

大学から企業へのクロスアポイントメントを産学連携で活用するために

渡部俊也(東京大学政策ビジョン研究センター)

科学技術関連の政策文書にみるクロスアポイントメント制度

■ 科学技術基本計画

- 第5期においては、「クロスアポイントメント制度」という言葉が明確に使われている。若手研究者のポスト確保のためのシニア研究者に対する導入と、若手・シニアに関わらず研究機関間での人材流動活性化のための導入の2つの側面からその必要性が言及されている。

■ 科学技術イノベーション総合戦略

- 2014年では、人材育成と、技術シーズ吸収の観点から、産総研におけるクロスアポイントメント制度(大学教員と産総研研究者の兼務)の導入の必要性が指摘されている。また、クロスアポイントメント制度導入にあたっての環境整備(年棒制の導入、医療保険・年金や退職金の扱いの明確化など)についても言及している。
- 2015年では、人材の流動化に資するクロスアポイントメント制度の導入を活性化するため、人や組織に対するインセンティブ付与の必要性が指摘されている。
- 2016年では、クロスアポイントメント制度の活用が進んでいないことを前提とした上で、さらなる産学連携の促進のため、企業側のニーズを理解した上で、大学から企業へのクロスアポイントメント制度活用を促進するとしている。また、今後指定が進む指定国立大学法人と、特定国立研究開発法人との間での制度活用を促進するとしている。

クロスアポイントメント制度実施の目的

これまでの政策文書等での記述内容から、クロスアポイントメントの目的は、互いに一部重複するが以下のように整理できる(全体として産学連携に直接関係しているわけではない)

No.	目的	内容
1	研究活動の活性化	異なる機関の知見やリソースを活用することにより、研究活動を活性化する。
2	実用化・事業化	研究成果の実用化、事業化を促進する。
3	人材の有効活用	人材が組織・分野・セクターを越えて適材適所で活躍する。
4	研究者のキャリア形成	研究者自身が異なる機関での活動を通してキャリアを形成する。
5	若手研究者のポスト確保	シニア研究者のポストを空け、若手研究者に提供する。

クロスアポイントメントが想定される産学の人的交流のタイプ

No	人事交流タイプ	産学連携への効果【目的】	方向(想定される人材)	特徴
1	企業の新興分野研究統括者タイプ	企業における新興分野の事業化に資する。 【実用化・事業化、研究活動の活性化、人材の有効活用、研究者のキャリア形成】	大学→企業 (シニアの一流研究者)	企業で新規研究領域を立ち上げ、マネージする。 大学の研究室を閉鎖しなくても良い。教員の給与が上がる。 企業としてはPR効果もある。
2	産学キャリアを構築する若手研究者タイプ	大学の研究成果の実用化、事業化に資する。 【研究活動の活性化、人材の有効活用、研究者のキャリア形成】	大学→企業 (若い研究者)	若手が大学と民間の両方へキャリアを模索する。 雑務が減り研究に集中できる。
3	企業の特別設備・施設活用タイプ	大学での研究が拡大。 一つの指揮系統下で、基礎研究と実用研究遂行。 【実用化・事業化、研究活動の活性化、人材の有効活用、研究者のキャリア形成】	大学→企業 (問わず)	大学にはない設備・施設を用いて高度な研究ができる。両組織でチームを統括することができる。
4	ベンチャー設立の研究者タイプ	研究成果の事業化によるベンチャー企業設立が促進される。 【実用化・事業化、人材の有効活用、研究者のキャリア形成】	大学→企業 (問わず)	大学とベンチャーの両方を本務として遂行でき、ベンチャー立ち上げ時に研究成果の事業化の観点でより貢献できる。
5	専門職員タイプ	なし 【人材の有効活用、研究者のキャリア形成】	企業→大学 (シニア)	企業の専門家が、大学の専門職員として従事する。
6	士業タイプ	なし 【人材の有効活用】	大学→企業 (士業者(建築士、医師、弁護士))	自分の事務所と大学とで業務を果たす。
7	外部資金での雇用人材タイプ	大学の基礎研究の知見の実用化、事業化に資する。 【実用化・事業化、研究活動の活性化、人材の有効活用、研究者のキャリア形成】	企業→大学 (問わず)	獲得した外部資金で企業から研究者を出向受入する。

(参考)産学連携におけるクロアポのメリット・インセンティブ(仮説)

①企業のメリット・インセンティブ

大学研究者の専門的知見・能力やネットワークを自社の研究開発・事業開発・事業展開に活用することができる。例えば、自社にとって新しい領域での研究開発組織の立ち上げなどにクロスアポイントメントにより大学研究者を受け入れ、研究チームを率いることが考えられる。

有力な大学研究者との連携関係を持つことで、研究開発における信頼性・プレゼンスを高めることができる。

①大学のメリット・インセンティブ

自大学のみを引き止めておくことが難しい人材(例えば著名なスター研究者や芸術家・デザイナーなど)に対して、企業分の給与による高水準の処遇を提供しつつ、大学でのエフォートを確保することができる。

大学から企業への人事交流を行うことで、所属研究者の人材育成・キャリア開拓に繋がる。

産業界ニーズの取り込みを促進することで、共同研究・委託研究の拡大が期待できる。

③研究者のメリット・インセンティブ

大学研究者の専門的知見・能力を、企業における大規模な研究開発・事業開発・事業展開に活用し、自らの研究領域の発展を図ることができる

産業界のニーズを深く理解することで、大学研究者としての共同研究・委託研究の拡大が期待できる。

企業負担分の人件費分について、大学からの水準より高い給与が得られる可能性があり、収入増の期待ができる。

※海外事例などから推定したもの

クロスアポイントメント制度の活用に向けた取組

①運用面について

【課題】産学連携を目的とした場合、兼業、共同研究契約との違い・メリット、その場合の課題などが必ずしも明確になっておらず、関係者にとって、産学連携にクロスアポイントメントを利用する環境が十分整っていない。

