

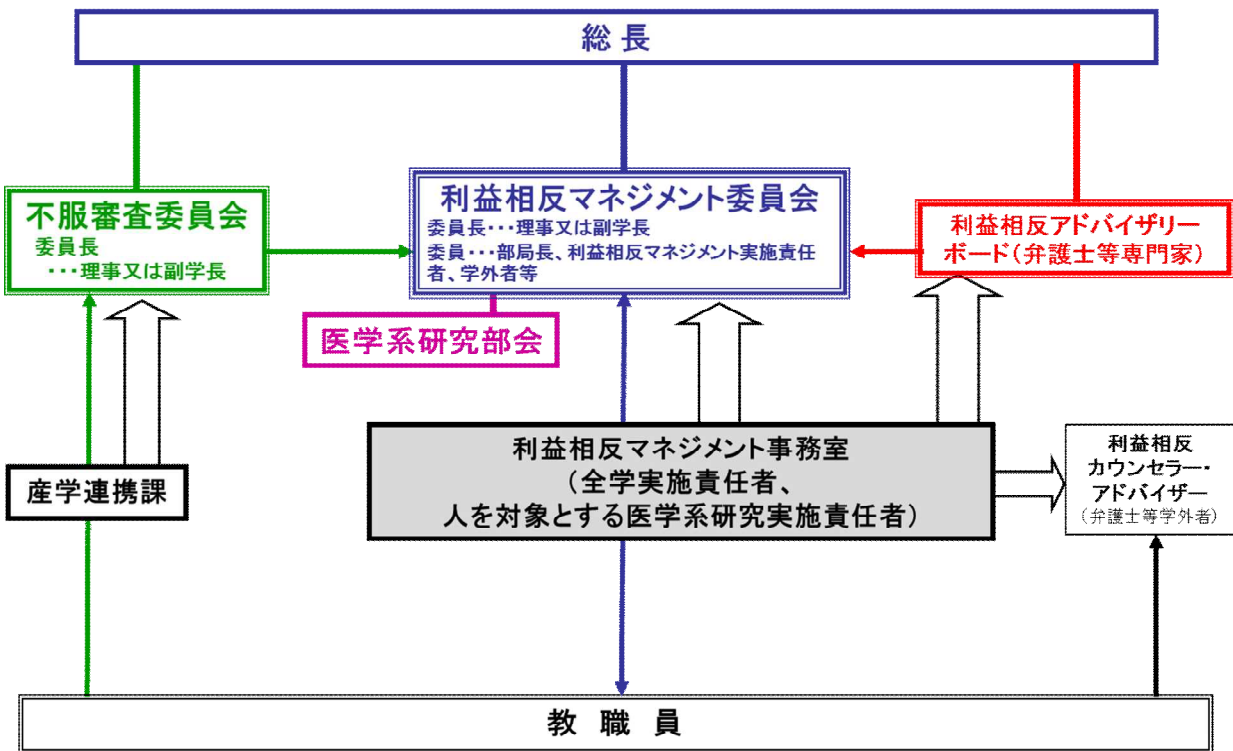
1 (3-2) リスクマネジメント強化  
2 (全体)

3 ○ 社会との連携の在り方にも通ずる「利益相反マネジメント（個人としての利益相反、組織とし  
4 ての利益相反）」、産業界側との連携を強化していく際に高度化が求められる「技術流出防止マ  
5 ネジメント（安全保障貿易管理、営業秘密管理）」及び「職務発明等のマネジメント」、新たな  
6 リスク要素として顕在化しつつある「契約マネジメント」の4つのテーマについて、非常に重要  
7 な要素で喫緊の課題であると捉え、取組事例等を挙げる。

8  
9 (3-2-1) 利益相反マネジメント（個人としての利益相反、組織としての利益相反）

10 ① 東北大学の事例

11 【マネジメント体制】



12 【ポイント】

- 13 ○ 学長等のリーダーシップの下でのマネジメント体制
- 14 ○ 利益相反マネジメントの一元管理  
全学案件を審査対象とした委員会の設置（組織としての利益相反、定期自己申告、医学系研究、公的研究費等全て）
- 利益相反マネジメントの申告対象  
定期自己申告（他の申告の基本データとしての機能）、事前申告、医学系研究、公的研究費等への対応
- 専任事務組織の設置  
教職員からの申告受付、情報の一元管理、調査、委員会資料の取りまとめ、審査案の作成、教職員の相談窓口、利益相反マネジメントに関する国内外の情報の収集の機能

○不服審査委員会の設置

教職員が不服審査の申し立てを行う場合は、産学連携担当部署を通じて実施

○利益相反アドバイザリーボードの設置

外部専門家から活動への評価やアドバイスを取り入れる仕組み

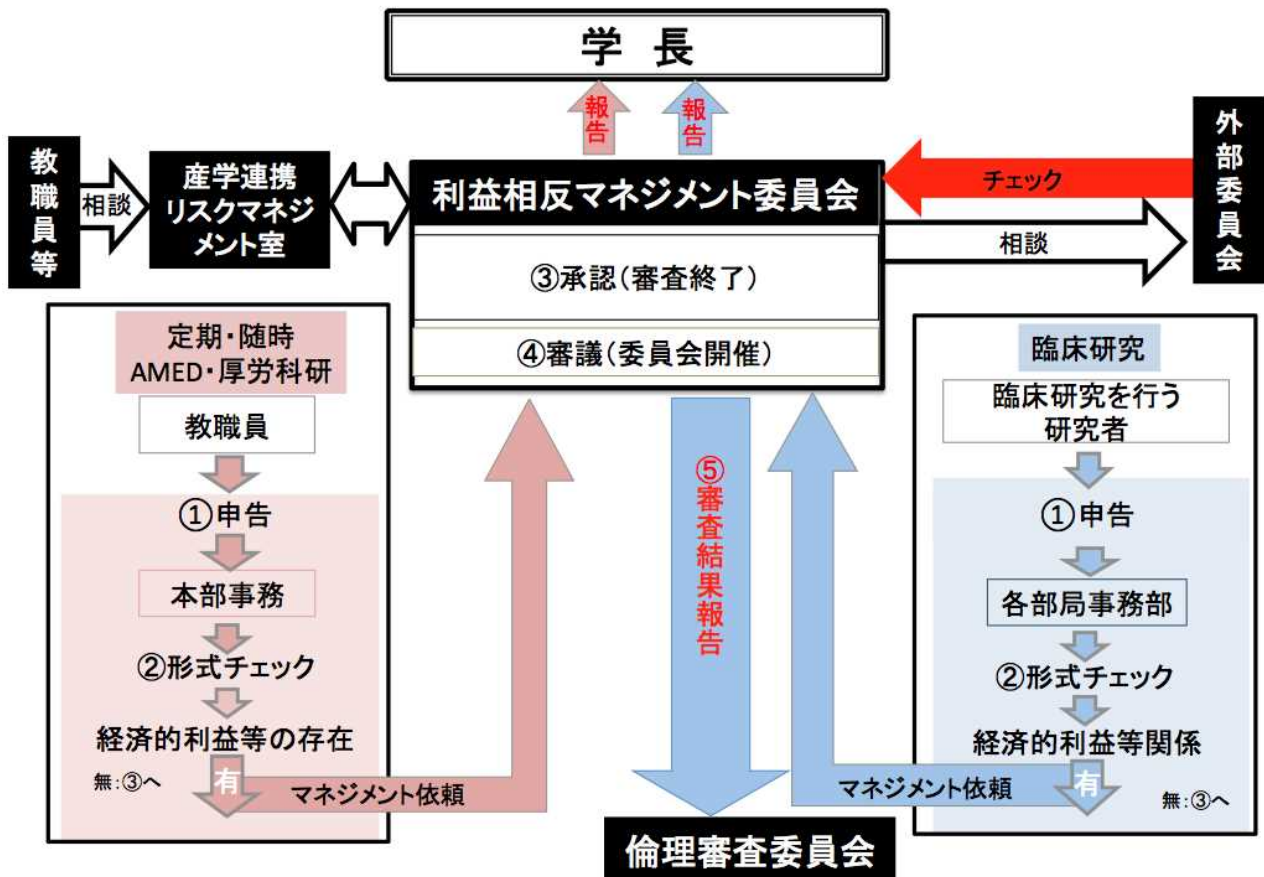
○カウンセラー（学外専門家）による相談及びヒアリングの実施

利益相反マネジメント委員会、専任事務組織や教職員からの相談の対応やヒアリング

○普及・啓発

セミナー企画・実施、年次活動報告書の作成

- 1 ② 東京医科歯科大学の事例  
 2 【マネジメント体制】



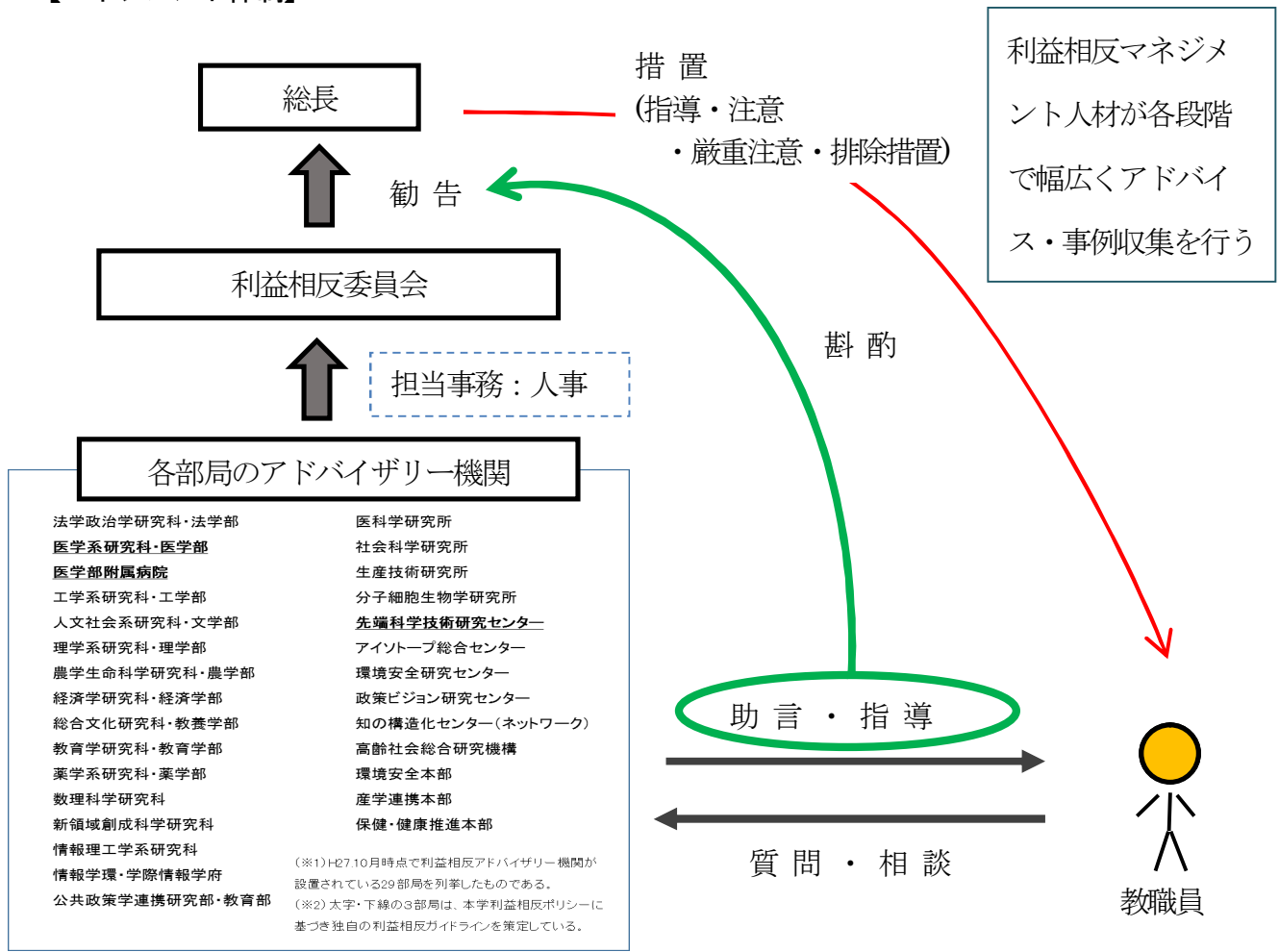
- 3  
 4

【ポイント】

- 実効的効率的にマネジメントを実行し得る体制
  - ・ 外部委員会によるチェック機能、倫理審査委員会との連携に基づく、信頼性高いマネジメント体制
  - ・ 申告漏れを予防する二次申告方式（自己申告チェック＋自己申告書）の導入
  - ・ マネジメント事務と研究者の負担軽減を追求した、web 申告＋Web 審査システムの導入
- 利益相反マネジメント人材の確保・育成
  - ・ マネジメント基準の策定
  - ・ マネジメント教材作成
  - ・ マネジメント研修会の実施
- 研究者への普及・啓発のための
  - ・ 正しい自己申告・開示を促すための利益相反マニュアル作り
  - ・ 相談窓口の設置

