

大学等における産学官連携リスクマネジメントに関する 検討の方向性について (素案)

目次

1. 産学官連携リスクマネジメントの必要性と検討の方向
 - 1-1 産学官連携リスクマネジメントに取り組む必要性
 - 1-2 産学官連携リスクマネジメントに関する検討全体の方向性

2. 利益相反マネジメントについて
 - 2-1 利益相反マネジメントに関する現状把握
 - 2-2 利益相反マネジメントについて検討すべき課題

3. 技術流出防止マネジメントについて
 - 3-1 技術流出防止マネジメントに関する現状把握
 - (1) 営業秘密管理に関する現状把握
 - (2) 安全保障貿易管理に関する現状把握
 - 3-2 技術流出防止マネジメントについて検討すべき課題
 - (1) 営業秘密管理について検討すべき課題
 - (2) 安全保障貿易管理について検討すべき課題

4. まとめ

【参考】

- 参考1 利益相反に関する概念整理
- 参考2 組織としての利益相反に関する情報整理

1. 産学官連携リスクマネジメントの必要性と検討の方向

1-1 大学が産学官連携リスクマネジメントに取り組む必要性

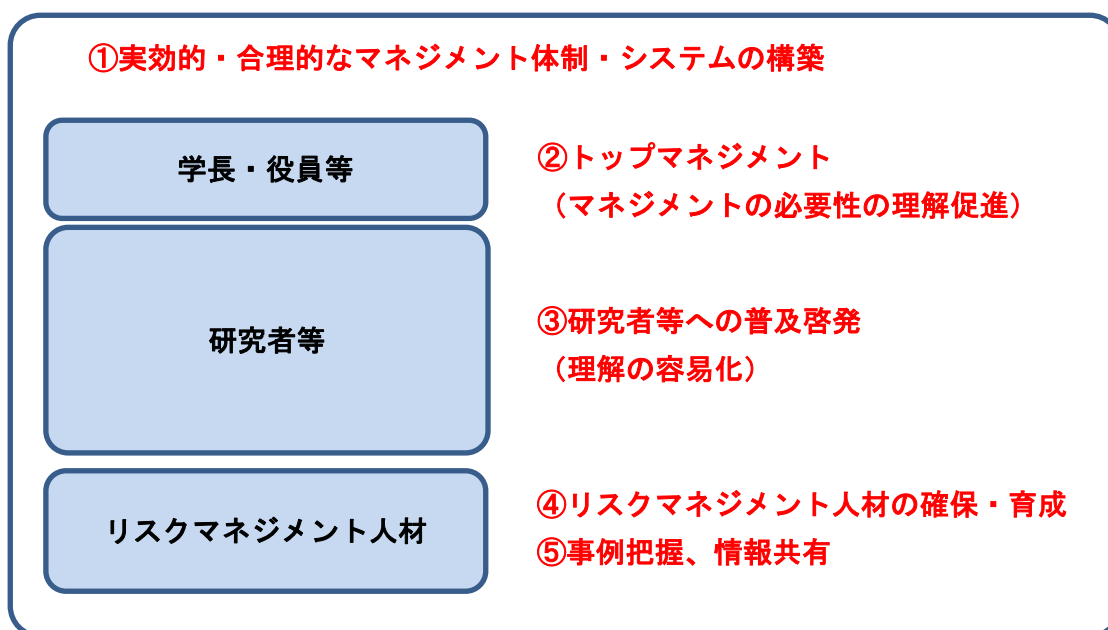
- ・産学官連携が活性化・多様化してきている。このように、大学が社会との繋がりを求められる環境の中で、適切にマネジメントをしなければいけないリスク要因も同時に発生する。社会との繋がりをどのように位置づけるかについて、各大学が明確なビジョンを決定していくことが重要である。
- ・産学官連携活動を通じて求められるマネジメント対象には、コンプライアンス的なリスク（法令遵守、研究倫理）だけでなく、契約等のトラブルによる対応コスト増大に関するリスク、社会的な信用失墜に関するリスクといった種々のリスク要因がある。
- ・例えば、以下の要因等（具体的な範囲等は要検討）。

・利益相反
・技術流出（営業秘密等の情報管理）
・技術流出（安全保障貿易管理）
・生物多様性条約遵守 （遺伝資源のアクセスと利益配分、生物の多様性の保全）
・知的財産マネジメント上のリスク （発明報奨、知財関連訴訟等）
・連携先に関する社会的批判に係るリスク （国際産学官連携、特許主張主体 ¹ への技術供与等）
・研究不正マネジメント （研究成果不正、研究費不正）