【方策】大学と企業が、経営戦略の中でクロスアポイントメントを産学連携にどのように活用するのか検討することが必要（兼業、クロアポ、共同研究などにおける、ねらいと使い分けを明確化するなど）。クロスアポイントメントは本務として許可することから、兼業より許可条件が厳しくなりがちであると思われるが、兼業とは別の主旨でクロスアポイントメントを認めている大学も存在する。

【課題】職務規定等のルールの見直しや、研究者の-effortを把握し部局のマネジメントへの影響を緩和するなどの仕組みの整備が必要となる。

【方策】大学と民間企業は、各機関での業務を認める範囲について、業務時従事場所による区分だけでなく、実態にあわせた一定の柔軟性を持つ運用を実現するなど。また部局におけるクロスアポイントメントの運用に際して、部局の運営に対する影響を緩和、解消する制度を検討するなど必要。

クロスアポイントメント制度の活用に向けた取組

②知的財産について

【課題】研究成果やそれに伴う知財の権利帰属を判断しにくい。

【方策】大学と民間企業が、クロスアポイントメントの協定書締結に係る知的財産の権利帰属において、エフォート率や利用施設等の考慮すべき論点と、それによる知的財産の権利帰属先の考え方を予め明記し管理する。

③利益相反・情報管理について

【課題】研究成果をどちらの機関に帰属させるかの判断により、個人的利益(給与・賞与、昇進など)が影響を受けるなど、責務相反を含む利益相反はクロスアポイントでも兼業と同様発生する。

【方策】利益相反管理の対象として、問題が生じた場合の是正方法をあらかじめ決めておく必要がある。

【課題】研究者個人が双方の機関を長期的かつ頻繁に行き来し、深い関与で活動することになるため、双方の秘密情報に触れる機会が増えると共に、研究者を経由して相互に情報が漏洩する危険性が高まる。

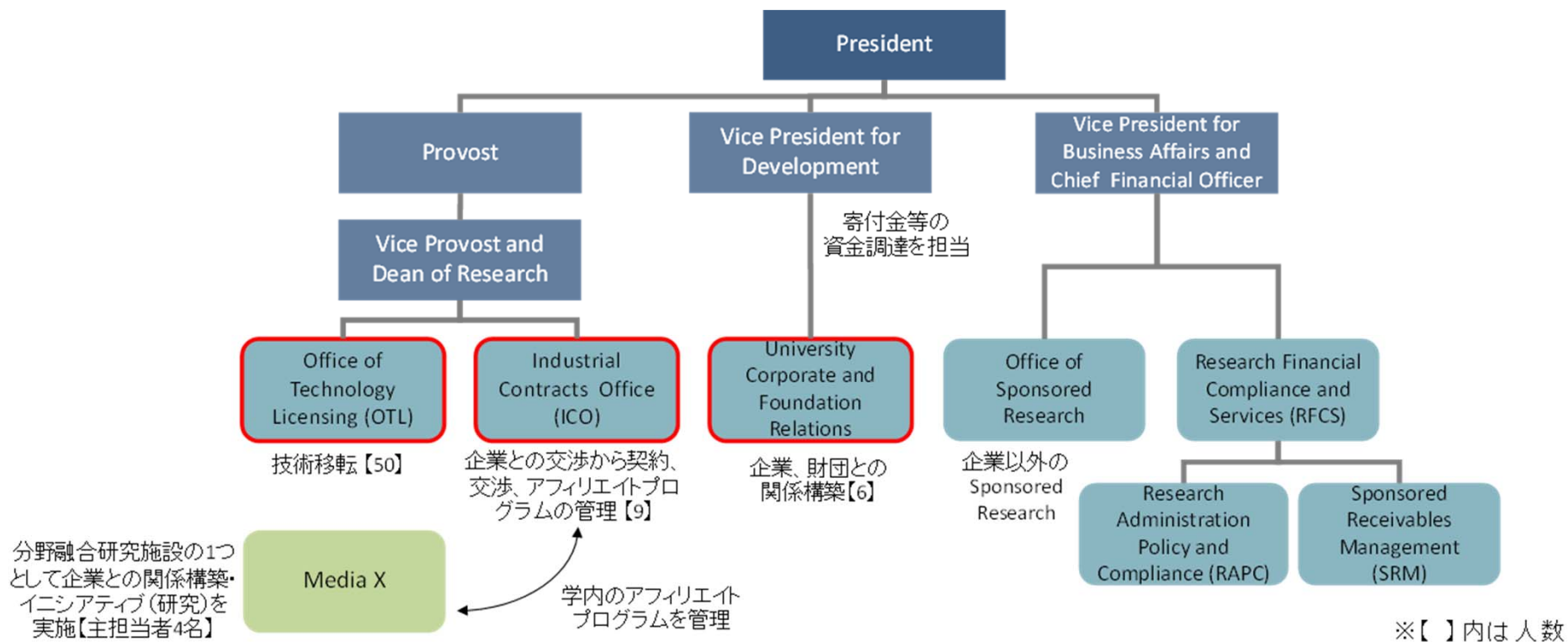
【方策】大学と民間企業が、クロスアポイントメントの協定書締結時に、人事交流先(相手企業や大学)の情報管理規定・体制についてチェックし、責任を明確にする。また、各々の人事交流を行う研究者に対して周知するなどが必要。