- 5

③ 東京大学の事例  
【マネジメント体制】

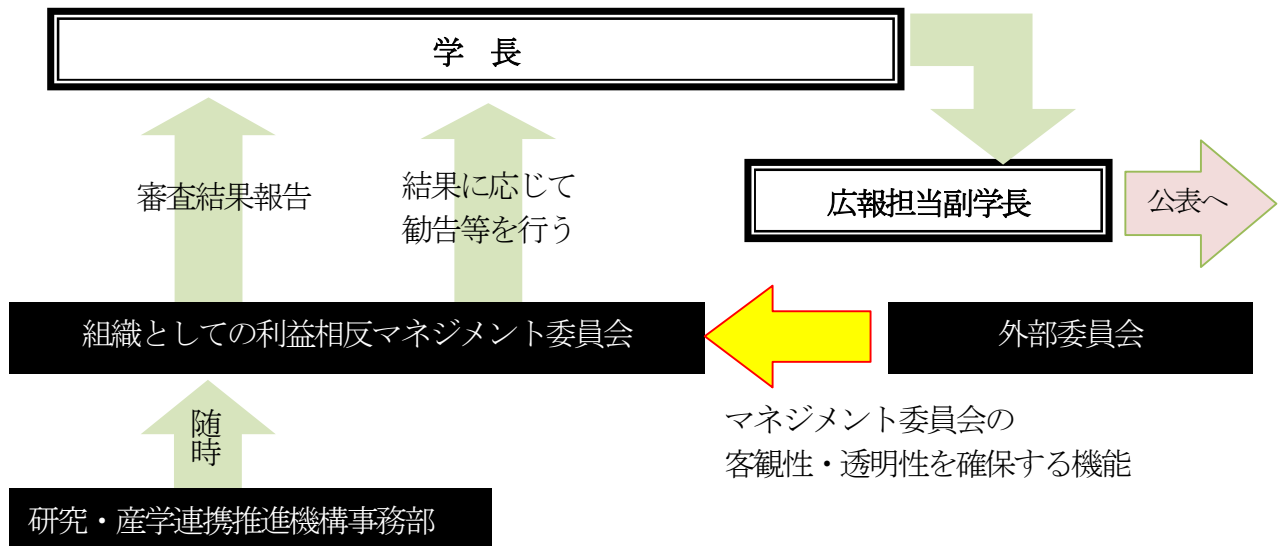


【ポイント】

- 利益相反マネジメントを行うための制度構築
  - ・ 個人と組織の利益相反ポリシーの制定・ポリシーを運用するための規則制定
  - ・ 役員・部局長クラスに対する個別のレクチャー
- 教育の機会の提供
  - ・ 専門家を招聘してクローズド・セミナーを行う  
例えば、ハーバード大学のコンプライアンス・オフィサーを招聘し、本学役員・利益相反担当者・モデル事業採択校関係者を含めたクローズド・セミナーを開催し、利益相反そのものの考え方のポイントについて情報提供・意見交換を行った。
  - ・ 広く学内教職員・研究支援者に対する教育の機会を提供する  
例えば、職員研修、リサーチ・アドミニストレーター (URA) 業務研修等に利益相反の講義を組み込む等
- 個別案件対応を通じた教職員へのスキル提供
  - ・ 案件対応の過程で、研究者、人事・財務・契約担当部署や産学連携担当者に対して、利益相反マネジメントの観点から行うべき事柄を指摘し、部局内で自ら良い解決法を見出す支援を行う

④ 東京医科歯科大学の事例（組織としての利益相反）

【マネジメント体制】



- ・「組織的産学連携活動」の基準を設け、申告ではなく事務部が定期的に組織的産学連携活動及び、役員等の利益相反に関する情報を収集。
- ・案件が生じたときに委員会で審議する。

外部委員会が対象とする案件	管理
●組織的産学連携活動 ※「組織的」とは、大型連携、包括連携、ジョイントリサーチ講座のことを指す	研究・産学連携推進機構事務部
●組織的産学連携活動についての意思決定に携わる役員等の利害関係	研究・産学連携推進機構事務部

## 【ポイント】

### ①マネジメント対象

- ・大学、部局又は附属病院が実施主体となって受け入れる一定金額を超える収入を伴う産学官連携活動及び寄付金、組織間連携（包括連携）並びに株式保有状況等
- ・組織的産学連携活動の意思決定主体である役員等（学長・理事・監事等）の産学官連携活動による収入や株式保有状況等

### ②マネジメントの視点

- ・利害を有する関係者や役員等がその意思決定する際には公正なプロセスであること、あるいはバイアスの発生を疑われることがないようにすること。
- ・教育、研究、臨床活動に対し、大学組織の利害関係の存在によりバイアスの発生を疑われる等、社会からの信頼を損なわれることがないようにすること。

### ③マネジメント体制

- ・外部委員会の設置（外部有識者で構成）
- ・規則の制定（具体的な実施方法等を定める）

### ④マネジメント手続き

#### (1) 研究・産学連携推進機構事務局による情報把握

研究・産学連携推進機構事務局が、組織的産学連携活動および組織的産学連携活動についての意思決定に携わる役員等の利害関係を管理し、随時利益相反マネジメント委員会へ報告。外部委員会に適宜諮問。

#### (2) 利益相反マネジメント委員会によるマネジメント

疑義が発生 ⇒ 事務局調査 ⇒ 利益相反マネジメント委員会へ報告 ⇔ 外部委員会へ諮問 ⇒ 利益相反マネジメント委員会から学長へ勧告 ※学内役職員の調査協力義務

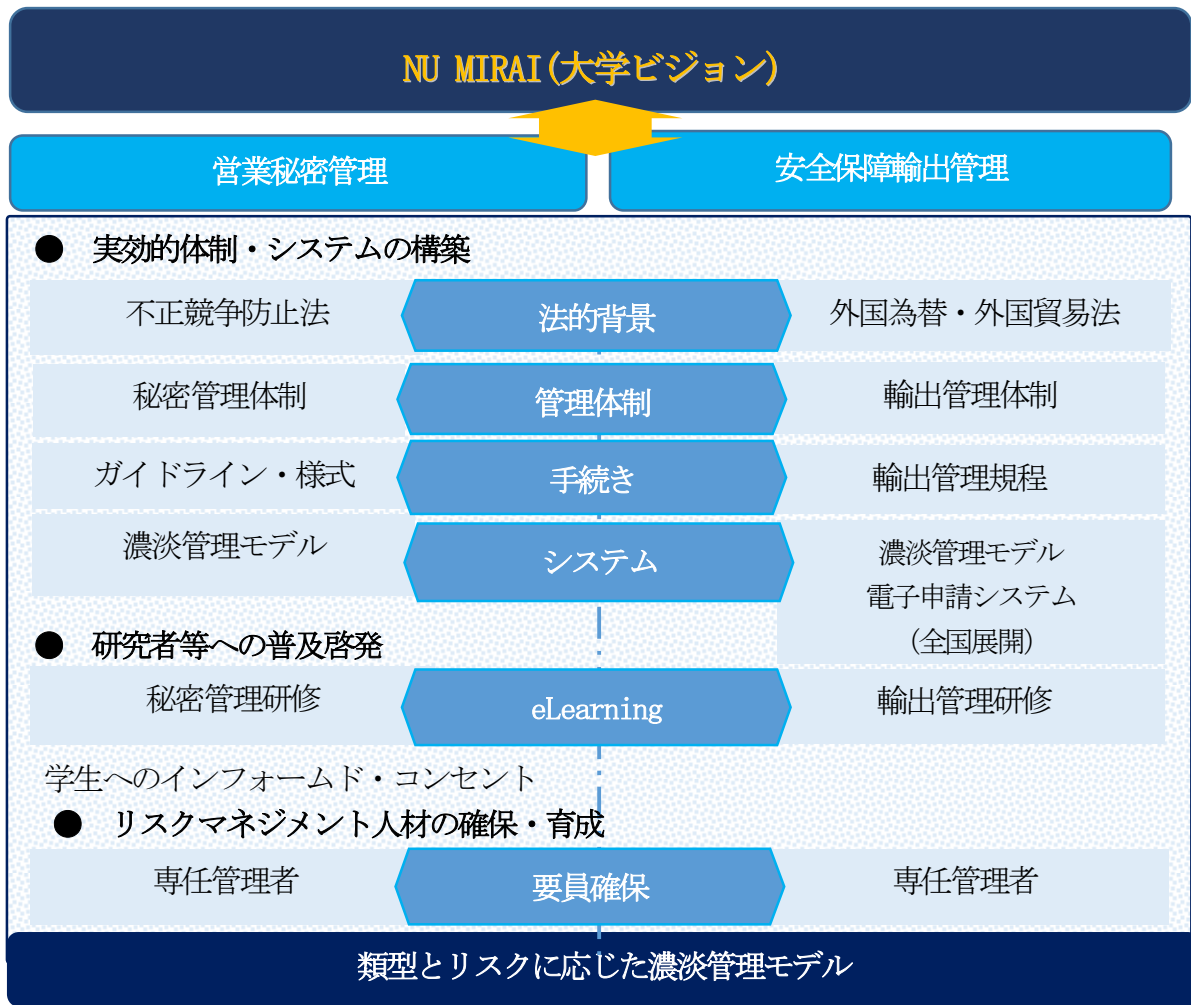
1  
2 (3-2-2-1) 技術流出防止マネジメント（安全保障貿易管理）

3 名古屋大学【大規模大学、部局分散型】、三重大学【中小規模大学、本部集約型】について、事  
4 例を紹介。

## ■マネジメント体制

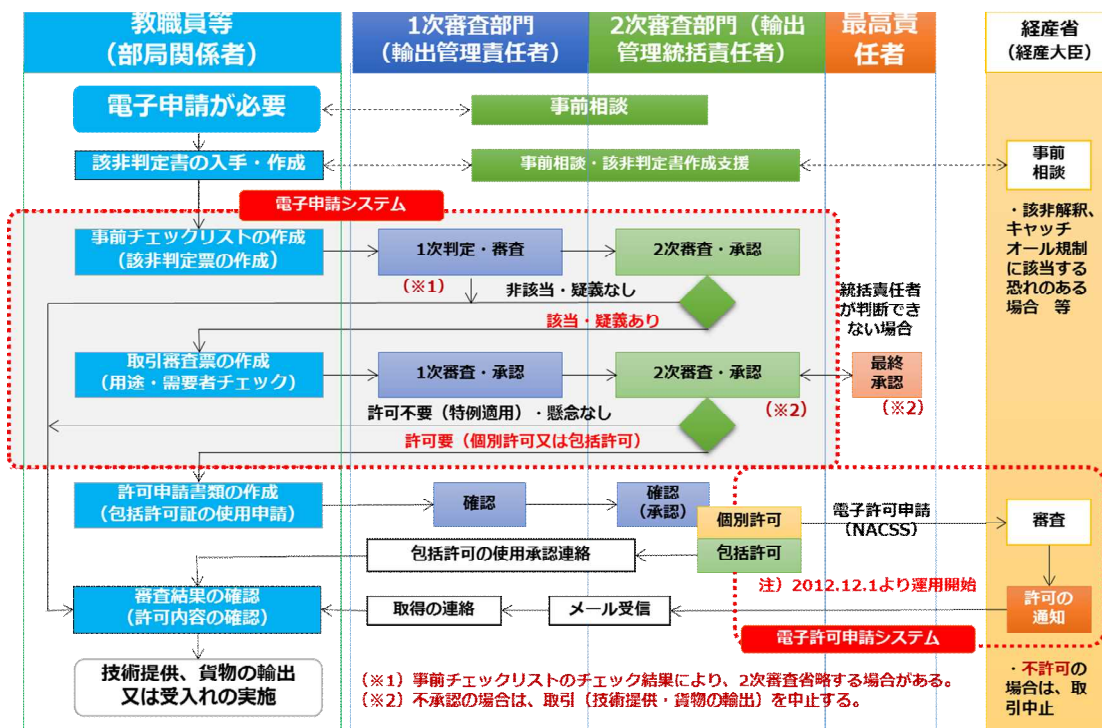
### ① 名古屋大学の事例【大規模大学、部局分散型】

● 学長等のリーダシップ



類型	共同研究等	海外企業との共同研究 留学生等の受入れ 海外キャンパス設置
リスク 度合	秘密性	研究内容の機微度等
濃淡 管理	技術情報等の濃淡管理	機微技術等の濃淡管理