- ・産学官連携によって生じ得るリスク要因を適切にマネジメントしなければ、社会からの信頼を失ってしまう（大学のインテグリティの喪失）。
- ・また、各種リスク要因に対し、大学組織として適切に対応しないのであれば、研究者自身がリスクに直接対峙せざるを得ない状況になる。そのような環境では、研究者自身が産学官連携活動に消極的にならざるを得ず、組織全体の産学官連携活動が抑制されることになる。
- ・各大学は、産学官連携活動におけるリスクマネジメントに対して組織的に取り組むことを、トラブル回避のための面倒な要素と捉えるのではなく、社会との繋がりを求めていく中で、社会から信頼を獲得し、研究者を組織的に守って、産学官連携を加速するための要素として捉え、大学経営上の重要な要素と位置づけることが重要である。
- ・トップマネジメントの下で、リスクマネジメントへの積極的取り組みを加速するための方策等を検討する必要がある。

¹ 特許主張主体とは、Patent Assertion Entity（PAE）のこと。いわゆる、パテント・トロール。

1-2 産学官連携リスクマネジメントに関する検討全体の方向性



① 実効的・合理的なマネジメント体制・システムの構築の必要性

- ・ 人員や予算が限られている環境下において、各大学の体制や状況に合わせた実効的なリスクマネジメントのモデル（体制・システム等）を検討することが重要である（総合大学、単科大学等）。
- ・ 各種関係部署が適切に連携することができるシステムの構築が重要である。

② トップマネジメントの必要性

- ・ 学内でのリスクマネジメントへの取り組みを促進するためには、トップマネジメントが必要不可欠である。
- ・ 産学官連携リスクマネジメントに取り組むことの意義・必要性を、学長・役員レベルが適切に理解することができるよう、情報を整理していく必要がある。

③ 研究者等への普及啓発の必要性

- ・ 大学でのイノベーション創出活動の大きな役割を担うのは研究者自身である。そのため、リスクマネジメントを実効的に行うためには、研究者自身の協力・関与が必要不可欠である。
- ・ 研究者に対する普及啓発を行い、研究者自身が、リスクマネジメントに関する理解を深めることが重要である。

④リスクマネジメント人材の確保・育成の必要性

- ・リスクマネジメント人材（各リスク要因に関して専門的知識を有する者）を、学内でどのように確保していくかを検討する必要がある（学内での育成、学外からの採用、学外への外注等）。
- ・必要に応じて、人材育成を進めるための研修プログラムの整備が必要である。
- ・リスクマネジメント人材が各種ガイドライン等を参考にしながら、実効的にリスクマネジメントに取り組んでいくことが重要である。

⑤事例把握、情報共有の必要性

- ・各リスク要因に対する具体的なアプローチ、グッドプラクティスを検討していくことが重要である。そのためにも、リスクマネジメントに関する個別事例、各種情報等を、内部・外部の組織を越えて共有することが重要。

●留意事項

- ・各大学におけるリスク発生可能性等の状況に合わせて、優先的に取り組む事項を十分に検討し、各大学で順次取り組みを進めるべきである。各大学の特徴や方針等に応じた多様な対応方法が有り得る。リスクマネジメントの取り組みを促進する必要がある一方で、画一的な取り組みを求めていくことは実効的なマネジメントの実現に寄与しない可能性がある。
- ・大学の特性上考慮すべき事項（教育研究の自由、学生の教育等）に配慮すると共に、取り巻く環境・状況（我が国大学のグローバル化など）を考慮して、検討を進めるべきである。

2. 利益相反マネジメントについて

2-1 利益相反マネジメントに関する現状把握

(今後追記予定)