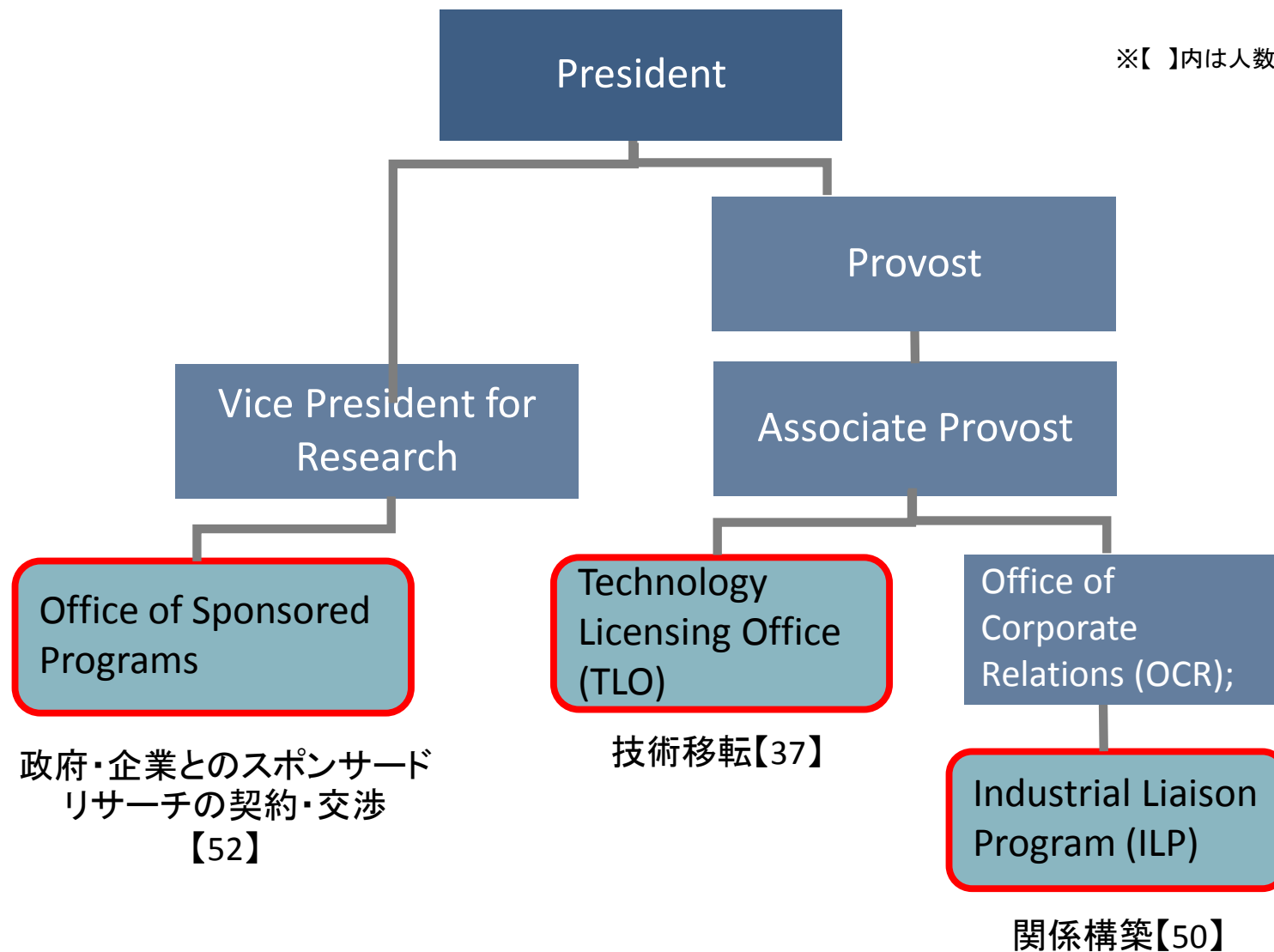
大学と企業の連携を自律的に発展させるための施策（組織と運営）

渡部俊也（東京大学政策ビジョン研究センター）

スタンフォード大学の本部機能



MITの本部機能



各大学の産学連携実績(文科省調べ)

	共同研究費・受託研究費 の合計	内、民間企業からの 共同研究費・受託研究費	ライセンス収入 ※
スタンフォード大学 (2014/15会計年度)	1,013億円	-	99.8億円
MIT (2015/16会計年度)	761億円	136億円	48.9億円
日本の大学等 (1機関あたり平均) (2014年度実績)	1.3億円(共同研究) 3.6億円(受託研究)	1.0億円(共同研究) 0.3億円(受託研究)	0.066億円

注1)スタンフォード大学およびMITの受入額は民間企業、連邦政府機関、非営利機関からの受入額の合計である。また、受入額にはIndirect Costを含む。

注2)スタンフォード大学の受入額はSLAC(国立加速器研究所)の受入額(430百万ドル)を除いた額。

注3)MITの受入額はLincoln Laboratory、SMART (Singapore-MIT Alliance for Research and Technology)を除いた額。

注4)※に関して、日本の場合は特許権実施等収入額を指す。日本の大学等には国公私立大学、高専、大学共同利用機関法人を含む。また、1機関あたりの実績は、各項目において実績のある機関の平均値である。

注5)米ドルの円換算率はIMF「International Financial Statistics Yearbook」2014年の値(USD1=JPY105.95)に基づく。

出所)スタンフォード大学: Stanford University Budget Plan 2016/17; MIT: MIT Report of the Treasurer 2016。