## 名古屋大学の輸出管理手続きの流れ



1  
2

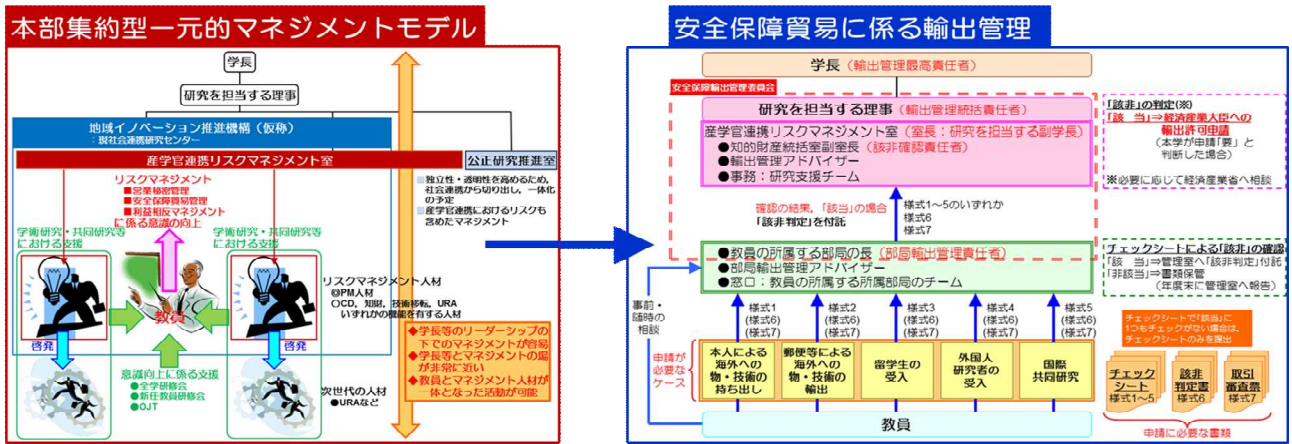
### 【ポイント】

- 濃淡管理モデル  
リスク、管理負担に応じ管理方法に濃淡をつけ、実効的な管理を実施。  
研究室にて保有する研究内容の機微度等の法令上のリスク度合いを調査。  
機微度に基づきメリハリをつけて管理。
- 輸出管理基本研修 (e-Learning)  
e-Learning (日本語版・英語版) にて教職員・留学生等向けに輸出管理 web 研修を実施。
- 電子申請システム  
輸出管理を迅速に実施、電子データベース化できる「電子申請システム」をバージョンアップ。

3  
4  
5



1 ② 三重大大学の事例【中小規模大学、本部集約型】



【ポイント】

- 研究を担当する副学長を責任者として、「産学官連携リスクマネジメント室」を設置。「技術流出防止マネジメント」の他、利益相反マネジメント、生物多様性条約対応も含めて一元的にマネジメントを実施。
- 「安全保障貿易に係る輸出管理」においては、基礎科学分野も対象として、部局にて1次スクリーニングを実施する体制に再構築。
- 教職員だけでなく、学生に対しても、学年別・習熟度別に「技術流出防止マネジメントに係る教育」を実施。

(3-2-2-2) 技術流出防止マネジメント（営業秘密管理）

名古屋大学（大規模大学、部局分散型）、三重大大学（中小規模大学、本部集約型）について、「秘密情報管理ルール」の構成「秘密管理を行う対象範囲」「秘密情報の区分と濃淡管理・管理方法」「学生の取扱い」「マネジメント体制」により事例を紹介。

■秘密情報管理ルールの構成

- 管理対象・管理方法は、大学の規模によらず共通する。
- 名古屋大学では、全学のポリシー・ガイドラインを定めた上で、規程については、各部局がガイドラインをもとに作成。三重大大学では、全学のポリシー・規程を定める。

ルールの構成	名古屋大学の構成	三重大大学の構成
考え方・方針 基本原則／対象範囲／濃淡管理／管理体制	産学官連携における秘密（研究）情報管理ポリシー	
運用 秘密情報の区分／申告／秘密保持義務（学生の取扱い含む）	産学官連携における研究情報管理ガイドライン（各部局がガイドラインを基に規程作成）	産学官連携における秘密情報管理規程
具体的な管理方法	運用細則	規程に含める

- 1 ■秘密管理を行う対象範囲
- 2 ○産学官連携と直接的に関係する秘密情報のみを対象とする（下表参照）。
- 3 ○大学独自で創出したもの（特に、運営費交付金や科研費の成果）については、「公表」とのバラン
- 4 スをはかる。
- 5 ○外部機関から提供されたもの・外部機関と共有のものについては、大学の信用に資するよう嚴重
- 6 に管理する。
- 7 ○大学独自で創出した秘密情報については、知財のルール（既存）で取り扱う。
- 8 ○アカデミアのみとの共同研究における研究情報や、民間企業との共同研究等で創出した公開前の
- 9 研究情報（論文や特許出願等でいずれ公開されるもの）については、従来通りの扱いとする（名
- 10 古屋大学）。

対象の範囲	名古屋大学における範囲	三重大学における範囲
産学官連携に係る秘密情報のみを対象とする。	共同研究等で企業から取得した秘密情報	共同研究等相手先の企業や研究機関等から提供された秘密情報
	共同研究等で創出したもので、企業から入手した秘密情報を含むノウハウ	共同研究等相手先の企業や研究機関等と共同で創出した秘密情報（ノウハウなど）
		職員等の異動により持ち込まれた秘密情報

- 11
- 12 ■秘密情報の区分と濃淡管理・管理方法
- 13 ○用語・定義については、「秘密情報」に統一（「営業秘密」は用いない）。
- 14 ○濃淡管理：秘密情報の重要度が高くなるにしたがって、管理水準もあがる。
- 15 ○管理方法：各区分ごとに、責任者・アクセス権者・出入制限・保管・配布・閲覧・複製・持出・
- 16 廃棄等について細かく規定。

重要度	秘密情報の区分	名古屋大学における区分	三重大学における区分
	通常秘密情報	レベル1	秘
	営業秘密相当	レベル2	厳秘
	営業秘密相当のうち、特に重大なもの	レベル3 （相手先の企業から提供されたものに限定）	機密 （相手先の企業や研究機関等から提供されたもの、共同で創出したものに限定）
高			

- 17
- 18 ■学生の取扱
- 19 ○インフォームド・コンセントを重視する。
- 20 ○秘密保持義務は課すが、必要以上の秘密情報にはアクセスさせない。

両大学の共通点	名古屋大学固有	三重大学固有
共同研究等に参画させる場合はインフォームド・コンセントを行う。	・相手先の企業から要求があれば、秘密保持義務の取扱いについての同意書に署名させる。 ・大学との間に雇用等の契約がある学	・同意した学生には、改めて秘密保持義務等の取扱いについての同意書に署名させる。

	生については、契約内で秘密保持を合意し、同意書への署名は「検討」する。	
レベル2（厳秘）以上の情報へのアクセスは原則として認めない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レベル1の情報については、大学との間に雇用等の契約がある学生に対してはすべて許可する。</li> <li>・契約がない学生に対しては研究のための必要最小限の情報に限る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「秘」の情報については、管理責任者（指導教員等）が許可した情報に限り、適切な指導をした上でアクセスさせる。</li> </ul>

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27

■マネジメント体制

① 名古屋大学の事例【大規模大学・部局分散型】

● 学長等のリーダーシップ

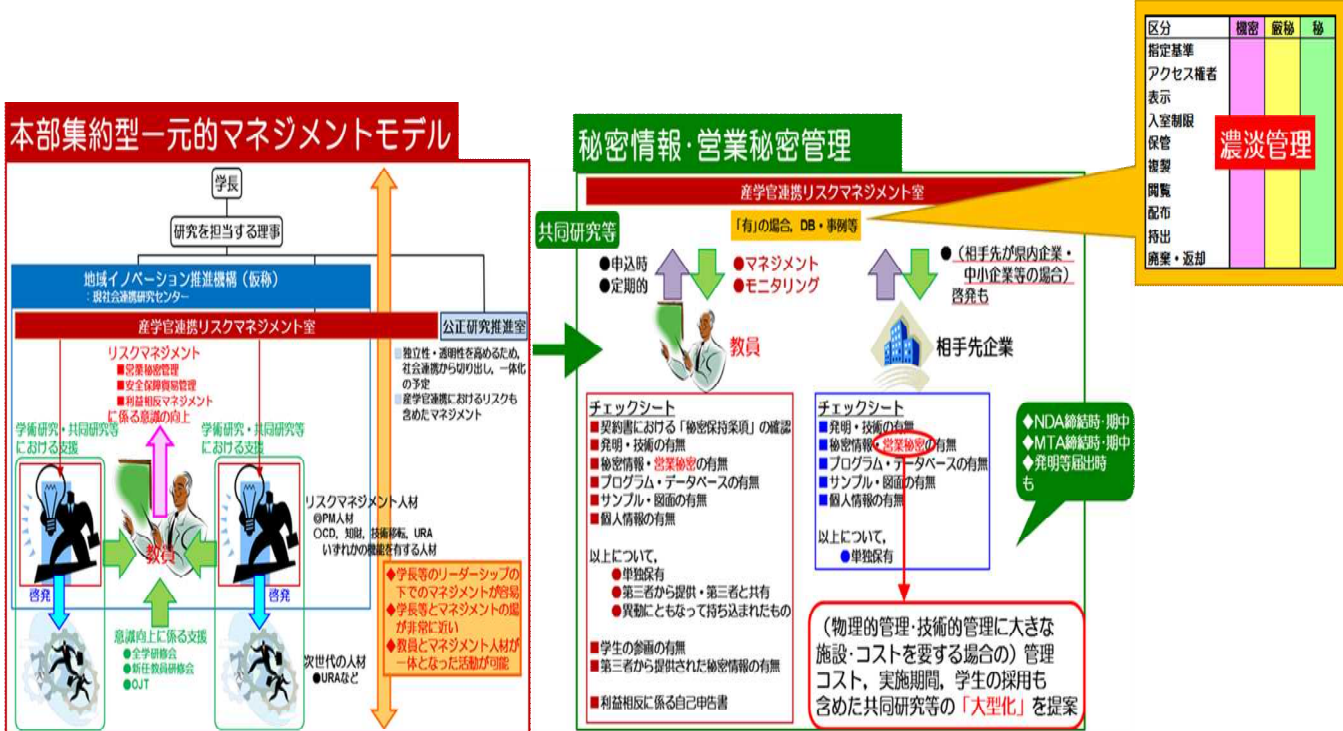


類型	共同研究等	海外企業との共同研究 留学生等の受入れ 海外キャンパス設置
リスク 度合	秘密性	研究内容の機微度等

濃淡管理	技術情報等の濃淡管理	機微技術等の濃淡管理
------	------------	------------

1

【ポイント】  
 ○ 濃淡管理モデル：リスク、管理負担に応じ管理方法に濃淡をつけ、実効的な管理を実施。アカデミックフリーダムを考慮しながら、秘密情報を特定し、秘密の重要性や性質、利用態様等により等級分け。等級ごとにメリハリをつけて管理。濃淡管理を反映し、秘密管理ガイドラインを整備。学生の共同研究参画の際のインフォームド・コンセントや組織的体制（責任者・委員会等）を構築。



2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16

② 三重大の事例【中小規模大学・本部集約型】

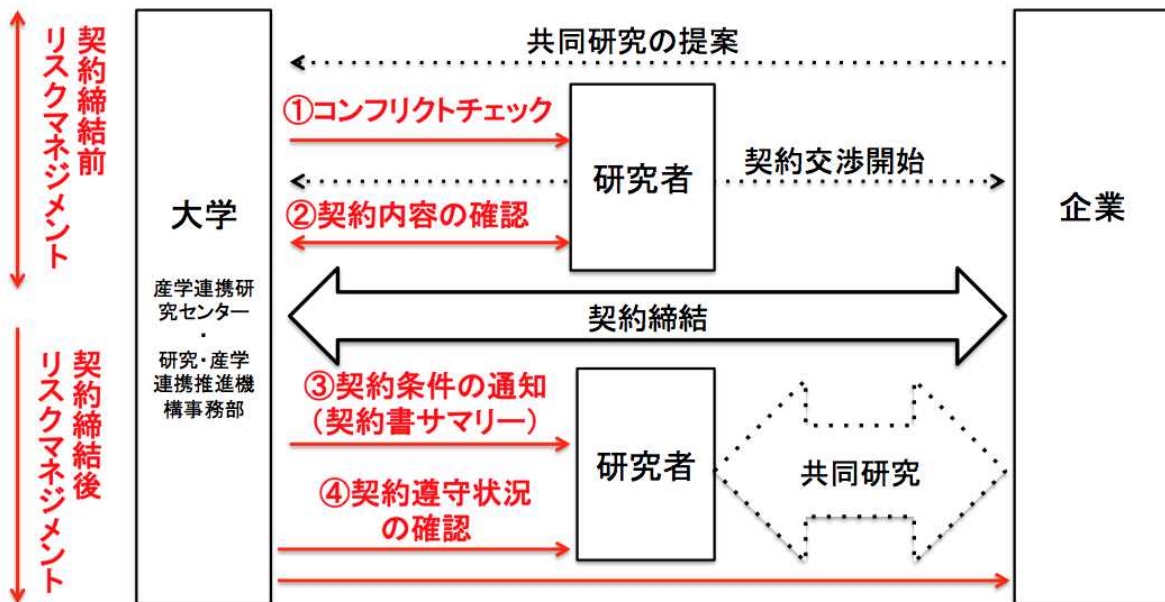
【ポイント】

- 研究を担当する副学長を責任者として、「産学官連携リスクマネジメント室」を設置。「技術流出防止マネジメント」の他、利益相反マネジメント、生物多様性条約対応も含めて一元的にマネジメントを実施。
- 「秘密情報・営業秘密管理」においては、共同研究等の開始前・期中・成果の出願時に、情報の内容を把握。情報のレベルに応じて「濃淡管理」を行うとともに、具体的管理方法を研究者に周知徹底。
- 教職員だけでなく、学生に対しても、学年別・習熟度別に「技術流出防止マネジメントに係る教育」を実施。

1 (3-2-3) 契約マネジメント

2 ① 東京医科歯科大学の事例

産学連携に関わる契約リスクマネジメント(共同研究の場合)