- 平成14年に、文部科学書において報告書が取りまとめられた。
- その後、臨床研究に関するポリシーを文部科学省で取りまとめた。
- 厚生労働省においても、各種ガイドラインについて言及がある。
- 臨床研究を中心として、学会・学協会や、企業側でも、利益相反に対する取り組みが進められている。
- 平成14年時点（利益相反に関する報告書作成時）から、各大学での利益相反マネジメントは一定程度普及・進展してきているが、産学官連携等を取り巻く環境等に変化もある。例えば、以下のような事項がある。
 - ・国立大学が法人化。産学官連携活動も活発化・多様化。
 - ・就業形態の多様化（クロスアポイントメント制度導入、兼業活動の加速化等）。
 - ・国立大学も企業に出資することが可能となったこと等種々の要因により、大学がエクイティ（株式、新株予約権）を保有するケースの増加。
 - ・利益相反に関するマネジメント・システムとして多様な形態が存在（本部・部局の関係、専門家・利益相反アドバイザー等の位置づけ、外部有識者の位置づけ、臨床研究に関するマネジメント等）。
- 現時点で、利益相反マネジメントにおける課題もある。
 - ・依然として、利益相反に対する理解が普及していない状況。
 - ・臨床研究の分野等、利益相反マネジメントが一部進展したが、マネジメント負担やマネジメントの形骸化などの課題も生じている可能性。
 - ・我が国の利益相反マネジメントにおいては、大学毎の運営基本方針や重点研究分野への取組み姿勢に応じ目的・制限・義務・組織配置等に相違がある形での「価値共有・研究活力促進志向」型のルール整備が進展していない状況。我が国の利益相反マネジメントは、不祥事対応として法令遵守を徹底させる意味が強く、「管理取締」的な傾向が強いマネジメントが実施されている状況²。

² 第13回総合科学技術会議科学技術イノベーション政策推進専門調査会資料（平成26年4月22日）より引用

2-2 利益相反マネジメントに関する検討課題

●個人としての利益相反マネジメントに特有の課題

- ・利益相反状態を適切に把握できていない大学等も存在する可能性がある。また、利益相反マネジメントに取り組んでいる大学等においても、形式的マネジメントのみであり、形骸化している可能性がある（産学官連携活動を通じて重大な金銭的利益を得ていることを把握した場合でも、適切な対処を行っていない等の可能性）。実効的なマネジメントを行うための仕組みを検討すべきではないか。

●組織としての利益相反マネジメントに特有の課題

- ・組織としての利益相反マネジメントについて、学内での取り組み方針を適切に整理すべきである。また、行政側においても情報等を整備するなど、マネジメントに取り組みやすい環境整備が必要である。

●実効的・合理的なマネジメント体制・システムの構築の必要性

- ・利益相反状態や利益相反マネジメントに対する否定的イメージが広がっているところ、利益相反に関する適切な理解を促すべきである。特に、大学経営層、研究者、マスメディア・社会一般の理解を促すことが重要であり、そのための方策を検討すべきである。
- ・大学毎の運営基本方針や産学官連携取り組み姿勢等の明確なビジョンに沿って、それを実現するための利益相反ポリシーを作成すべきである。利益相反ポリシーは、社会の情勢等にも合わせながら、改訂・見直しを常時検討することが重要である。
- ・各大学の体制や状況に合わせた実効的なリスクマネジメントのモデル（人材・体制・システム等）を検討することが重要である（総合大学、単科大学、私立大学等）。また、利益相反状態の把握を大学組織が適切に実行し、マネジメントを行えるシステムを構築すべきである。マネジメント負担が増大することなく、合理的に行うためのスキームを検討することも重要である。
- ・組織としての利益相反を、現状の各大学の体制・システムに合わせて運用するための具体的な組織形態等について十分に検討すべきである。
- ・臨床研究に関する利益相反マネジメント、学会・協会における利益相反マネジメントについても整理・把握し、利益相反マネジメント全体を捉えることが重要ではないか。

●トップマネジメントの必要性

- ・学内での利益相反に関する理解、マネジメントの取り組みを加速するためにも、トップマネジメントが必要となる。各大学でトップマネジメントを実施するための方策を検討すべきである。
- ・また、大学経営層が利益相反マネジメントに取り組む意義と必要性を十分に理解する必要がある。理解促進のための方策を検討すべきである。

●研究者への普及啓発の必要性

- ・利益相反マネジメントに対して研究者が意義を理解し、積極的・協調的な取り組みを促進することが重要である。利益相反マネジメントが、研究者自身を守る意義もあることを、研究者自身が理解するための方策を検討すべきである。

●リスクマネジメント人材の確保・育成の必要性

- ・利益相反マネジメントの役割を担う者（利益相反委員会で判断を行うことができる弁護士等の人材、学内の相談対応等に応じてアドバイス等を行う人材等）の配置、育成が必要である。必要に応じて研修プログラムを整備することも重要である。

●事例把握、情報共有の必要性

- ・利益相反に関する、事例・ケーススタディ（利益相反状態に対する対応例）を各機関で共有すべきである。その際、対応例については、複数例示することが重要である。
- ・また、具体的な事例収集に努めると共に、事例の少ないもの（例えば、組織としての利益相反）については、仮想事例等を通じてマネジメント方法を検討すべきである。