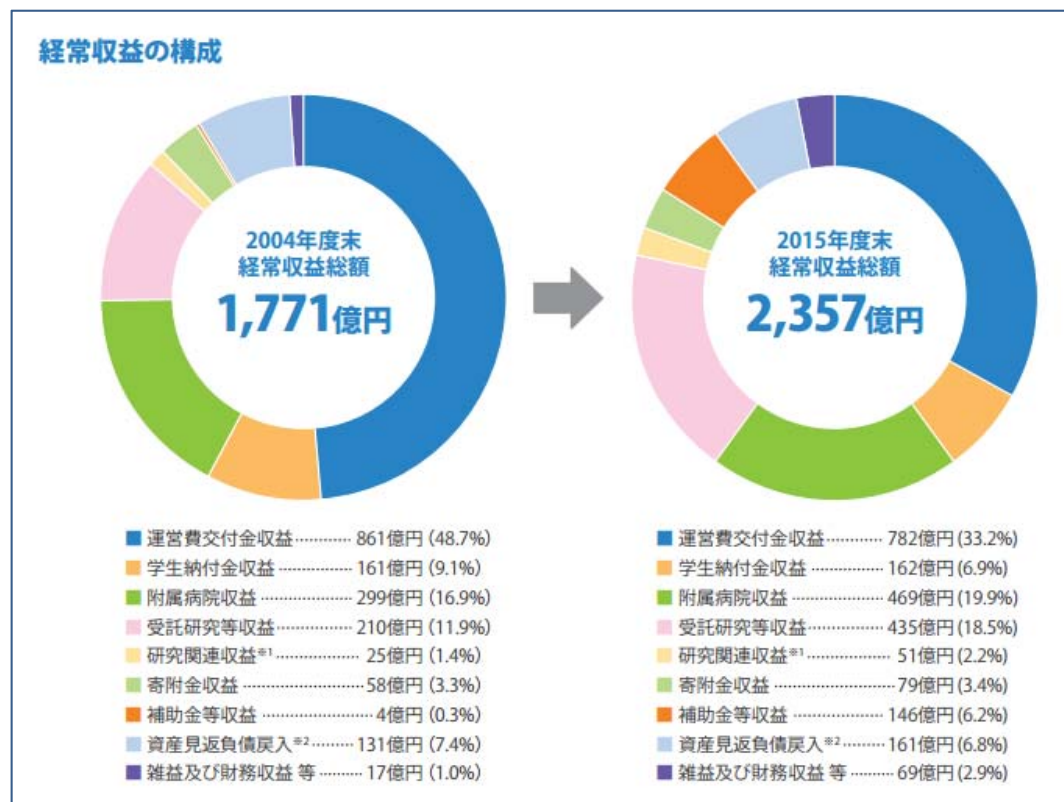
日本は「平成26年度 大学等における産学連携等実施状況について」に基づく。

■海外大学の組織と運営から何を学ぶべきか(東大で考えてみると……)

財務の見える化の実現
ファイナンシャル・レポートの作成



財務状況や事業内容について、詳細に解説した財務レポート及び要約版を日英二カ国語で作成。10月に刊行した2015年度の財務レポートでは、AR動画も掲載し、総長が自ら東京大学のビジョンを語り、進むべき道を示している



東大の産学連携の収入 (2015)

- ・ 民間との共同研究: 50億円 (1,370件)
- ・ ライセンス収入額: 5.5億円 (2,386件)
- (・ 寄付金: 79億円)



- 共同研究の大型化
- 人件費等の経費繰り入れ
- ベンチャーとの契約の多様化(インキュベーター家賃の新株予約権での受領など)
- (特定目的寄付金、協賛金等の拡大)

産学協創推進「東大グループ」

2015年の民間との共同研究：50億円(1,370件), ライセンス収入額：5.5億円(2,386件)

産学協創推進本部

本部長

知的財産部

- 共同研究契約・知財の協議・審査
- 知財の権利化と活用

イノベーション推進部

- 大学発ベンチャー支援
- 起業家教育
- 産学連携プロジェクト創出

- ・ 知的財産部に、専門家弁護士を配置 (2016.4)
- ・ 知的財産面も含め、雛形にとられない契約を提案・策定
- ・ 質の高い単願特許出願のための財源強化(2016年度)
- ・ 東京大学TLOと連携した産学技術移転の推進 (2015年のライセンス収入は5.5億円)