	リスクマネジメント手法		目的	用いるツール
契約締結前	①コンフリクトチェック	大学	他の産学連携活動との重複がないかを確認することで、当該共同研究の成果の取扱いをめぐる混乱等を予防	研究者別産学連携活動一覧
	②研究者への契約内容確認	大学→研究者	研究の実態を反映し、研究者が遵守し得る契約書を目指すことで契約違反リスクを予防(契約内容への研究者の関与)	
契約締結後	③研究者への契約条件の通知	大学→研究者	契約内容を研究者へわかりやすい言葉でフィードバックすることで契約違反リスクを排除	契約書サマリー
	④契約遵守状況チェック	大学→研究者 大学→企業	契約書に定められた約束事や(各種報告)義務等についての遵守状況を確認することで、大学の信頼や知的財産等を確実に保護。	契約管理シート

3

4

【ポイント】

- 産学連携契約書作成前に、他の産学連携活動との重複によるリスクを防ぐために、研究者別産学連携活動リストを用いたコンフリクトチェックを実施している。
- 研究者が遵守しうる契約書、加えて産学連携の価値の最大化に向けて、研究者、産学連携担当者契約事務担当者との連携による契約書作成体制を実施している。
- 研究者の無意識の契約違反防止に向けて、研究者へ契約書原本または契約書サマリーを届けることで、研究者の契約に対する意識向上を図っている。

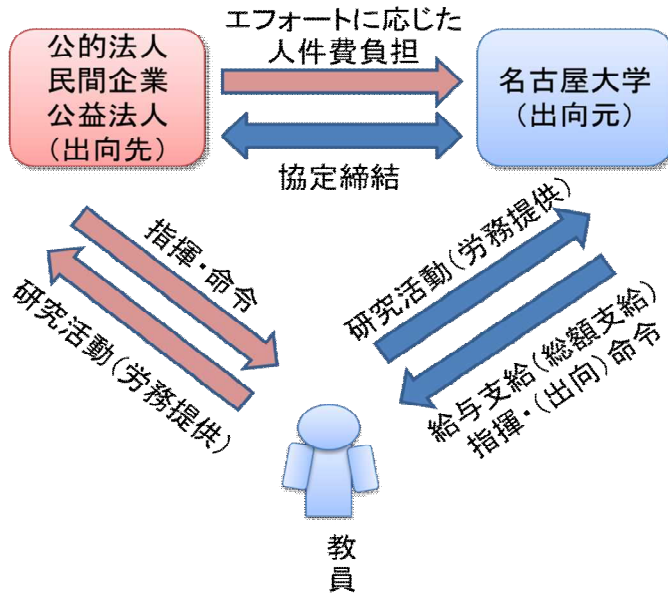
5

6

- 1 (4) 人材の好循環
- 2 (4-1) クロスアポイントメント制度の促進 (エフォート管理、リスクマネジメント含む)
- 3 ① 名古屋大学の事例
- 4 (ア) クロスアポイントメントの契約形態
- 5 本学教員が民間企業等との職員としてクロスアポイントメントをする場合

**基本的考え方**

本学教員が、相手先機関とのクロス・アポイントメントを行うに際し、退職金や共済年金の取り扱い、手続き等で不利益を被らないため、原則、本学からの「在籍型出向」形式の協定を締結する(やむを得ない場合は例外的に容認する場合もある。)



**給与**

① 給与額  
原則として、本学教員の給与は、本学の規則に基づいた従前の額とし、相手先機関には、エフォート率に応じて、応分の額を負担を求める。一方、相手先機関が、本学給与支給額に対するエフォートに応じた額(以下、給与負担額)以上の人件費を負担する場合には、仮に本学教員が、通常、相手先機関に採用された場合に支給される給与(個人の状況で左右される手当を除く※)に、エフォート割合を乗じた額と応分負担額の差額を大学が受けて、クロス・アポイントメント実施期間中は一時金として本人に支給できるものとする。

② 支払方法  
本人の手続きの煩雑防止、各種保険・福利厚生制度等を継続させるため、大学側から一括支給する。(相手先機関からは、応分負担額を大学に納めてもらい、大学が負担する大学側のエフォート分の給与と合算して本人に支給)。

**国家公務員共済組合への加入、子ども・子育て拠出金について**

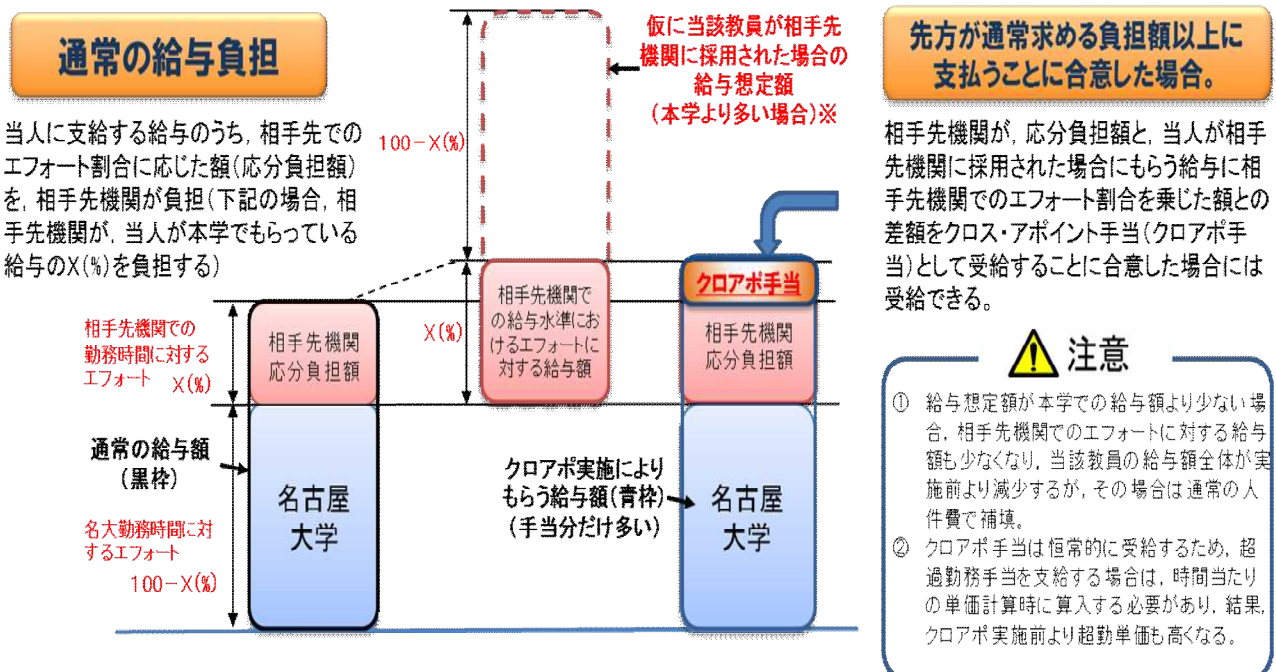
引き続き加入するとともに、共済組合の掛金は本人の給与から天引き。共済負担金、子ども・子育て拠出金は引き続き大学が負担。

**雇用保険・労災保険**

引き続き加入するとともに、雇用保険の掛金は本人の給与から天引き。雇用保険(事業主分)と労災保険は引き続き大学が負担。

(イ) クロスアポイントメント教員へのインセンティブ

・ 相手先機関が、本学給与額に対するエフォートに応じた額(以下、応分負担額)以上の人件費を負担することを申し出た場合、仮に、当該教員が相手先機関で採用された場合に支給される本給に相手先機関でのエフォート割合を乗じた額と応分負担額の差額の範囲内で、クロスアポイントメント手当として当該教員に支給できるものとする。



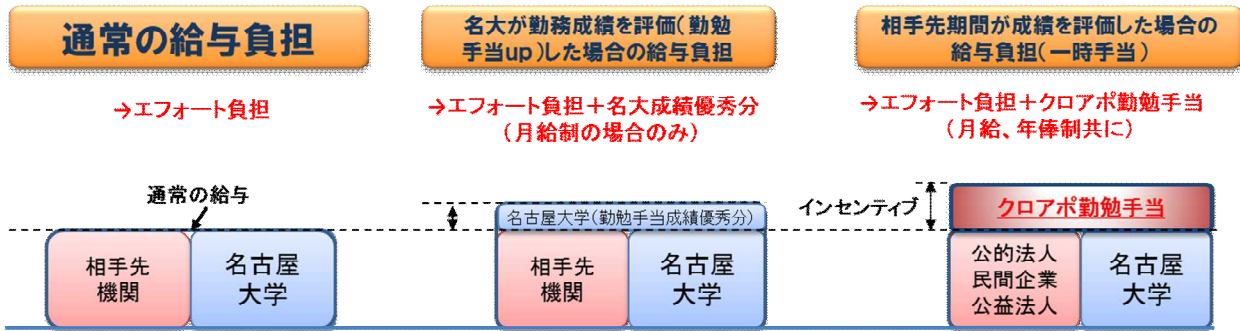
**注意**

- ① 給与想定額が本学での給与より少ない場合、相手先機関でのエフォートに対する給与額も少なくなり、当該教員の給与額全体が実施前より減少するが、その場合は通常の人員費で補填。
- ② クロスアポ手当は恒常的に受給するため、超過勤務手当を支給する場合は、時間当たりの単価計算時に算入する必要がある。結果、クロスアポ実施前より超勤単価も高くなる。

1 ・ 相手先機関が、当該教員の勤務成績が優秀と判断し、臨時ボーナスを支給する旨を申し出た場  
2 合は、一時手当として、年2回（6月、12月）クロス・アポイントメント勤勉手当として支給で  
3 きる。

4 ※1 本学が、当該教員を勤務成績優秀者として評価する場合は、月例給の者は勤勉手当の成績率、年俸制の  
5 場合は業績給支給割合を高くすることで対応。ただし、その場合の負担増は、エフォート率に関係なく、全額本学  
6 が負担する。

7 ※2 相手先機関の評価によって、臨時ボーナスを支給することとなった場合、クロアポ実施時に締結した、相手  
8 先機関応分負担額の増額分をクロアポ勤勉手当として支給する。



#### 9 (ウ) 部局へのインセンティブ

10 ・ クロスアポイントメントを実施する教員がいる場合

11 本学教員がクロスアポイントメントを行うことに伴い、他の教員の業務多忙等の解消のため、当該  
12 部局から負担軽減策の要望があった場合は、役員会で審議の上で、予算上負荷が軽くなる人件費相  
13 当額の範囲内の必要な支援を行う。

(活用例)

- ・ 当該教員が担当していた授業に非常勤講師を当てる場合に必要な経費支援
- ・ 長期間かつ相手先でのエフォートが4割以上（教授の場合）かつ5年程度続く予定がある場合、その間、軽減された人件費を使って特任助教の雇用経費を支援

15 ・ クロスアポイントメントで外部から教員を招聘したい部局

16 外部から教員招聘する際、欠員のあることを前提（人件費の担保）に、役員会において、クロスア  
17 ポイントメントで教員を招聘する必要性等を審議の上、総長が措置可能な財源の範囲内で人件費を  
18 措置する。

19 ※ 各部局で外部資金を活用して教員を招聘することを妨げるものではない。

20  
21

#### 【ポイント】

- クロスアポイントメントが実施可能な対象機関として、関係規程に「営利企業」を明記
- クロスアポイントメントを実施する教員及び部局に、インセンティブを付与する仕組みを構築
- 運用面の改善として以下を実施
  - ・ 「営利企業」への対象拡大に伴い、クロスアポイントメントを実施する相手機関との協定締結に関する判断基準（利益相反等に関する基準）を変更
  - ・ 複雑な手続き等を課することなく、明確にエフォート管理するための工夫を実施
  - ・ クロスアポイントメント制度と兼業との相違点を整理

1 ②「クロスアポイントメント制度の基本的枠組みと留意点」に関するFAQ

2

【Q1. クロスアポイントメント制度について】

Q1-1. クロスアポイントメント制度とはどのような制度か。

A1-1. 文部科学省と経済産業省はクロスアポイントメント制度の基本的枠組みについて検討し、「クロスアポイントメント制度の基本的枠組みと留意点」（平成26年12月26日）を取りまとめました。本取りまとめにおいては、クロスアポイントメント制度について、「研究者が二つ以上の機関に雇用されつつ、一定のエフォート（※）管理の下で、それぞれの機関における役割に応じて研究・開発及び教育に従事することを可能にするためには、医療保険・年金や退職金等の面において研究者に不利益が生じないような環境を整備する必要があります。このような問題意識の下、研究者が出向元及び出向先機関の間で、それぞれと雇用契約関係を結び、各機関の責任の下で業務を行うことが可能となる仕組み」としています。

（※）エフォートとは、研究者の全仕事時間を100%とした場合の当該研究の実施に必要とする時間の配分率（%）を言います。

Q1-2. 新しい制度なのか。

A1-2. 従来から実施されている在籍型出向の制度に関して、社会保険料等の面において不利益が生じないよう関係省庁間で整理したものであり、法令的に新しく制定したものではありません。

Q1-3. クロスアポイントメント制度のメリット如何

A1-3. それぞれの機関と雇用契約関係を結び、「常勤職員」としての身分を有すること等から、以下のメリットが挙げられます。

- ・それぞれの機関のルールや機関間の協定等に基づき施設等を自由に扱える
- ・研究活動ネットワークの拡大につながる
- ・両機関が高い知見をリーズナブルな人件費で獲得できる
- ・本籍が移籍しないことから、それぞれの機関と本人の了承が得やすい