3. 技術流出防止マネジメントについて

3-1 技術流出防止マネジメントに関する現状把握

(1) 営業秘密管理に関する現状把握

(今後追記予定)

- ガイドライン、法令について (P)
 - ・ 大学等における営業秘密ガイドラインについて
 - ・ 不正競争防止法の法改正、営業秘密管理指針の改訂について
 - ・ 情報管理法令について
 - ・ 秘密保持契約について
- 現状の課題について (P)

(2) 安全保障貿易管理に関する現状把握

(今後追記予定)

- 各種ガイドライン等について (P)
 - ・ 大学における安全保障輸出管理ガイドラインについて
 - ・ 経済産業省のQ&Aについて
 - ・ 産学連携学会のガイドラインについて
- 現状の課題について (P)

3-2 技術流出防止マネジメントについて検討すべき課題

(1) 営業秘密管理について検討すべき課題

(今後追記予定)

● 基本的な方向性

- ・ 技術情報管理は、各教員自身が主体的に取り組むことが重要である。各研究者が取り組むためのノウハウ共有、環境構築の実現は必要である。また、自身が創出した技術情報、及び他者から取得した技術情報（共同研究先の技術情報等）の両者について、適切に管理する必要がある、特に後者については、秘密保持契約等に基づく法律事項であることには留意すべきである。
- ・ 秘密管理すべき対象の明確化が必要である（秘密保持契約等における範囲の明確化）。
- ・ 大学特有の事情（教育研究の自由、学生の位置づけ）については十分配慮した上で、取り組み方針を検討することが重要である。

● 実効的・合理的なマネジメント体制・システムの構築の必要性

- ・ 企業における営業秘密管理手法とは異なり、組織的な一元管理は困難を伴うケースもあり、各研究者自身が主体的に取り組むことが第一義的に重要である。そのため、管理手法・契約等のベストプラクティス（管理手法の提示、秘密保持契約の複数パターン整理等）を検討し、各研究者が管理手法を実践できる環境を整備していくことが重要である。
- ・ 全てを秘密管理することは現実的でない中で、秘密管理すべき対象の明確化を検討すべきである（例えば、契約等において、秘密保持の範囲を明確にする等）。産学官連携（共同研究等）を推進していくに際して、産業界側と大学側の秘密保持契約の在り方を検討すべきである
- ・ 各状況に合わせて求められる管理水準を適切に設定し、求められる管理水準に合わせた管理を実行し得るように、マネジメント手法を検討すべきである。
- ・ 管理の度合いに応じた管理コスト・管理負担を把握する必要がある（物理的管理、技術的管理を施すに際して、必要となるコスト等）。
- ・ 特に、学生は教育を受ける権利を有していることを前提として、秘密管理を行うための管理体制・システムの在り方として最適な手法を検討すべきである。

● トップマネジメントの必要性

- ・ 大学経営層が技術流出防止マネジメントに取り組むことの意義・必要性を適切に理解し、情報管理に対する予算等対応措置を、必要に応じて図ることが必要である。技術流出防止マネジメントに取り組む意義・必要性を大学経営層が認識必要である（秘密保持契約を遵守することだけでなく、自身のノウハウの喪失機会を低減すること、秘密管理のレベルに応じて企業からの信頼を得られることなど）。

●研究者への普及啓発の必要性

- ・研究者に対して、技術情報流出防止に取り組む意義と必要性の理解を促進し、管理負担も考慮した上で、秘密管理が求められる状況においては適切に取り組む必要があること
の理解を促す必要がある。
- ・研究者が実行できるように、管理レベル毎の具体的なマネジメント手法を例示することが重要である。
- ・研究者自身が、学生の位置づけを理解し、技術流出防止マネジメントに取り組む必要がある。

●リスクマネジメント人材の確保・育成の必要性

- ・研究者からの技術流出防止対策について、相談対応ができるよう、担当者の配置をその
必要性も含めて検討すべきである。
- ・ガイドラインで求められている、監査、定期的なアドバイザーの在り方と実効的なマネ
ジメントについて検討する。

●事例把握、情報共有の必要性

- ・秘密保持契約のベストプラクティス、具体的な管理手法等の事例について、情報の共有
を図ることが重要である。

(2) 安全保障貿易管理について検討すべき課題

(今後追記予定)