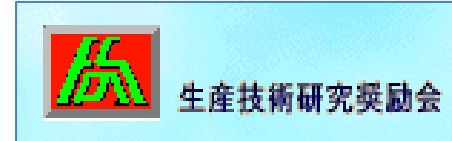
産学連携部

産学連携推進課

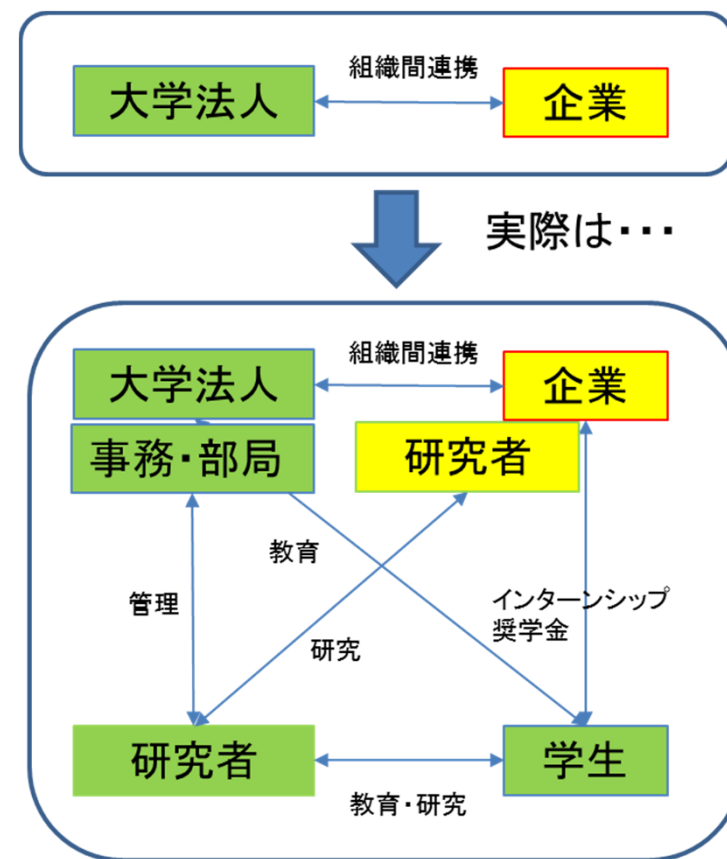
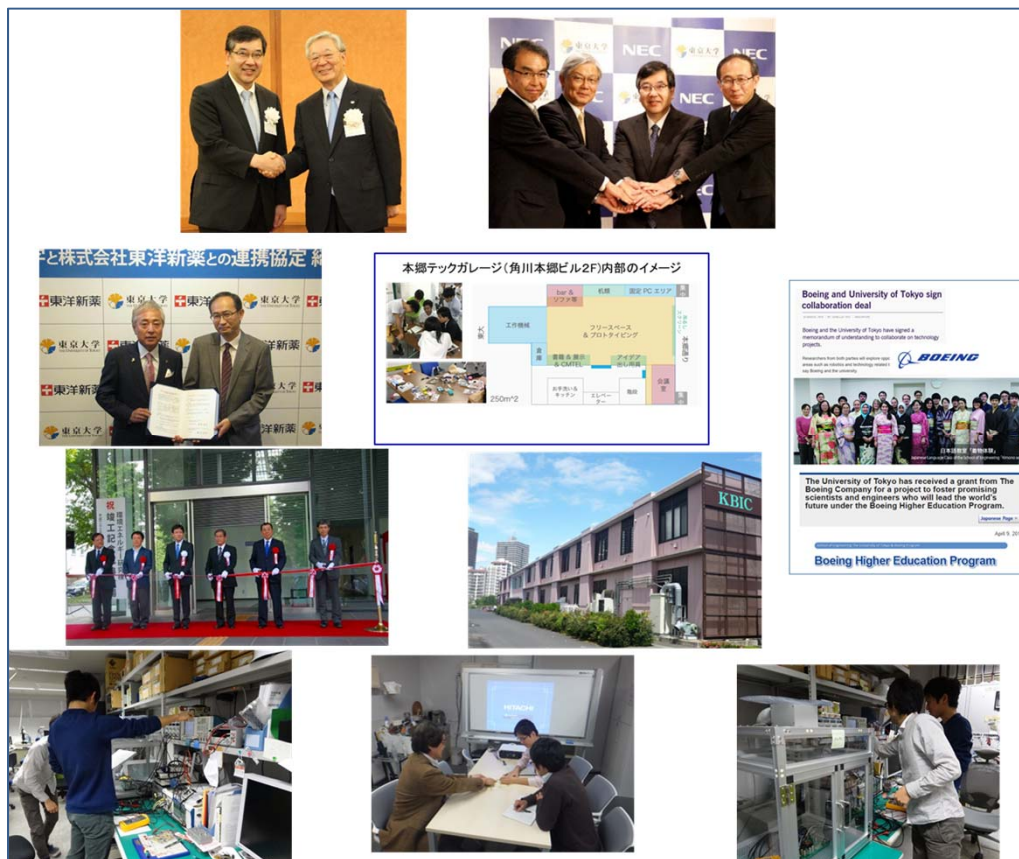
事業化支援課

- ・ 大型組織間連携(産学協創案件)の創出・支援(産学協創案件の審議プロセスの制定)
- ・ Proprius21、Proprius21+の創出・支援:2015年の民間との共同研究実績 50億円(1,370件)
- ・ 起業家教育(アントレプレナー道場、本郷テックガレージ等)
- ・ 東京大学関連ベンチャー企業創出支援(UTECと連携したベンチャー創出など):東大関連ベンチャー約280社、時価総額合計1兆円超、関連教員270名、出資者40社以上
- ・ 東京大学協創プラットフォーム開発(株)を設立 (2016.1):ファンドへの出資やファンドとの共同投資等の投資事業での連携

