが重要。
- ・運営費交付金や競争的資金を巡る議論の中で、大学を改革するにはある程度の枠組みを示すことが必要であることは確かだが、大学が自主的に変化しようとするダイナミズムを否定するようなものになってはいけない。(意見)

<大学と産業界の意識改革に関するポイント>

- ・こと大学改革の議論では、大学だけに変革を求めるように聞こえるが、同様に産業界も変わらなければならない。双方の改革が必要であることを述べていくことが必要。
- ・産業界としてどのようにイノベーションを起こそうとしているのかのメカニズムを大学に対しても提示していく必要性あり。
- ・現在の産学連携は研究者主導の1:1の小規模な共同研究が主流。産業界が求めているのは、大学組織主導で大学マネジメント機能を発揮させる大規模共同研究や異分野融合の共同研究。ただし、その場合にも総花的なものではうまくいかない。
- ・オープンイノベーションが進む中で、産業界が今大学に求めているのは、10年先を見据えた長期的な視野でイノベーションを起こす研究開発。そして、研究開発の初期のステージから産業界も参加することでよりイノベーションが進む。
- ・一部の大学では優秀なマネジメント人材の活躍によってボトムアップ式で改革が起きている。この流れを拡大していくにはどのようにする必要があるのか。(若い人材に働きかけていくのか。)
- ・大企業と大学発ベンチャーの連携を積極的に進める方策について検討をするべき。

<本部機能の強化に関するポイント>

- ・(企業経営とのアナロジーから考えれば) 資源を戦略的に配分するためには、ビジョンを明確にした上で、顧客(共同するパートナー)を探ることとなるが、資源が限られている状況であれば、さらに対象とする顧客をより限定させる等して

コスト削減を図ることが重要。(=選択と集中)

- ・ 地方大学では、地域への貢献をビジョンとして、地域の企業を顧客の中心として位置づけて(=顧客の明確化を図って)戦略を構築している(さらには成功している)例がある。

【参考】 それ以外のポイント (夏以降に集中的に議論するテーマ)

研究開発投資の財源に関するポイント

- ・ 大学が資産運用することで、大学の資金源が大きく伸びる可能性がある(例えば大学発ベンチャーで成功を納めている大学等)。そういった資産運用が可能な大学には国としても規制改革等を通じて選択肢を拡大していくべき。
- ・ 企業側としても大学には間接経費を有効活用してほしいと思っている。ただしその場合には、使途・目的の明確化や数的根拠が必要。

第1回検討委員会で提起されたポイント (研究経営システム全体に関するポイント)

<大学と産業界の意識改革に関するポイント>

- ・大学は本来、産業連関の一部門に位置づけられるような存在であり、我が国の産業競争力強化のためには、大学自身がどのような貢献を行っていくべきかについて主体的に考えていく必要がある。
- ・我が国産業界も自らが各分野で新規開拓を行い、グローバルトップを目指していくことが必要。そのために、企業研究者は最先端技術に関する研究を行う大学研究者との連携を積極的に行うべきであり、また、最先端技術に関する深い理解を身につけるべき。

<本部機能の強化に関するポイント>

- ・米国の大学における Provost に相当するような研究経営・マネジメントのプロフェッショナルを育成するシステムが必要ではないか。
- ・一方で、人材の育成には時間がかかることから、当初の段階においては、外部から研究経営・マネジメントを担うことができる人材をアドバイザー的な立場で登用することも必要ではないか。
- ・我が国大学では、学長や経営陣を選考する際、大学内だけから選ぶことが一般的であるが、マネジメントに長けた人材を登用する観点では、学外からの人材登用の可能性についても検討されるべきではないか。
- ・これまで我が国大学では、アドミニストレーションの重要性が過小に評価されてきた。今後は、アドミニストレーションの重要性を高め、そこに力を入れる大学を評価することが必要ではないか。更には、アドミニストレーションに関する教員の業績を評価するシステムが必要ではないか。

<マネジメント人材のポイント>

- ・アドミニストレーションに従事する人材の地位向上が必要ではないか（例えば各大学に配置された URA が大学経営全体に積極的にコミットしていくことが考えられるが、そのためには、法律・経営・研究に関する専門的知識等をもった人材となることが望まれる）。
- ・マネジメント人材確保に使える財源が不十分で、欧米と比較して処遇に競争力が無いため、現状のままではグローバルな人材獲得競争では勝てないのではないか。

【参考】 それ以外のポイント（夏以降に集中的に議論するテーマ）

研究開発投資の財源に関するポイント

- ・我が国大学においては、本部が裁量で使える経費は、運営費交付金の一部、間接経費等の一部、寄付金・基金等の一部と限定的で、欧米に比べれば非常に小規模であるのが現状。現在の規模では大学独自の戦略を打ち出し、実行していくのは困難。
- ・大学本部が扱える資金を増加させるために資金源の多様化（学費、基金収益、間接費の取扱いに関する改革等）を図っていく必要があるのではないか。
- ・寄付金や基金の規模を拡大するためには、税制改正や制度改正を含めた規制改革が必要ではないか。
- ・学術の発展に重要な、非研究開発分野への投資を活性化していくためには、designated fundのような戦略的に用途を指定したファンドが有効ではないか。

知的財産・研究インフラ等の資産の取扱いや共同研究の在り方に関するポイント

- ・我が国大学の特許料収入は、1～2件の特許による収入が大半を占めるのが現状であり、大学の財源を増加させるためには、知財のライセンスよりも企業との大型共同研究契約を模索する方がより効果的ではないか。ただし、大型共同研究を実施する上では、知財や研究戦略をマネジメントできる体制を産学で構築することが重要。
- ・大学が保有する先端設備の供用等を通じてマネジメントしているが、近年の、国から大学への予算措置では維持費が措置されないため、減価償却も含め維持費を大学の持ち出しで維持しているのが現状。大学における研究・教育活動の重要性を改めて企業にも理解してもらい、企業との協働やコスト分担を実現していくことが必要ではないか。

研究人材等に関するポイント

- ・優秀なポスドクや若手研究者を確保するためには、研究費だけでなく、scholarshipやstipendの充実が重要ではないか。
- ・我が国大学では、教員の研究面での評価基準は論文が中心だが、特許や外部資金獲得等の社会貢献（産学連携）に関する視点から教員の活動を評価する仕組みが必要ではないか。
- ・若手研究者が活躍するポストを拡大するためにも、産業界との共同を推進していく必要があるのではないか。