●基本的な方向性

- ・安全保障貿易管理は法令遵守事項であることを、大学経営層、各研究者が認識し、取り
組むことの意義と必要性を十分に認識することが重要である。特に、研究者自身が協力
しながら取り組むことが重要である。
- ・大学の経営資源が限られている中で、リスクマネジメント人材の配置及び全学的なマネ
ジメント体制について、各大学の規模・特性に見合った在り方を検討する必要がある。

●実効的・合理的なマネジメント体制・システムの構築の必要性

- ・各大学の経営資源が限られている中で、安全保障貿易管理に対し、効果を最大化するた
めのマネジメント体制・システムの在り方を検討すべきである。中・小規模の大学にお
いても適切に取り組むための体制・システムの在り方についても検討すべきである。
- ・安全保障貿易に係る各種情報が、安全保障貿易管理の担当部署等と必要に応じて共有さ
れるように、学内体制を構築することが必要である。
- ・大学の研究環境（研究室内で複数の留学生がいる等の環境）の中で、適切なマネジメン

トの在り方を検討していく必要がある。

● トップマネジメントの必要性

- ・ 経営層が安全保障貿易管理マネジメントに取り組むことの意義・必要性を適切に理解し、安全保障貿易管理に対する学内規定の整備、担当部署の明確化、予算等対応措置を図ることが必要である。安全保障貿易管理マネジメントに取り組む意義・必要性に関する理解促進方策の検討が必要である。

● 研究者への普及啓発の必要性

- ・ 広範な技術内容をマネジメントしなければいけない大学特有の事情から、マネジメント対象の技術内容を一番理解している研究者自身の関与が必要不可欠である。リスクマネジメント人材等の専門的知識を有する者と共同で取り組むことが求められる。
- ・ 研究者の理解を促進するため、普及啓発を行う必要がある。特に、安全保障貿易管理のマネジメントは、一律に研究等が中止・禁止される性質の対応ではなく、むしろ自由な研究環境を保証するための前提であることを、研究者が適切に理解することが重要である。

● リスクマネジメント人材の確保・育成の必要性

- ・ 安全保障貿易管理の取り組みにおいては、マネジメント上の専門的知見を必要とするため、当該マネジメントにおいては、専門家の存在は必要である。研究者に身近な存在であることで相談対応等もしやすくなる可能性もあることから、研究支援や産学連携の担当部署などの他、学内部局に安全保障貿易管理の担当教員を配置することの必要性も含めて検討すべきである。また、外部への相談を可能とする体制の在り方の検討が必要である。
- ・ 安全保障貿易管理上の問題を整理し、研修等による専門的な人材育成が必要である。
- ・ 種々のガイドラインの整理・統合を促し、リスクマネジメント人材が、実効的に業務に取り組める環境を構築することが重要である。

● 事例把握、情報共有の必要性

- ・ 安全保障管理上のベストプラクティスについて、情報を共有し、管理ノウハウを整備すべきである。

4. まとめ（今後の検討）

- その他の各種リスクマネジメントについても検討する必要がある。特に、国際産学官連携、発明報奨の在り方については、深い検討が必要ではないか。
- 外国企業等との産学官連携活動（ライセンス、共同研究等）を行うことは、我が国研究成果が外国企業に利することになるという否定的な意見もあるところ、国際産学官連携を進める際にして、配慮すべき事項等を今一度整理すべきである（例えば、連携対象に応じて、連携推進の判断等や各種契約等がどのように異なるのかなど）。
- 職務発明に対する適切な発明報奨を付与しなければ訴訟リスクを抱えることにもつながるところ、職務発明に関する大学内での運用（発明報奨等の評価等）の在り方を検討すべきである。
- モデル事業を通じて、大学内で円滑にマネジメントを行う先進的・模範的なシステム構築を進めると共に、トップマネジメントによる総合的アプローチを実現するための検討を進めることが大切。

【参考1】利益相反に関する概念整理

(利益相反に関する概念について)

- ・産学官連携における利益相反状態は、直ちに望ましくないことではない。むしろ、産学官連携活動を進めるときにはその状態になることが不可避のものである。したがって、利益相反状態に対して、規則で一律に禁止するべきでもないし、また、放置するべきでもない。利益相反に対して大学が組織的に関与して取り組むことで、弊害等が疑われるリスクを低下させることができる。
- ・適切な理解を進展させ、各大学における利益相反マネジメントへの取り組みを進展させるために、利益相反に関する概念整理が必要であると考えられる。平成14年利益相反ワーキング・グループ報告書から利益相反に関する概念が変更されるところではないが、理解を容易にするために、補足的に説明を加えていく。
- ・会社法³等で規定されている「利益相反」（双方代理）と、産学官連携において生じる「利益相反」とでは、取り得る対処の方針が異なるところである。すなわち、会社法等で求められる利益相反のマネジメントは禁止という対処が中心的であるが、産学官連携において生じる利益相反のマネジメントは禁止を一律に求めるのではなく、判断し、マネジメントしていく対処が必要不可欠である。