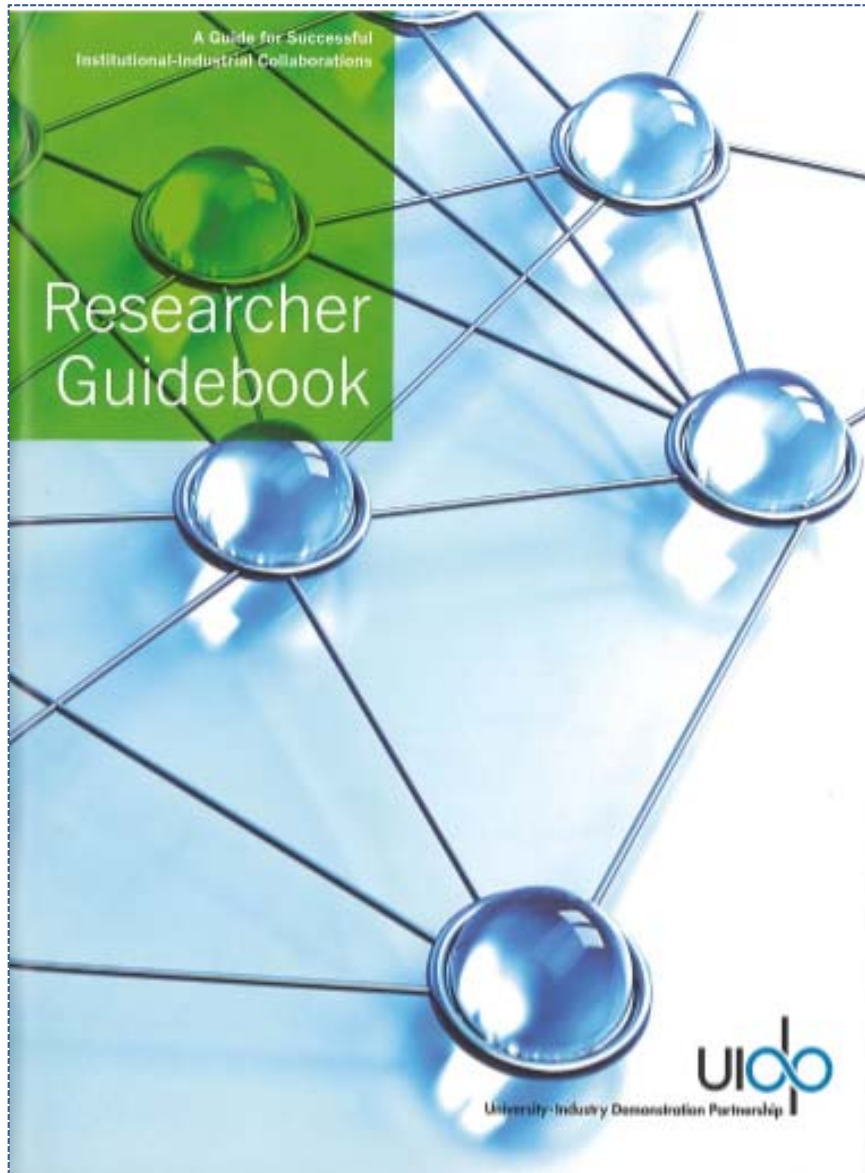
パートナー(関連会社等)



産学連携を推進する組織を考える上で



☆事務組織を含む専門スタッフ(マネジャー)の育成配置と組織体制は引き続き最大の課題の一つ



- UIDP (University Industry Demonstration Partnership) 全米100を超える企業と大学からなる組織
- NUCRAとNASの意見を基に産学組織間連携などを含む産学連携促進のために設立された組織(2003年頃より活動、2015年法人化)
- 研究者ガイドブックは、契約、リスクマネジメント、知的財産、長期のパートナーシップ(組織間連携)などにおいて、企業の立場と大学の立場を踏まえて、重要な課題と推奨を示した研究者向けガイド(目的は研究者向けだが項目内容は今回のガイドラインとほぼ同様)
- 最近では組織向けのメトリクス(KPI)などの開発も試みている(「プロジェクトへの投資金額」などのほか「リクルートされた学生数」、「新しい設備への企業のアクセス件数」「大学研究者の起業への訪問数」など興味深いものがある。



今回のガイドラインのあり方と重なる



Arizona State University
Augusta University
BASF
BP Corporation North America, Inc.
BWX Technologies, Inc.
Boeing Company*
Boston Scientific
Boston University
California Institute of Technology
CannonDesign*
Carnegie Mellon University
Case Western Reserve University
Celgene
Cisco Systems, Inc.
Clemson University
Coca-Cola Company
Colorado State University
Cook Medical, Australia
Cook Medical, USA
Cornell University
Dartmouth University
Deere and Company
Dell EMC
Dow Chemical Company
DuPont
Eastman Chemical Company
Edgewell Personal Care
Electrolux
Eli Lilly and Company
Elsevier*
Emory University
Evanik-DeGussa Corporation
Facebook
Georgia Institute of Technology*
Georgia State University
Givaudan Flavors Corporation
Harvard University
HP Inc.
IBM
IHV Inc.
Indiana University
Intel Corporation
Iowa State University
Kansas State University
Kennametal
Kimberly-Clark Corporation
Lawrence Berkeley National Laboratory
Lockheed Martin Corporation
Louisiana State University

Massachusetts Institute of Technology
Medline Industries, Inc.
MedStar Health
Michigan State University
Mississippi State University
Monsanto Company
Mount Sinai Icahn School of Medicine
New Jersey Institute of Technology
North Carolina State University
North Dakota State University
Northrop Grumman*
Northwestern University
Ohio State University
Ohio University
Oregon State University
Pennsylvania State University
Pepsico
Pfizer
Princeton University
Procter and Gamble
Purdue University
Rutgers, The State University of New Jersey
SAP
Samsung Electronics
Sanofi
Semiconductor Research Corporation
Siemens Corporate Research, Inc.
Salvay North America
Stanford University
SUNY Research Foundation
Syracuse University
Texas A&M University
Texas State University, San Marcos
Toyota Motor Engineering and Manufacturing NA, Inc.
Tufts University
University of Alabama, Birmingham
University of Alabama, Tuscaloosa
University of Arizona
University of Arkansas
University of California, Davis
University of California, Irvine
University of California, Office of the President
University of California, Riverside
University of California, San Diego
University of California, Santa Barbara
University of Chicago