3

【Q2. 従来の制度との違い】

Q2-1. 兼業との違いは何か。

A2-1. 兼業は、一般的に本務での職務専念義務を損なわない範囲での就業しか認められないため、他方機関の常勤身分を有することが通常想定されません。

Q2-2. 共同研究との違いは何か。

A2-2. 共同研究は、共同研究先での業務に従事しますが、共同研究先と雇用契約等を有しません。

4

【Q3. 実施可能な主体について】



Q 3-1. 実施可能な主体はどういった者か。

A 3-1. 原則、公務員でないものになります。出向元または出向先で公務員の身分になる場合、職務専念義務等の理由により、原則として制度は活用できません。

Q 3-2. 国立大学法人の教員（研究者）は公務員か。

A 3-2. 公務員ではありません。

Q 3-3. 公的研究機関の研究者は公務員か。

A 3-3. 省庁に附属する研究機関・大学校、特定独立行政法人、地方公共団体（法人化していない公立大学を含む。）及び特定地方独立行政法人の研究者は公務員になります。

Q 3-4. 所属機関にクロスアポイント制度に関する規程がないが、制度を活用することは可能か。

A 3-4. 所属機関にお問い合わせください。

1

**【Q 4. エフォート割合、給与、社会保険料等（※）について】**

（※）年金（共済制度、厚生年金）、医療保険（共済制度、健康保険）、雇用保険、労働者災害補償保険、児童手当、退職金

Q 4-1. 出向元と出向先との割合が10対0（その逆）は可能か。

A 4-1. 本取りまとめにおけるクロスアポイントメント制度は、複数機関と雇用計画を結び、それぞれの機関で常勤職員の身分を有し、それぞれの機関で本務として業務にあたるのが基本的な考え方です。そのため、エフォート割合が10対0または0対10のときは、クロスアポイントメント制度とは呼びません。単純に出向という形になります。

Q 4-2. 制度を活用することで、出向元で受けていた給与額より、その総額が増えることはあるのか。

A 4-2. 機関間の協定、雇用契約に基づき、それぞれの機関がそれぞれの給与体系で負担することとなることから、給与の総額が増える可能性もあります。また、給与の総額が増える場合には、社会保険料の総額が増える可能性もあります。

Q 4-3. 給与、社会保険料等についての手続き如何。

A 4-3. 「クロスアポイントメント制度の基本的枠組と留意点」において、給与、社会保険料等については、出向元と出向先のいずれかが一括して支払うことを推奨しています。社会保険等については、原則として一括して給与を支払う出向元または出向先について側の機関の社会保険制度等が適用されます。

Q 4-4. エフォート割合が高い機関が給与を一括して支払うのか。

A 4-4. どちらの機関でもかまいません。機関間で調整ください。

Q 4-5. 社会保険料等の納付の割合はどのように決まるのか。

A 4-5. 雇用契約を締結している各機関のエフォート割合と同じ割合になります。

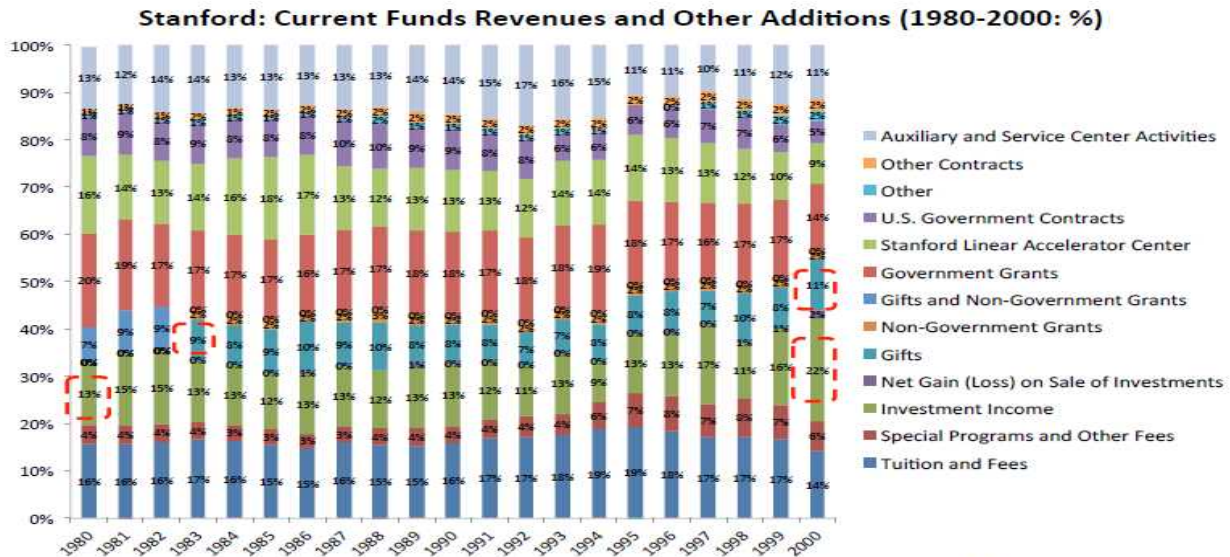
Q 4-6. 勤務中の労災は出向元と出向先のどちらで手続きを行うのか。

A 4-6. 基本的には給与を一括して支払っている機関で手続きを行います。ただし、事故や怪我は複雑な経緯によって生じるため、事故や怪我の責任の所在については個別に判断する必要があります。詳細は管轄の労働基準監督署にお問い合わせください。

1  
2  
3

- 1 2. 研究成果が一層社会で活用される上で不可欠な点
- 2 (1) 資金の好循環
- 3 (1-1) 大学等の財務基盤の強化
- 4 ①スタンフォード大学の事例

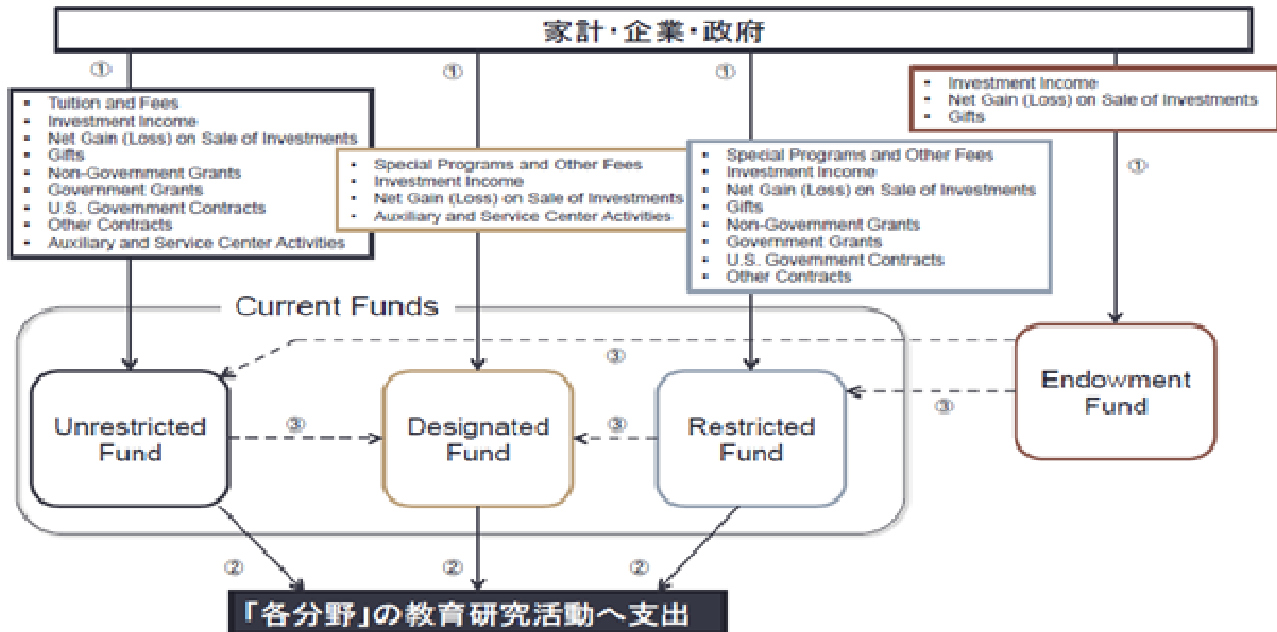
1980年代以降の米国の高等教育財政の変化：民間資金の役割拡大  
スタンフォード大学の事例 (Current Fundsの収入構成比)



出典：Stanford Annual Financial Statements各年度版より作成  
注1：物価調整済みの値  
注2：1980-83のデータのみ、GiftsとNon-Government Grantsが合算値として掲載。

5

Designated Fund という発明：米国の大学の学内資金の流れ (Case: スタンフォード大学)



6

7 Unrestricted funds: 当該組織全体の目標に合い、それを支えるあらゆる目的のために使用することができる学内資金

8

8 Designated funds: 理事会または経営管理者によって特定の目的のために保持された使途制限のない資金

9

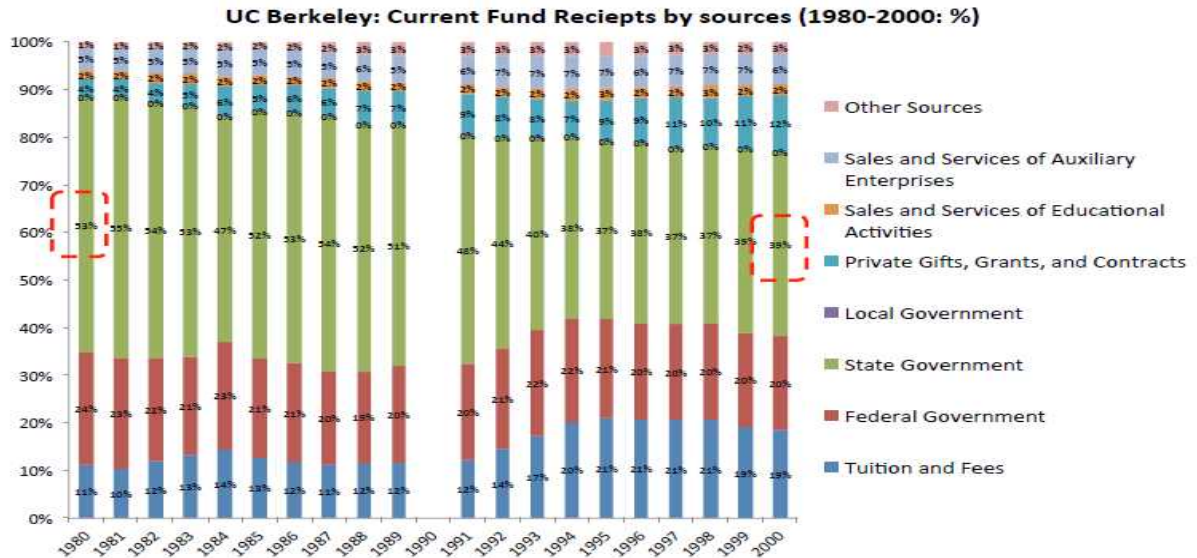
9 Restricted funds: 資金提供者によって規定された条項に従って保持され、投資または支出されなければならない外部から提供された資金

10

11

1 ②カリフォルニア大学バークレー校の事例

1980年代以降の米国の高等教育財政の変化：州政府補助金の停滞  
カリフォルニア大学バークレー校の事例（Current Fundsの収入構成比）



出典：University of California, Campus Financial Schedules各年度版より作成。  
注1：物価調整済みの値  
注2：1990年のデータは欠損のため。

2  
3

【ポイント】

- スタンフォード大学では、1980年代以降、寄附金収入や投資収入の割合が増加している。
- また、スタンフォード大学では、大学本部のファンド（Designated Fund）に資金を集め、戦略的に各学部の教育研究活動に支出している。
- カリフォルニア大学バークレー校においては、州政府補助によらない寄附金など民間からの資金割合が増加している。

4  
5

- 1 (2) 知の好循環
- 2 (2-1) 知的資産マネジメントの高度化
- 3 (ア) 大学発ベンチャーの創出・育成
- 4 ① 早稲田大学の事例
- 5 WASEDA-EDGE 人材育成プログラム (<http://waseda-edge.jp/>)

多様な人材が糾合し、イノベーション創出を可能とする場を設置し、事業化マインドを持ったEDGE人材※を育成することで、持続的イノベーション・エコシステム形成に貢献。

※EDGE人材とは、専門的基礎能力を持ち、鋭利な発想、体系的方法により新たな市場を開拓し、グローバル展開可能な新規事業創出につなげる能力を持つ人材。

**外部連携機関**

スタンフォード大学、カリフォルニア大学サンディエゴGraduate School of Engineering 校、ランニング・アントレプレナス・ラボ、日産自動車、など

**特徴**

- ・理工学術院、商学学術院の文理の教職員および外部連携機関が一体となり、起業家マインドの醸成、アイデア発想法、およびビジネスモデル構築手法の教育を組み合わせた、組織的教育プログラムを提供。
- ・国内外の著名な起業家、起業教育者、起業支援者と連携し、プログラムの実施、改善、受講者のフォローを実施。

**目標**

①年間100名(初年度は50名)、事業期間全体で延べ250名のEDGE人材を育成。②EDGE人材による創業を3社以上実現。

The diagram illustrates the WASEDA-EDGE Program flowchart, titled 'WASEDA-EDGEプログラム @社会デザイン工房「共創館」'. It is divided into two main stages: (1) 人材発掘・マインド醸成ステージ and (2) EDGE人材養成ステージ. Stage 1 includes 'アントレプレナリズム教育プログラム' (with '研究成果 事業化タイプ' and '研究 成果' inputs) and '価値共創デザイン教育プログラム' (with 'アイデア 創出タイプ' input). Stage 2 includes 'ビジネスモデル仮説検証プログラム エssenシャルコース' (with '協定 認定' input) and 'ビジネスモデル仮説検証プログラム プレミアムコース' (with '協定 認定' input). The process concludes with '起業 新規事業'.