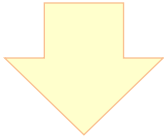
³ 会社法第356条

取締役は、次に掲げる場合には、株主総会において、当該取引につき重要な事実を開示し、その承認を受けなければならない。

三 株式会社が取締役の債務を保証することその他取締役以外の者との間において株式会社と当該取締役との利益が相反する取引をしようとするとき。

●企業等連携先側の利益の追求
・企業側の立場での合理的判断の選択

●大学組織・個人の利益の追求
・収益の獲得（実施料収入、兼業報酬、未公開株式等）
・研究費の獲得



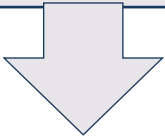
●企業等連携先側の利益
(企業等連携先業務の優先等)

●大学組織の利益
(金銭的利益、役務提供等)

●個人の利益
(金銭的利益、役務提供等)

●教育に対する弊害
・学生が特定の企業の研究に従事
・学生の論文発表に支障
●研究に対する弊害
・研究結果にバイアス
・研究成果の公表時期の恣意的遅延
・極端に特定の企業に偏った研究テーマ設定

●取引等（契約・調達等）に対する弊害
・関連する企業等への不当な優遇
・大学にとって不要又は不利な契約（物品購入等）締結
・資産の無償提供
●特定企業の広告宣伝のための大学の名称利用による公平性等への弊害



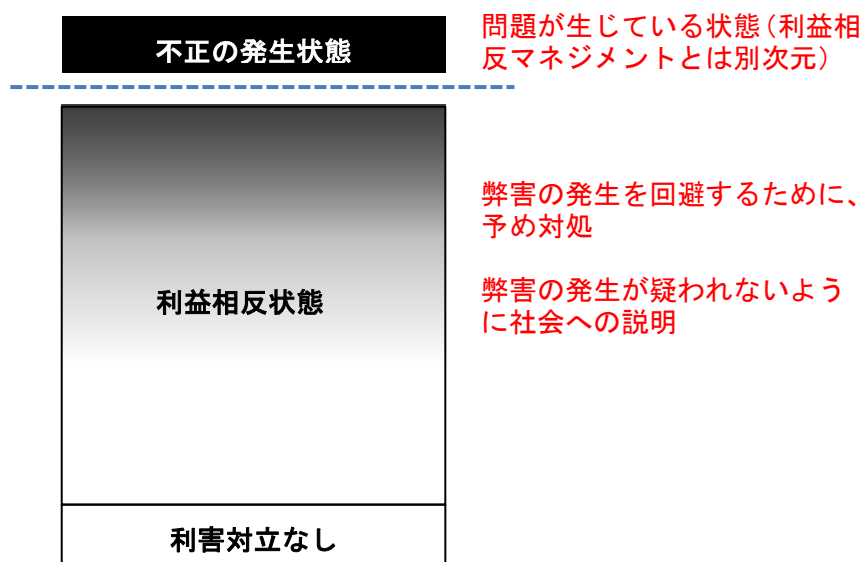
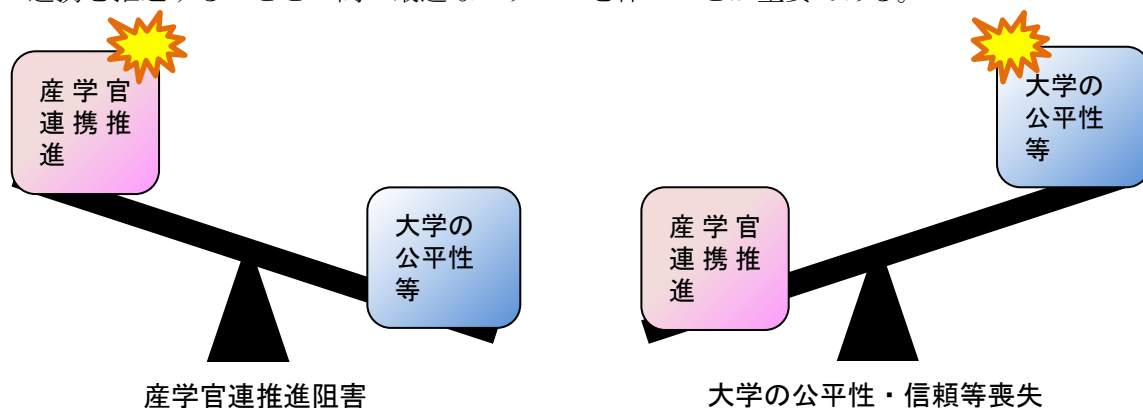
●大学の使命の実現（教育・研究・社会貢献等）
・学生の教育
・学問の自由
・科学の進歩
・知識のオープンかつタイムリーな伝達と普及