University of Cincinnati Research Institute
University of Colorado
University of Connecticut
University of Florida
University of Georgia
University of Idaho
University of Illinois, Chicago
University of Illinois, Urbana-Champaign
University of Iowa
University of Kansas
University of Kentucky
University of Louisville
University of Maryland
University of Michigan
University of Minnesota
University of Missouri, Columbia
University of Nebraska, Lincoln
University of New Mexico
University of North Carolina, Chapel Hill
University of North Carolina, Charlotte
University of North Carolina, Greensboro
University of Notre Dame
University of Oregon
University of Pittsburgh
University of Queensland, UniQuest
University of Rochester
University of South Alabama
University of Southern California
University of Southern Mississippi
University of South Florida
University of Tennessee, Knoxville
University of Texas, Arlington
University of Texas, Austin
University of Texas, Dallas
University of Texas, San Antonio
University of Toronto
University of Virginia
University of Washington
University of Wisconsin, Madison
Varian Medical Systems
Virginia Tech
Washington State University
Washington University in St. Louis
Waters Corporation
Wayne State University
West Virginia University
Westinghouse Electric Company

*Leadership Circle Members
List is UNDP property and should not
be distributed without expressed
permission from UNDP

Research Collaboration Summary		
INSTITUTIONAL PERSPECTIVE	KEY ISSUES	INDUSTRIAL PERSPECTIVE
Managing Expectations		
Understand that industry's mission is to provide goods and services, expand the state of the art and create value for investors.	Collaborative research may accomplish what is not possible in any other way despite varied missions, cultures, and motivations.	Understand that the institution's mission is education, related creation and dissemination of knowledge, and outreach.
Utilize your institutional resources and ensure policies and procedures are in place to effectively manage industry-sponsored research projects.	Most organizations have a centralized office dedicated to coordinate and navigate through the different approaches to legal and IP policy.	Determine company's perspective on IP ownership, use restrictions, and publication sign-off authority by finding appropriate internal contacts.
Determine up-front whether you can and want to meet the sponsor's business needs while satisfying your core mission.	A better chance of successful project outcomes results from correctly aligning industry with institutions based on needs and skills sets.	To gain appropriate internal approvals, show that collaboration investment will provide compelling benefits.
Determine the type of project within the continuum of interaction.	Project type affects the terms of a contract, which in turn affects the desirability of the relationship.	Determine the expectation of intellectual property generation to help guide the project contract type.
Benefits and Challenges		
Sponsors offer: alternative funding sources, product development expertise, insight into trends, valuable intellectual property, and special facilities.	Both entities offer resources that the other can leverage for success and mutual benefit.	Institutions offer: special facilities, expertise, new perspectives, new recruits, funding, and potentially valuable intellectual property.
Industry is timeline- and deliverable-driven with complex needs like publication delays and confidentiality. Smaller firms tend to be resource limited, have short-term vision and limited follow-on opportunities.	Conflicting goals and timelines are the biggest cause of negative experiences yet can be aligned with management from both parties.	Internal justification can be problematic, institutional contract negotiations can be lengthy, and project execution depends on researcher availability – plan early for budget cycle completion.
Work with your licensing office towards different solutions for different market segments and different-sized companies.	Misalignment of expectations of licensing revenue versus cost of commercialization can kill deals. Up-front fees, royalties, and other costs must be reasonable.	Have frank discussions internally and with institutional licensing office about the relative value of any potential IP in market segment in relation to commercialization costs.
Establishing Contacts		
Leverage personal, institutional and business networks to find contacts. Market your expertise in various media as well as publishing and being active at conferences.	The key challenge is getting to the right person with whom you can arrive at a mutual understanding of a technical problem and its plausible solution.	Use multiple mechanisms for finding the right contact: internet searches, networking, requests for proposals, conference attendance and external matchmaking services.
Use initial discussions to determine if sponsor project expectations can be met in a mutually acceptable Statement of Work (SOW) with deliverables, timelines, and budgets.	Minimize disputes and objective creep with careful evaluation and selection of a compatible partner and mutual agreement on project SOW.	Establish mutual understanding of the research problem, proposed solution and SOW in order to develop internal ROI discussion and management approval.
Assist in developing appropriate documentation to protect the institution's interests based on SOW.	Follow-on discussions will require confidentiality agreements and contracts.	Contact your legal services to set up a confidentiality agreement to cover any in-depth conversations.
Proposals		
Develop an executive summary that shows an efficient plan to resolve issues and has a SOW outlining the deliverables, timelines and communication plan. Craft fair and realistic budget with grants and contracts office.	Proposal format depends on who initiated contact and where the funding is coming from. Regular, frequent communication is necessary to develop a successful proposal, SOW, and project.	Set up a communications plan with institutional partner to develop the proposal (exec. summary and SOW), informal and formal updates and reports. Review the proposal with technical and financial management.