6

- 【ポイント】**
- 全学的にデザイン思考やビジネスモデル仮説検証プログラム等の実践的な文理融合教育を行うことで、多様な人材がイノベーションを創出することへの興味を持つことのできる場を形成している。
  - ベンチャーキャピタル、海外大学等との連携を促進し、持続的イノベーション・エコシステムのハブを形成している。

7

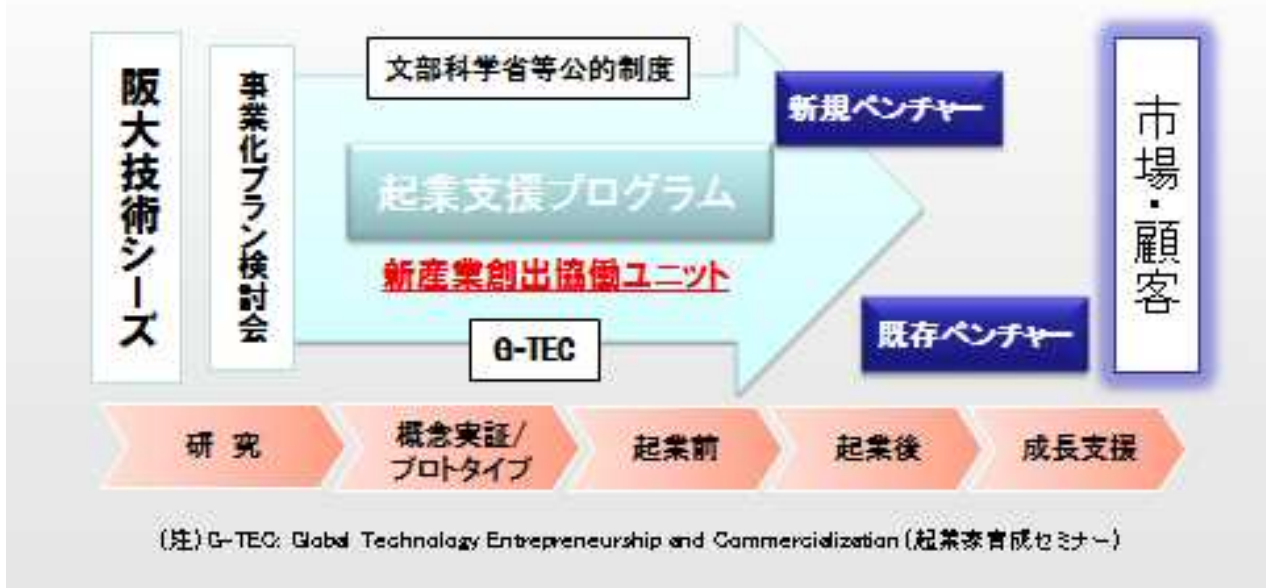
8

- 1 ②大阪大学の事例
- 2 新産業創出協働ユニット
- 3 (<http://www.uic.osaka-u.ac.jp/startup/about/index.html>)

PACE 1 新産業創出ユニットの活動内容 

□事業化支援

- ・ 起業支援Gap Fund の創設
- ・ 起業前段階は、公的助成制度を活用し、協働でプロジェクトを推進。
- ・ 起業後は、ユニット参加企業等による投資および成長支援



4

【ポイント】

- ベンチャーキャピタルや金融機関等と協働して起業支援を行っている。
- 研究者主導の起業支援に加え、複数企業からの資金を集め、企業ニーズに応じた研究活動の支援も行っている。
- 起業前の研究段階から、起業後のベンチャー企業の成長支援まで一貫して行っている
- 2012年11月から取り組みを開始し、現在まで6社が起業している。

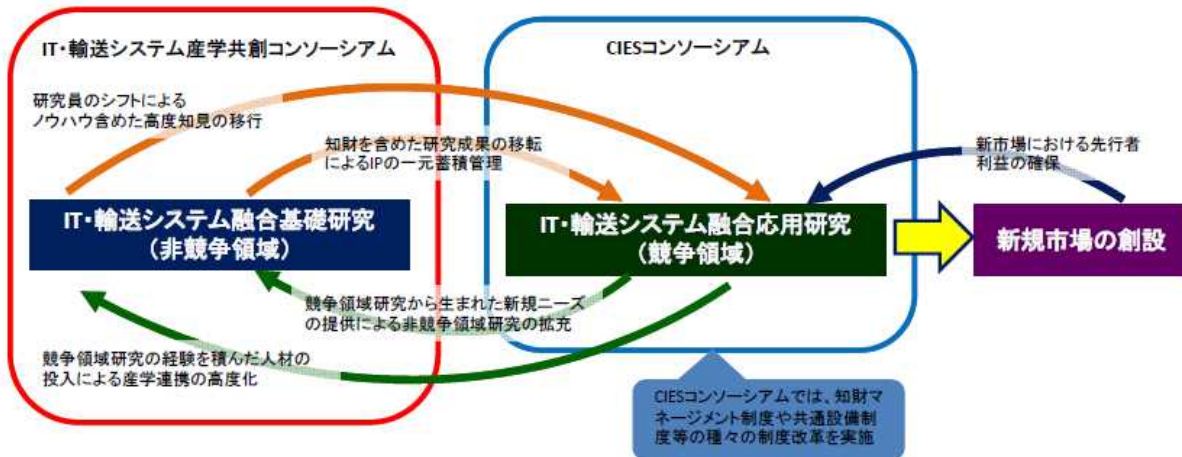
5

6

- 1 (イ) 企業のオープン&クローズ戦略に対応した産学共同研究システム構築
- 2 ① 東北大学
- 3 産学共創プラットフォーム共同研究推進プログラム (OPERA)

「IT・輸送システム産学共創コンソーシアム」(幹事機関:東北大学)における知的資産マネジメント

東北大学・山形大学・京都大学と先進的企業群の理工学と人文社会学の力を結集して、知財等の制度改革を行い、エネルギー・労働力問題の社会的要請を受けて、①極限低消費電力のIoT用エッジコンピューティングデバイス、②高効率エネルギー変換ハイブリッド集積パワーデバイス、③労働力の高利用効率な輸送システム向け知的エレクトロニクスシステムにかかる非競争領域の研究領域をたて、その革新的技術群の創出と人材育成を担う産学共創プラットフォームの形成を目的とする。幹事機関である東北大学が進めている競争領域での産学連携拠点事業とのシナジーにより、本プラットフォームの発展と世界を牽引する新産業創出への貢献を目指す。



4

【ポイント】

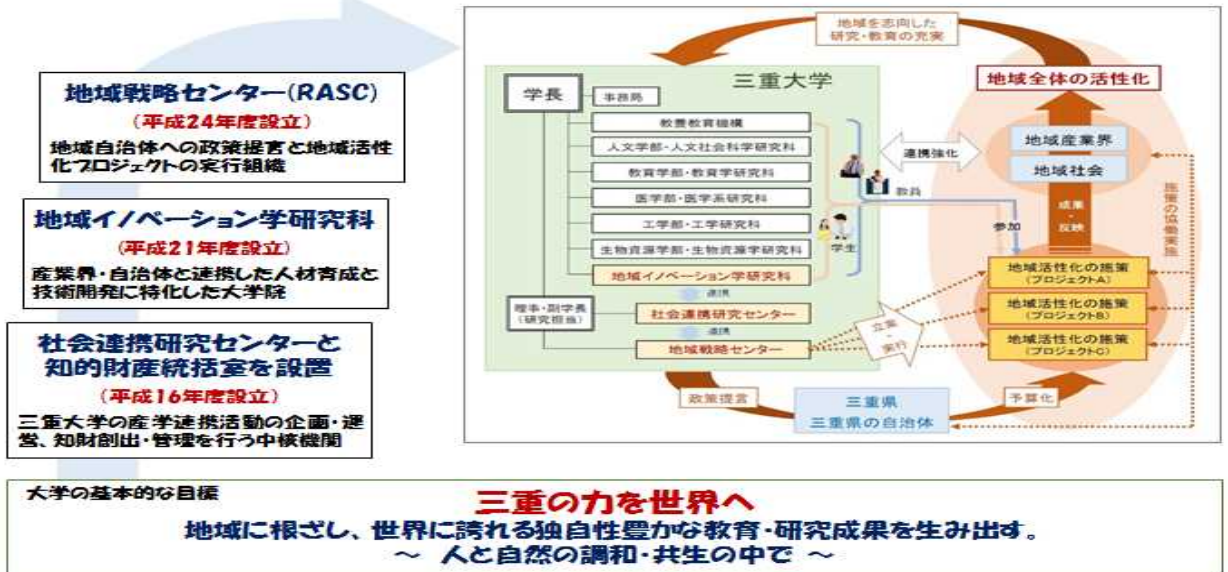
- 企業は、社内開発までの共同研究体制が見えているので、非競争領域への投資が判断できる。
- 川上（非競争領域）から川下（競争領域）までの産学連携での技術バリューチェーンを構築している。
- IT・輸送システム産学共創コンソーシアム（非競争領域）とCIESコンソーシアムの知財ポリシーを統一化することで、非競争領域での成果を競争領域研究へとシームレスに展開することができる。
- 非競争領域の研究成果である革新的なコア技術をIP（知的財産等）として企業に提供することで、企業は事業化を促進することができ、また、企業は競争領域において直面する新たな基礎的課題の解決に向け、非競争領域への投資を拡張することができる。非競争領域の研究成果を競争領域にシームレスに接続することで、知的資産の好循環を産むことができる。

5

6

- 1 (ウ) 地域におけるイノベーション創出
- 2 ① 三重大学

## 産学官連携の「三重大学スタイル」



3

三重大学

## 「三重大学スタイル」の深化と全学展開(第3期)

戦略2 研究成果を地域に還元する機能と地域の様々な主体となるハブ機能の強化

① 地域連携機能の抜本的強化—概要1



4

三重大学

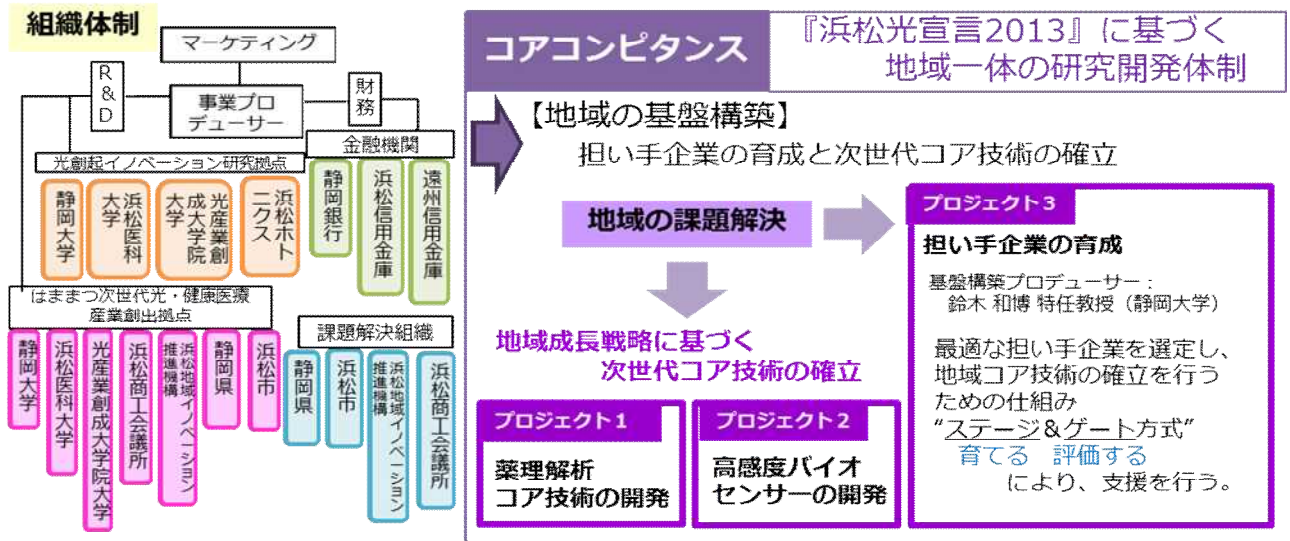
### 【ポイント】

- 三重大学は、地域自治体、産業界の全体を見渡した政策提言と政策実現のための施策(プロジェクト)を提供する地域シンクタンクとして「三重大学地域戦略センター-Regional Area Strategy Center : RASC(ラスク)」を設置している。
- 地域戦略センター、地域イノベーション学研究科、社会連携研究センター(2016年11月から地域イノベーション推進機構に改組)等が有機的に連携し、三重県の自治体に政策提言を行い、地域課題解決・地域人材養成のハブ機能を担っている。

