

## 第3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1月21日（水）10時00分～12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
河原 克己	ダイキン工業株式会社 執行役員
菅野 晓	国立大学法人東京大学 理事（CFO）
塩飽 俊雄	株式会社ダイセル 取締役専務執行役員
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
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・代理出席者

倉田 英之	AGC株式会社 代表取締役専務執行役員 CTO 【代理出席：神谷 浩樹 AGC株式会社 エグゼクティブ・フェロー】
鮫嶋 茂穎	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 【代理出席：三輪 俊晴 株式会社日立製作所 研究開発グループ Next Research Managing Director】
杉原 伸宏	信州大学 副学長
牧 兼充	早稲田大学 大学院経営管理研究科 准教授

### 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
上山 隆大	内閣府 本府参与
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
松本 岳明	公益社団法人経済同友会 政策調査部次長
山内 清行	日本商工会議所 企画調査部長

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

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  
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

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 瞳子 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）  
福本 拓也 経済産業省大臣官房審議官（脱炭素成長型経済構造移行推進担当）  
宮本 岩男 経済産業省イノベーション・環境局 イノベーション政策統括調整官  
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の実現に向けた政策の方向性について

資料2に基づき、事務局より説明

2. これまでの政策の進捗について

資料3に基づき、事務局より説明

3. 自由討議

委員からの主な意見は、以下の通り

(大学に求められる機能・役割)

- 國際卓越・J-PEAKS 以外の大学について、地域中核とは異なる「分野特化型」「機能特化型」の大学群として位置づけ、特定分野・機能において世界と競争し社会・産業に価値還元できる大学として評価・支援する枠組みが必要。
- 世界で競う大学の要件として 3 つの「高い」、すなわち高い特定分野の研究力、高い産業界との連携力、そして自治体・産業界等を巻き込んだ高い経済圏の創成力を重視すべき。特に地理的近接性を意識した大学群というくくりが重要。
- 地域や産業界との関わりの中でイノベーション・エコシステムを構築していく観点では、米国の国立科学財団 (NSF) の「地域イノベーションエンジンプログラム」が参考になる。特定の地域における経済開発や雇用創出を促進する取り組みであり、日本版の創設も検討すべきである。
- 世界で競い成長する大学には、人口動態に応じた再編・統廃合と重点投資に加え、特定分野での世界的な知名度、双方向の人材流動性、研究環境・体制の多様性による世界に伍する研究レベルの維持が必要。
- 國際卓越・J-PEAKS・それ以外のカテゴリーごとに、どの分野でどのように世界と競うか、戦略と打ち出し方を考えるべき。そのうえで、国立大学の立場からすると、国家戦略上重要な研究拠点であると同時に人材の育成の場でもある。国立大学にどこまでの機能を求めるのか整理が必要。
- 國際卓越と J-PEAKS 以外に、二番手にあたる大学グループを強化する仕組みが必要。ドイツや中国等の事例を参考に、特定の分野や機能に特化して強みを育てる大学への支援枠組みを検討すべき。
- 特色ある大学群の形成は、企業の成長戦略とのアライメントや人材交流の観点で有益。制度運用において、民間企業が興味のある分野に参加しやすい仕組みの構築が重要。
- グローバルな競争で勝ち抜くためには、大学ごとに技術領域・産業領域で特色を出し、リソースの選択と集中を行うべき。同質な取り組みが散発的に行われるのではなく、注力領域を明確にして競争力を高めていく必要がある。
- 研究大学群は多層であるべきであり、卓越・J-PEAKS に加え、产学融合型グローバル大学、社会変革牽引人材育成大学、高度アカデミック連合という特徴をもつた大学群を想定することが重要。
- 地域の中堅企業等の寄附や参画を促すため、トップ大学だけでなく地方大学が地域経済圏の底上げを担うことを重視すべき。エコシステム構築のため、产学連携コーディネーターへの支援や一気通貫支援等の予算拡充が必要。
- 大学政策の推進にあたっては、ものづくりだけでなく、地域にとって重要なサービス業の視点も必要。また、日本にはないサービス業分野の高専はないが、高専の活用なども含めて、トップ大学の政策を進めてほしい。