●大学の客観性・公平性・信頼性の維持

●患者・被験者の利益
患者・被験者に対する安全の責任

利益相反状態の例
兼業
株式保有
寄附受け入れ
コンサルティング
ライセンス

- ・大学に求められる公正性・信頼等を維持しつつ、教育・研究を推進することと、産学官連携を推進することとの間の最適なバランスを保つことが重要である。



- ・ 顕在的利益相反 (actual) :
責務相反・利益相反による弊害が実際に生じている状態
- ・ 外見的利益相反 (apparent) :
責務相反・利益相反による弊害が実際に生じているか否かによらず、外部から弊害を疑われる状態
- ・ 潜在的利益相反 (potential) :
顕在的又は外見的利益相反に至っていないが、責務相反・利益相反の存在にある状態 (産学官連携を実施すると必ずこの状態となる)

- ・ AAMC⁴ は、「経済的報酬を受ける機会、科学的・臨床的な意思決定に悪影響を及ぼさない限り、本質的に容認できないものではない。しかし重要なことは、研究者・機関が意思決定に偏向を持ち込まないよう努力しているとしても、経済的利害関係と職業上の責任の間に対立があるように見えるだけで、研究者・機関の教育・研究の客観性等に対する社会の信頼が弱まり得ることである。」という主旨の言及をまとめています。
- ・ 一般的に、利益を得ることは、判断力を通常より低下させるおそれのある状態に置かれることである。しかし、多大な利益を得ていることが、必ず弊害を生じさせるわけではない。
- ・ また、利益相反状態と不正が生じることとは、概念的に異なることであり、利益相反状態が大きいものであっても、不正につながることはない。

(利益相反マネジメントの意義)

- ・ 利益相反マネジメントは、法令遵守と違い、社会への説明責任を果たすこと等に大きな意義がある。利益相反マネジメントの意義として、以下のような事項が想定される⁵。
 - ・ 大学自身のインテグリティの維持・確立
 - 利益相反による弊害の回避する
 - 社会（国民）に対する説明責任を果たす。
 - 大学の中立性、独立性を維持する
 - ・ 研究者のインテグリティの維持・確立
 - 大学組織として教職員を保護する
 - ・ 教育研究成果等の社会への提供による社会発展の実現
 - 産学官連携を適正に推進する

(マネジメント手法・対応方法について)

- ・ 利益相反状態に対する対処として、大きく分けて、以下のアプローチが想定される。
 - 公開
 - 管理
 - 忌避
- ・ とるべき対応方法（公開、管理、忌避の選択）は、利益相反状態の状況によって、異なるものである。
- ・ また、とるべき対応方法は、各大学のポリシーによって異なるものである。各大学が、大学のビジョンに沿った明確なポリシーを設けることが重要であり、対処方法は画一的であるべきではない。

⁴ ASSOCIATION OF AMERICAN MEDICAL COLLEGES "Protecting Subjects, Preserving Trust, Promoting Progress—Policy and Guidelines for the Oversight of Individual Financial Interests in Human Subjects Research" (2001)

⁵ 東北大学利益相反マネジメント平成24年度活動報告等を一部引用。

【参考2】 組織としての利益相反マネジメントに関する情報整理

- ・平成14年時点の利益相反ワーキング・グループ報告書において記述されていなかった
ので、概念を整理する。マネジメント体制、判断の在り方、具体的な事例については、
今後十分に検討を加えていくと共に、大学において体制構築を図っていくことが重要で
ある。

(組織としての利益相反の定義)

- ・組織としての利益相反は、以下2つのケースに分類される。
 - ①大学（組織）自身が外部との間で利益を保有している場合
 - ②大学幹部（組織の意思決定に関与する者）が外部との間で利益を保有している場合
- ・②については、個人としての利益相反と組織としての利益相反が同時に生じている（多
重利益相反）。
- ・組織としての利益相反が生じるケースとして以下の場合がある。
 - ①大学（組織）自身
 - 大学がエクイティ（株式、新株予約権）を保有する場合（出資、ライセンス等）
 - 大学が組織有特許のライセンスを行う場合
 - 大学が組織間連携・包括提携等を行う場合
 - 大学が大型の寄附・寄附講座を受け入れる場合
 - ②大学幹部
 - 大学幹部が外部から収入等の利益を得ている場合