5

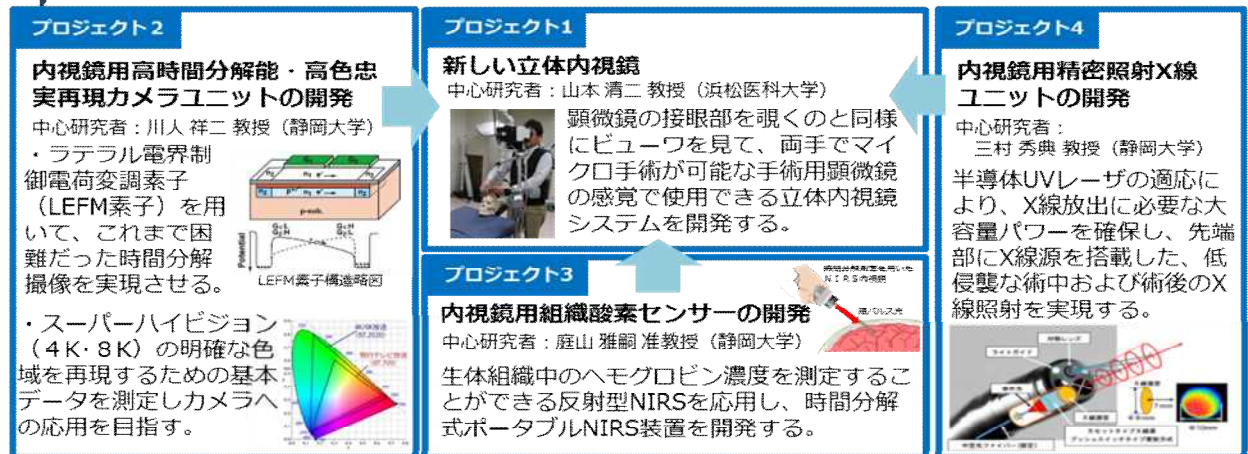


- 1 ② 静岡大学
- 2 光の先端都市「浜松」が創成するメディカルフォトニクスの新技術



3

【事業化に向けたプロジェクト】  
OpticsとOptronicsを組み合わせた新しい立体内視鏡と内視鏡高機能化システムの開発



4

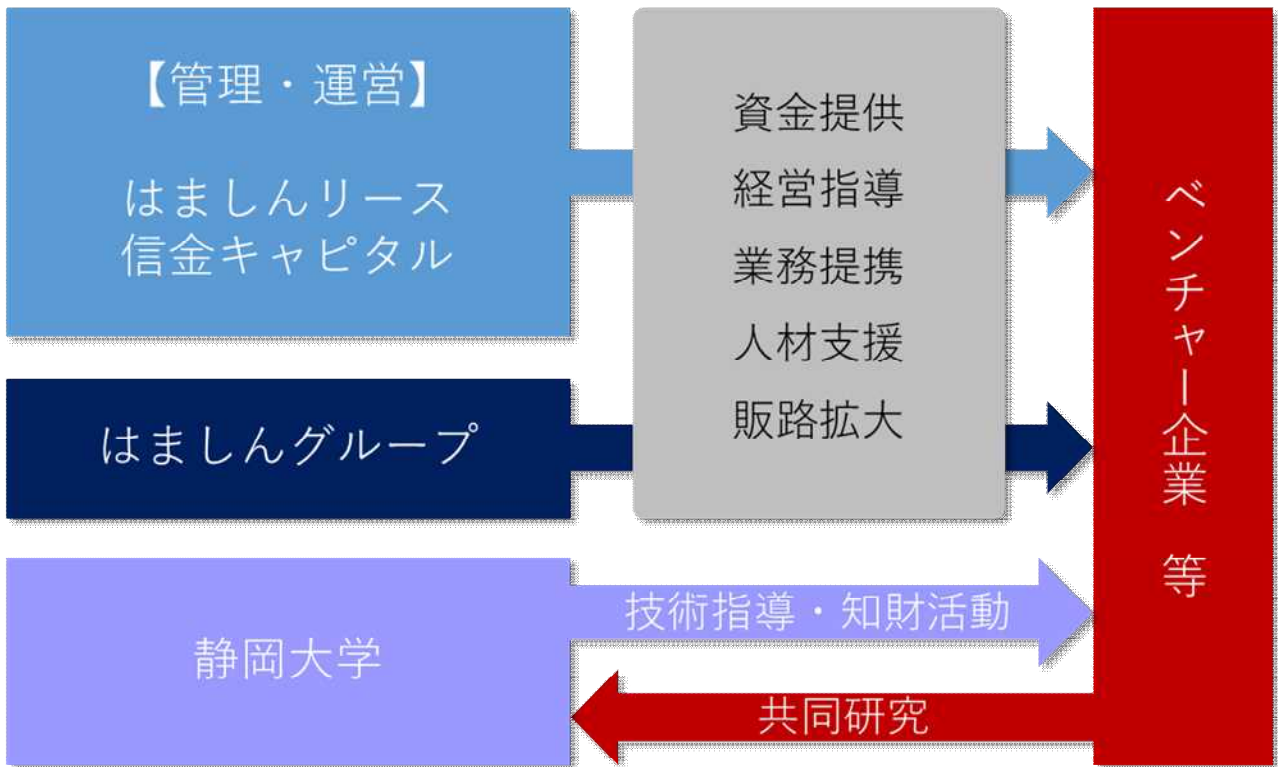
【ポイント】

- 静岡大学では、顕微鏡手術のようなマイクロ手術が可能な低侵襲立体内視鏡開発に係るプロジェクトや、高性能なイメージセンサを用いた周辺機器に係るプロジェクトを進めている。
- 現在、総医療費削減ニーズが高まる中、高性能なイメージセンサを用いた高精細映像のニーズが存在する等の調査を進めている。
- イノベーション・エコシステム形成のためのプロデューサー人材を学内に配置し、浜松医科大学等との連携による医工連携の推進と人材育成を展開している。
- 地域金融機関（浜松信金）のファンド組成（静大ファンド 2004～）による大学技術を用いたベンチャー企業、中小企業を支援している。
- 浜松市の成長産業創出支援事業と連動した地域モノづくり企業の成長戦略に寄与している。

5

6

1 静大ベンチャーパートナーズ第三号ファンド



2  
3

【ポイント】

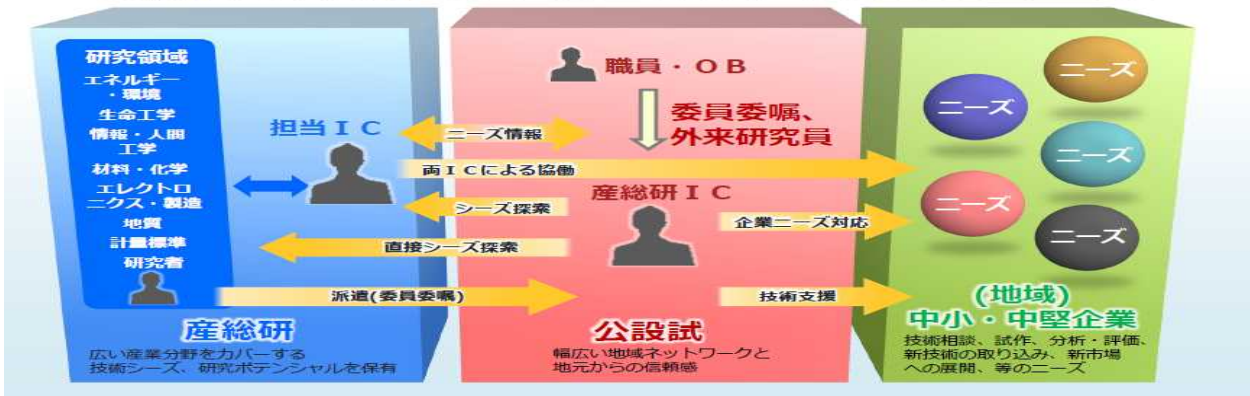
- 地域金融機関（浜松信用金庫）のファンド組成（静大ファンド 2004～）による大学技術を用いたベンチャー企業、中小企業の支援している。
- 2004年に一号ファンドを組成して以来、2016年10月7日に第三号ファンド（5億円、10年）が組成され、静岡大学との共同研究により大学知財の活用と技術力を活用してIPOを目指す企業等を支援している。

4  
5

⑤ 産総研の事例

## 産総研 × 公設試

産総研 I C、担当 I C によるシームレス・ワンストップサービス



1  
2

- 自治体ごとの成長分野において先端技術、産総研シーズを用いて県内企業の研究開発、製品化、事業化を進める。
- 地域企業を資金面（自治体）、技術面（産総研）で一体的に支援。

静岡県先端企業育成プロジェクト推進事業 ・ 埼玉県先端産業創造プロジェクト



3

### 【ポイント】

（公設試を介した地域との連携）

- 技術相談や新技術の取り込み等に関する（地域）中小・中堅企業のニーズを、幅広い地域ネットワークと地元からの信頼関係により把握する公設試と連携することで、産総研の保有する技術シーズや研究ポテンシャルを的確に提供することが可能。同時に、公設試職員の技術力の向上も支援。

（自治体との連携による地域企業の支援）

- 自治体ごとに定める成長分野に適合する形で産総研と地域企業が共同研究を行うことで、地域企業の資金面、技術面でのニーズに対して、産総研（技術面での支援）と自治体（資金面での支援）とが連携して支援を行うことが可能となる。

4

1 (エ) プロモーション強化

2 ①近畿大学

3 近畿大学の建学の精神「実学」とは

- それまでにない独創的な研究に挑むこと
- その研究成果を社会に活かし、しかも収益を上げること

4

5 近大流コミュニケーションの基本

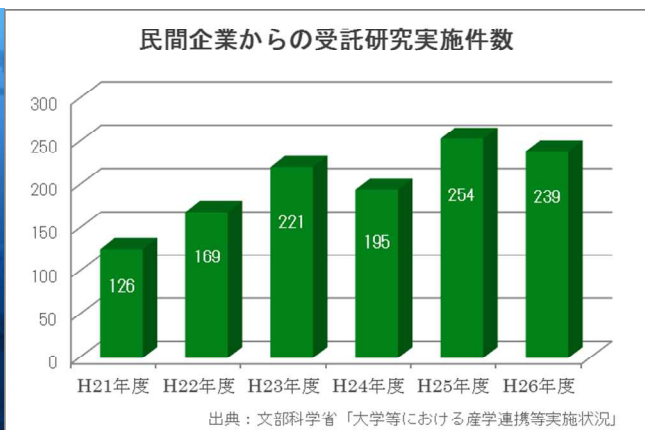
「伝えた」ではなく「伝わったか」

6

7 近大流コミュニケーション戦略

- 「実学教育の近畿大学」を社会に認知させる
- 伝統に縛られない大学の姿勢を世間に共感させる
- 現状の大学の序列を打破し、フェアな競争環境を創り出し、日本の大学全体のレベルアップを図る

8



9

10

【ポイント】

- 近畿大学は、建学以来、実学精神に基づく産学連携を推進しており、研究成果の社会実装に加え、収益を確保し研究費を自ら稼ぐことを目指してきた。収益を確保するために、文系の教員など大学全体を巻き込んで商品戦略を立てている。
- 近大流コミュニケーション戦略では、「伝えた」ではなく「伝わったか」を基本とし、徹底的なプレスリリースによって、研究成果だけでなく大学の存在自体が社会に認知されることに重きを置いている。
- また、旧帝大等との棲み分けのために中小企業に重点を置き、産学連携を意図した積極的な営業活動を実施しており、民間企業からの受託研究実施件数については日本の大学でトップクラスになっている。

11

12

1 ② 大阪大学

2 大阪大学の挑戦

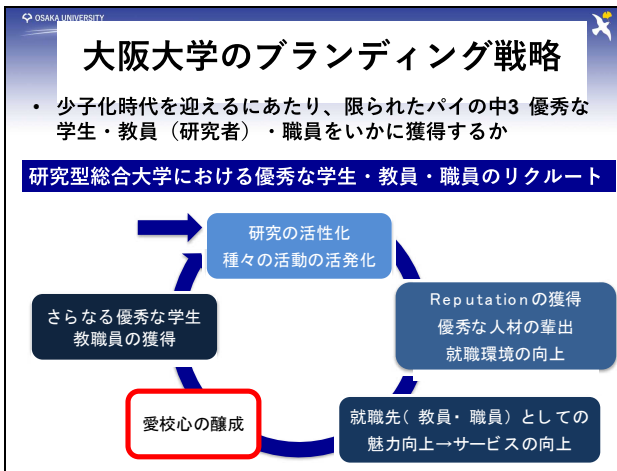
- クリエイティブ・ユニット ～身動きの軽い**教員**組織～
- 阪大のブランドイメージ構築・認知向上（ブランディング）  
～社会とのコミュニケーションチャンネル・トリガーをどう作るか～

3

4 大阪大学のブランディング戦略

- 研究の活性化 種々の活動の活発化によるポジティブスパイラルの創出
- ターゲットに応じた広報を横断的・専門的に担うことのできる組織体制の構築

5



6

7

8

**大阪大学が考えるターゲット**

	ソサイエティ	学生	コミュニティ
プレ・インターナル	教師 予備校教師 研究者	受験生 留学検討学生	受験生保護者 留学検討学生保護者
インターナル	教職員	在校生 留学生	在校生保護者 留学生保護者
エクスターナル	企業・メディア 官公庁	卒業生	地域・一般 研究者