Research Collaboration Summary		
INSTITUTIONAL PERSPECTIVE	KEY ISSUES	INDUSTRIAL PERSPECTIVE
Budgeting		
Discuss research costs including overhead, travel, and tuition reimbursement with a sponsor new to institutional collaboration. Craft budget with internal parties to avoid future problems later in the process.	Federal agreements may require cost sharing and may include restrictions on Facilities and Administrative (F&A) rates that are unfamiliar to industry.	Discuss cost effective ways for accomplishing the SOW. Structures include: sponsored research, consulting, or gift. Work venue affects costs, facilities and overhead charges.
Compliance Issues		
Work with your compliance office to understand applicable aspects to the sponsored research project.	Improper management of compliance may cause significant consequences to individuals and put the relationship and company's business at risk. Compliance issues to consider include export control, immigration law, and employment law.	Determine who to contact in your company to see if there are any compliance issues that impact the project scope and deliverables.
Confidential Proprietary Information		
Protect confidential and proprietary information, since this is extremely important to industry. It can impact your ability or the timeframe to publish results. Special consideration necessary when students will be involved in the project. If the fundamental research exclusion is used to avoid export control issues, then technical information must not be held as confidential and all project results must be published.	Maintaining confidentiality is in everyone's best interest. Contractual breaches damage relationships and can lead to litigation. Document discussions in writing to clarify future IP matters.	Self-censor information that is core to your company but not the project, even with a non-disclosure agreement (NDA). Discuss project segmentation and automatic press releases of projects and titles with your institutional partner.
Consulting/Outside Activity		
Confirm with appropriate offop rules for consulting. Learn about IP rights, confidentiality requirements and agreements, and identify any potential conflicts of interest.	Each institution has unique policies on IP ownership related to consulting that can lead to uncertainty about the consultants' obligations and other conflicts of interest.	Confirm who at the institution has authority to sign a consultancy agreement, can assign intellectual property, can set fee structures for the consultancy agreement, and other potential conflicts of interest.
Intellectual Property Concerns		
Identify any background and potential foreground IP and who is responsible for IP protection, maintenance, and funding. Understand the impact of any confidential agreements on future publications, conference presentations, other funded agreements, or internal use of existing and new IP.	Intellectual property ownership can be one of the more contentious issues in institutional-industrial projects. Issues are reduced by identifying IP owners and processes to handle IP before the project starts. Understand difference between assignments and rights.	Discuss background IP for project with your technical and IP management. Patent before discussing commercialization or publishing project results. Define up front contract option terms to foreground IP license. Joint IP ownership does not prevent competitors from licensing the IP.
Long-Term Relationships		
Consider the long-term benefits when structuring contracts with industrial partners that are a good fit for your research, department and/or institution.	Long-term benefits and local impact of institution-industry collaboration often go beyond initial expectations when long term relationships that are built impact and outweigh the specific project goals. Effective collaborations hinge on building and maintaining trust, effective communication, and agreeable contributions from all parties.	Develop long-term collaborations by carefully selecting a suitable partner, managing project progress, being an in-house champion, and creating metrics to evaluate the collaboration.

東京大学スポーツ先端科学研究拠点

The University of Tokyo Sports Science Initiative (UTSSI)

[2016.5開設]

東京大学の多様な学術を基盤として、
スポーツ・健康科学の分野横断研究を推進



開設記念シンポジウム [2016.6.4]

馳大臣、遠藤大臣、田口亜希氏（アテネ・北京・ロンドンパラリンピック射撃・日本代表）との
パネルディスカッション

- 健康寿命の延伸
- 高齢者や障がい者のQOL向上
- バリアフリー化の推進
- スポーツ障害予防・治療・リハビリテーション
- アスリートの運動能力向上・競技力強化

産学連携に展開するためには個人情報を含むデータの取り扱いを定めていく必要がある ※ 新たな連携の課題は次々出てくる……………
(ガイドラインは完成することはない)

重要なのは

- 産学のそれぞれの視点を理解することが最も重要（なぜその問題を企業が気にするのか？企業の誰が気にするのか……）

“Strategic Partnership Agreement はお互いを教育する目的で行っている” Harvard Univ. Provost Office に対するヒアリングから

- そのうえでさまざまな事例を参照しながらより良い施策を考えること（学習能力の高い組織）

ガイドラインに書かれた細目を機械的にトレースすること（制度執行のみを機能とする組織にありがち）には意味がないばかりか産学連携の阻害要因となる可能性もある

産学組織間連携促進のポイント(再掲)

- 産学間でお互い今後発展を期待する連携の内容(共同研究、寄付、ベンチャー支援・・・)については明確化したうえで施策に取り組む。
- この際構築する、企業と大学にとって有益な関係性は、個々の連携ごとに異なり固有のものであるため、当事者間の緊密な協議によって効果的な組織間連携を実現する。
- この際行われる個々の契約については、当事者間の創意工夫を生かした協議により、知財を含む必要な事項に関して効果的な連携を実現する。
- 企業は産学組織間連携の成果を、自社の研究開発・技術戦略において位置づけて成果の最大化に努める。
- 大学はこのような本格的な産学組織間連携に必要な、経営資源の見える化とリスクマネジメント管理体制を整え、戦略的な施策を実施する体制を整える。
- このような取り組みを行う企業と大学の当事者が主導した協議の場をもち、目標に対する成果を評価し、双方の改善策を産学で協議をする。
- 政府はこのような個々の産学の取り組み、および産業界と大学の取り組みをベースに、連携の輪を全国に普及させるための方策と、そのために必要な規制緩和に取り組む。

産学連携ガイドライン(再掲+α)

産学連携ガイドラインは前頁のポイントを踏まえ

1. イノベーションエコシステム視点で
2. 需給関係における健全で多様な産学の連携の試みを促し
3. 産学連携市場を発展させるための
ガイドラインとすることが効果的

- ✓ ガイドラインによる「規制強化」ではなく、ガイドラインを当事者が実施する環境を向上させるための「規制緩和」を推進 **(本ガイドラインと必要な規制緩和リストの双方の実施は車の両輪)**
 - ✓ ガイドライン個々の項目は当事者が実施し評価すべきもの(個別項目を政府が評価するものではない)
 - ✓ 当事者が目的を立てPDCAをまわすために用いるKPIは必要(政府の評価のKPIではなく)
- 要は「産学連携ガイドライン」が大事なのではなく、当事者にとっての「産学連携の中身」が大事！**

※文章もそういうイメージが伝わるようにしていただきたい