(組織としての利益相反マネジメントの特性)

- ・利益相反マネジメントは、一般的に、外部との関係において、特別の利益を保有してい
ることと、それにより大学の職務上の公正な判断が歪められることとの間の因果関係を
証明することの困難さがある。そのため、公正な判断等に影響を与えていると外見上見
られるケースにおいては対処が必要となる。これは、個人としての利益相反も組織とし
ての利益相反も共通していることである。
- ・組織としての利益相反マネジメントは、個人としての利益相反マネジメントと同様、各
大学が社会的な説明責任を果たすべき事項であり、一律のシステムやルール適用は妥当
ではない。
- ・組織としての利益相反は、個人としての利益相反に比して影響度が大きいので、マネジ
メント上、その点を考慮する必要がある。
- ・また、組織としての利益相反のマネジメントを実行していく上では、その性質上、大学
幹部の理解と関与（協力）が必要不可欠である。

(ポリシーの策定に当たっての検討事項等)

- ・組織としての利益相反のポリシー等を策定する必要がある。ポリシーを策定する際には、例えば、以下の事項について、担当部署を交えて検討することが重要である。

- ① マネジメントの目的・基本方針の検討。
- ② マネジメント体制の検討（管理手続きの仕組み、審査機関等の設置）
- ③ マネジメント手法・対応方法の検討（対処を実行するためのスキームの確立）

(マネジメントの目的・基本方針の検討)

● マネジメントの目的・方針の検討

- ・大学の使命・目的と産学官連携の基本的方針を明確にし、それに合わせた利益相反ポリシーを策定する必要がある。

● 組織としての利益相反の範囲の検討

- ・利益相反について定義を行い、マネジメント対象を明らかにしておく。

● 対処の基本的な考え方の検討

- ・マネジメント手法・対応方法に関する基本的な考え方を整理しておく。

(マネジメント体制の検討)

● 組織としての利益相反委員会の設置の検討

- ・「個人としての利益相反委員会」と「組織としての利益相反委員会」を同一とするか、別とするか（同一とする場合、別とする場合のメリット・デメリットを考慮の上、各機関の体制に合わせて最適な形態を検討する必要）
- ・「組織としての利益相反委員会」の外部委員の比率をどうするか
- ・「組織としての利益相反委員会」の位置づけ（最終決定権限等）をどうするか
- ・外部有識者から構成されるアドバイザリー・ボードを設置するか
- ・「組織としての利益相反委員会」の開催頻度。当該委員会を補完するための対応をどうするか（事前承認の取り扱い等）

● 利益相反状態の把握・管理手法の検討

- ・組織としての利益相反状態の情報（たとえば、大学によるエクイティの保有情報）をどのように把握・管理するか。
- ・組織としての利益相反状態の情報の管理者・閲覧者の範囲をどうするか（取引の承認・決裁権者等を閲覧可とする等）
- ・組織としての利益相反についてアドバイス等を行う人材の設置と役割をどうするか。

●業務フローへの組み込みの検討

- ・企業等との契約、取引業務（物品購入等の取引、共同研究・受託研究受け入れ等）において、部署間の情報共有方法、事前チェック方法をどうするか

（マネジメント手法・対応方法の検討）

組織としての利益相反に対する対処として、大きく以下のアプローチが想定される（対処方法の大枠は、個人としての利益相反と同様である。）。

- ・公開
- ・管理
- ・忌避

●マネジメント対象と判断基準等

①大学（組織）として利益

- ・事前チェックを必要とする範囲をどうするか
- ・事前チェック時の判断基準をどうするか

②幹部の利益

- ・対象とする幹部の範囲の検討（学長、理事等）
- ・利害関係の申告基準（金額等）の検討（一般の教職員よりも厳格な措置を講ずるか）

●対処方法（公開、管理、忌避）について

- ・組織としての利益相反状態について情報公開を行うか

●留意事項

以下の点は、マネジメント上、今後の検討課題である。

※マネジメント対象金額について。

※金銭的活動と研究活動の意思決定分離について。

※出資活動における「利益相反」について。

※インサイダー取引規制に対する対応は、法令遵守事項であり、利益相反マネジメントの領域外と考えられる点について。