それぞれのターゲット2 対して  
正しいリーチメディアを利用してコミュニケーション

【ポイント】

- 大阪大学は、「限られたパイの中で優秀な学生・教職員をいかに獲得するか」を重要な問題と捉え、ブランディング戦略を構築している。
- ターゲットを9パターンに分類し、各ターゲットに対し、SNS、新聞広告等、それぞれ一番効果的なリーチメディアを利用した広報活動を行っている。またこの活動のために、映像・DTPデザイナー、英文エディタなどで構成されるクリエイティブユニットという専属教員組織を設立。
- 新聞広告を用いて大阪大学が日本で3位の大学であるというイメージを暗に構築したり、SNSや動画サイトといった新しいメディア積極的に活用し、先進の大学であり、動きも軽いという大阪大学ブランドを浸透させるブランディングを積極的に実施している。広報活動の一環として、大学発ベンチャーの商品を阪大オリジナルグッズ化して販売するなど、ブランディングと企業と研究を上手く結びつける活動を推進している。
- 今後は、研究を通して感動を与えるコンテンツを作る、スター研究者をどのように生み出すかを考えた研究広報活動を実施し、産学連携の強化を図る。

9

10

11

- 1 (3) 人材の好循環  
 2 (3-1) 産学連携が進む人事評価制度改革

3 ① 岡山大学の事例

4 教育活動評価の目的

- 教員の意識改革と教育研究活動等の活性化を促す。
- 業績・活動状況と評価結果概要を公表することにより、社会に対する説明責任を果たす。
- 評価結果を給与等の処遇に反映させる。

5

6 岡山大学における2タイプのFaculty Staff

- 学術研究業績等を重視：Academic Professor  
研究論文、研究費、学位等、原則として公募制
- 産学官連携や社会貢献業績等を重視：Management Professor  
企業経験、ポジション、産学官活動等、一本釣りや推薦制

7

8 職名別領域の重み (参考例)

領域	教授	准教授	講師	助教	副学部長等
教育	0.30	0.25	0.25	0.25	0.25
研究	0.25	0.40	0.40	0.50	0.10
社会貢献	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
管理・運営	0.25	0.15	0.15	0.05	0.45
自己裁量	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10

※1 自己裁量は、教育、研究、社会貢献、管理・運営のいずれかに自由に振り分けることができる。

※2 教員の設定した重み付けについて、部局長の裁量により、教員と協議の上、設定を変更することができる。

9

【ポイント】

- 岡山大学では、産学官連携や社会貢献業績等を重視する教員を積極的に評価し、評価結果を給与等の処遇に反映させている。
- 各教員は、部局長と協議の上で、自己裁量分を「教育」「研究」「社会貢献」「管理・運営」の領域に振り分けることができる。

10

11

1 岡山大学における産学官連携活動に対する教員評価項目

【研究活動】

- (1) 研究発表（学術論文、著書等）
- (2) 学会等における研究発表
- (3) 芸術・建築・体育系分野の業績
- (4) 報道機関を通じた研究発表
- (5) 外部研究費の導入実績
- (6) 発明・工業所有権等の取得状況
- (7) 学会賞等の受賞状況
- (8) 産学官連携関係
- (9) 国際共同による研究
- (10) 外国人研究者の受入
- (11) 外国研究機関における研究従事
- (12) その他

2

3 上記「産学官連携関係」項目の評価細目

- ① 医療展示会、知恵の見本市等の研究発表会への出展、発表
- ② 受託・共同研究、特許出願等を見据えた、企業及び自治体担当者等との打合せ、勉強会、面談、技術指導、意見交換
- ③ 特許出願の準備
- ④ 外部資金無しで開始した受託・共同研究の準備
- ⑤ 外部資金有りの受託・共同研究や特許の実績であっても、併せて産学官連携として評価を受けることも可能
- ⑥ 受託・共同研究終了後又は特許取得後のアドバイスや技術指導

4

【ポイント】

- 教員の産学連携活動は、教員活動評価においては、「発明・工業所有権等の取得状況」「産学官連携関係」「国際共同による研究」において評価されている。
- 「産学官連携関係」の評価項目では、将来の展開の可能性をも含めて、長期的かつ体系的に教員の産学連携活動を評価している。

5

6

1 岡山大学情報データベース



2  
3

【ポイント】

- 岡山大学の教員活動評価では、教員自らの情報データベースシステムへの活動状況の入力を通じ、組織的に客観的なデータを収集し、評価の信頼性を高めている。
- 評価結果は大学全体として集計したものを次年度に公表するとともに、データベースシステムに入力された情報は、原則としてホームページ（研究者総覧）で公開（本人が非公開設定にしている情報を除く）し、第三者評価（法人評価、機関別認証評価）や researchmap に活用している。

4  
5  
6  
7

② 近畿大学の事例

教員業績評価における評価記述項目について

評価項目	成果・活動内容	自己評価
(1) 教育業績	①授業評価の成績	S A B C D
	②就職・進路指導の実績	S A B C D
	③入試・学生募集等業務への貢献	S A B C D
	④教育システム、教育法の改善などの教育活動への貢献	S A B C D
	教育業績評価(各成果・活動全体での評価)	S A B C D
(2) 研究業績	①著書、学術論文、評論総説、製作、演出、スポーツ等の特殊技能など	S A B C D
	②科研費、学外研究助成金獲得の実績	S A B C D
	③特許出願、研究成果の実用化	S A B C D
	④学会、シンポジウム、展覧会、文化行事、プロジェクト事業等の組織運営、	S A B C D
	⑤学術雑誌の編集委員、審査委員、学協会役職員としての活動	S A B C D
	⑥学会表彰(受賞、入選)などの研究成果	S A B C D
研究業績評価(各成果・活動全体での評価)	S A B C D	
(3) 管理運営活動	①法人の役職、学内の委員会委員長、委員等としての管理運営上の貢献	S A B C D
	②学内の管理運営業務、諸行事、改善企画等への参加実績	S A B C D
	管理運営活動評価(各成果・活動全体での評価)	S A B C D
(4) 社会活動	①本学の社会的知名度、評価水準の向上に寄与する社会活動の成果	S A B C D
	②公職、学外の委員会委員等の活動実績	S A B C D
	社会活動評価(各成果・活動全体での評価)	S A B C D
総合評価		S A B C D

8

【ポイント】

- 教員の業績と貢献度を数値化し、客観性が担保される評価指標を設定するとともに、「教育業績」「研究業績」「管理運営活動」「社会活動業績」の各々において、40%～10%のウエイ



トに基づく総合評価を行っている。

- 産学官連携活動の評価項目は、「研究業績」における特許や研究成果の実用化といった観点のほか、「社会活動業績」においても、近畿大学の知名度や外部からの評価アップへの寄与の観点で取り上げられている。優れた成果を有する研究者でかつ必要と認められる場合には、講義や入試など学内業務負担を少なくして研究に専念することも配慮されている。

1

2 大学の知名度・ブランドカアップに向けた教員に対するインセンティブ付与について

### 近畿大学

### 大学初 コメンテーターガイドブック

The image shows a collage of materials related to the 'Kindai Media Award' and the 'Commentator Guidebook'. On the left is the green cover of the 'Commentator Guidebook' with the text '報道関係者のための近大コメンテーターガイドブック' and '近畿大学教員データベース'. In the center is a large award certificate for 'KINDAI MEDIA AWARD 受賞者決定!' (Winner Determined!) for Professor Arita Masahiko (有路昌彦 准教授) from the Faculty of Economics. The certificate lists his media appearances from 2016 to 2018. On the right is a screenshot of a website listing various departments and their contact information.

3

### 【ポイント】

- さらなるインセンティブとして、近大コメンテーターガイドブック（教員データベース）を整備し、大学の知名度・ブランドカアップに貢献したメディア露出度の高い教員をランキング化し、表彰している。

4

5

1 ③ 山梨大学の事例

2 評価方法

教員の活動を、教育活動、研究活動、社会貢献、管理・運営の4領域に分類し、各学部の基準により教員の職種に応じて次表のように定める各領域のウェイト範囲内で、各教員は、各領域のウェイト合計が100%となるように設定する。

3

4 生命環境学部におけるウェイト設定の基準（例）

職 種	教育活動	研究活動	社会貢献	管理・運営
教 授	20% ～ 50%	20% ～ 50%	5% ～ 30%	5% ～ 30%
准教授	20% ～ 50%	30% ～ 70%	5% ～ 20%	5% ～ 20%
講 師	20% ～ 50%	30% ～ 70%	5% ～ 20%	5% ～ 20%
助 教	30% ～ 70%	30% ～ 70%	5% ～ 20%	5% ～ 20%

5

6 評価結果の活用（優秀教員奨励制度による活用事例（平成27年度））

区分	処遇への反映方法	教育学部	医学部	工学部	生命環境学部	合計
研究特別奨励賞	教育研究費(50万円)の配分と表彰状の授与	1	3	1	1	6
特別表彰	教育研究費(30万円)の配分と表彰状の授与	1	3	2	0	6
特別報奨	勤勉手当成績区分の1段階引上げと表彰状の授与	1	3	1	1	6
表彰	表彰状の授与	1	1	3	0	5

7

なお、上記の現行制度については、今後、新たな評価制度での実施を検討中。

8

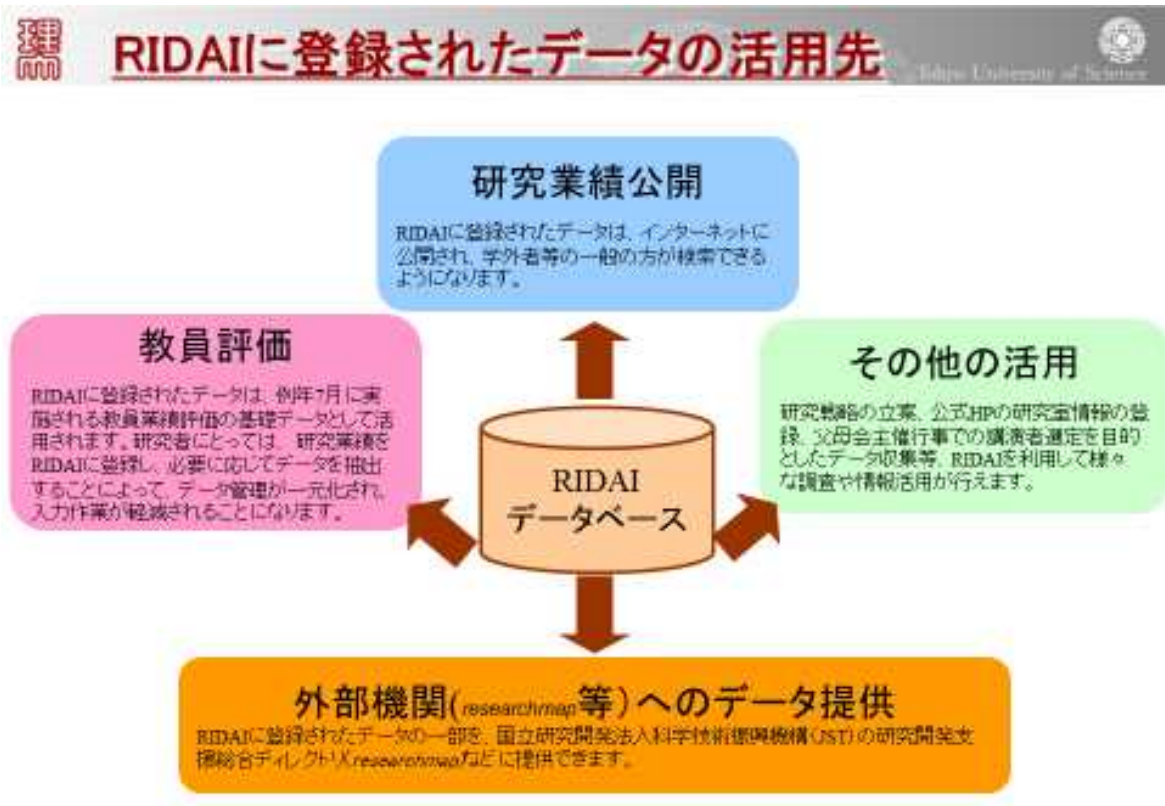
**【ポイント】**

- 産学官連携活動は、「教育」「研究」「社会貢献」「管理運営」の各領域のうち、「研究」の特許、外部資金の導入、共同研究や、「社会貢献」の産業支援などの項目において評価されている。
- 各学部等ごとに、各領域及び職種等の多様性、特殊性あるいは専門性を考慮した評価ウェイトを定め、総合評価を行っている。
- 評価結果は、賞与などの待遇だけでなく、教育研究費（優秀教員奨励制度）、研究スペースの配分にも活用している。

9

10

- 1 ④ 東京理科大学の事例
- 2 研究者情報データベース「RIDAI (Rikadai Integrated Database of Academic Information)」の
- 3 整備



4 © 2016 東京理科大学. All Rights Reserved

**【ポイント】**

- 教員個人が入力する業績情報を蓄積する研究者情報データベース「RIDAI (Rikadai Integrated Database of Academic Information)」を整備し、評価者及び被評価者の負荷低減を図るとともに、業績評価だけでなく、業績公開や国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）の研究開発支援総合ディレクトリ (researchmap) へのデータ提供等にも活用している。
- 評価項目には、知的財産（特許）や科学研究費等外部資金の導入など産学官連携活動に関する項目が含まれており、評価結果は、教員が自己研鑽のために用いるほか、定期昇給に反映される仕組みになっている。ただし、「加点」要素として用いるため、教員の抵抗感は低い。

5