#### （規制改革・ガバナンス）

- 社会人学生の定員規制や資金の繰越し・投資扱い等の規制が障壁となっている。ガバナンス体制を担保できる大学に対象を限定し、これらをパッケージで緩和する制度特区的な規制改革を行うべき。
- 契約や予算の執行、意思決定が教授会等の会議開催のタイミングに左右され、機動性を発揮できないといった状況があり、改善が必要。
- 海外トップ大学（MIT等）では、経営層から職員まで外部人材が多く登用されており、特に大学経営に強い影響力を持つ理事会のメンバーの6割以上が企業経営経験のある外部人材となっている事例がある。
- 学長を支える理事等にあらかじめ明確なアサインメントを設定し、優秀な外部人材を登用するためには、その責任に見合った評価・処遇を伴わせることが不可欠。
- 全学一律の改革は困難なため、特定プログラムや組織に対して人事・契約・予算執行を柔軟に運用できる「組織特区」を大学本体内に設けることも一案か。また制度そのものに加え、運用面で実行を阻む要因を整理し、ガイドライン化や必要な制度の見直しに繋げることが、大学の実行力を高める現実的な一歩になるのではないか。
- 大学経営においても、戦略・システム・仕掛け・仕組みのみならず、人を基軸に置き、大学幹部・教職員一人一人の意欲・やりがいを重視した経営が重要。
- 沖縄科学技術大学院大学（OIST）の成功事例を分析し、予算があれば実現可能な事項と、実際に緩和が必要な規制事項を切り分け、必要な制度改革を検討すべき。そのうえで、文部科学省以外の他省庁の予算も活用し、トップレベルの取組を他大学へ横展開することで「第2・第3のOIST」を生み出すことが有効。
- 運営方針会議と経営協議会の役割分担が明確でないなど、会議体が重層的であり迅速な意思決定ができていない懸念がある。予算・決算等の議論の重複や最終決定権の所在など、ガバナンス構造の整理が必要。
- 規制緩和は必要だが、大学側のガバナンスも責任と権限が不明確な面がある。経営の自由度を高める規制緩和や予算措置によって与えられた裁量・責任に見合うガバナンス体制を大学側も整備する必要がある。
- 研究のスピード化や物価高騰に対応するため、EU等の事例を参考に、研究関係の調達については、政府調達の例外として手続きのスピードを上げられる仕組みを導入すべき。
- ガバナンスの最適解は大学ごとに異なるため、制度化しすぎず、各大学の事情に合わせるべき。国際卓越はむしろ重層的すぎる仕組みではないか。問題は人材やマインドセットにあるため、そこを改善することで解決を図るべきではないか。

- 大学群を形成する際は、一大学・一企業の枠を超えたガバナンスが必要。参加企業が増える中で、迅速かつ戦略的に方向性を決定できる能力を大学群の中で強化すべき。
- 大学組織は本部と学部・研究科の二層構造であることを踏まえ、学部長・研究科長の権限強化や、選挙プロセスによらない指名委員会等の形式による部局長選出など、学部・研究科レベルでのガバナンス改革が必要。
- 「新技術立国」の実現に向けて、専門職大学院を既存の制度的制約から切り離された「学内特区」と位置づけ、世界水準の経営環境を先行的に導入すべき。具体的には、外部資金を基金化し複数年度で運用可能な「ミニ・エンダウメント」の設置による会計・財務の柔軟化等が求められる。
- スター・サイエンティストを中心とした研究室を「学内特区」化し、機動的なチーム編成権限の付与やインセンティブ還元の仕組みを構築すべき。
- 科学とビジネスが近接する時代において、日本の大学はリードする意思決定の速さを備えるため、権限と責任、実行部隊をセットで明確化するガバナンス改革の徹底が必要。また、認定大学等に限定し、学生定員の「ビルド・アンド・スクラップ」や学部等の新設・改編、学位プログラムの柔軟運用など、大胆な柔軟化が必須。
- 学部や修士、博士の在学期間を短縮することは難しいが、それは経営判断や意思決定を遅くする理由にはならない。研究会のアウトプットが速やかに予算化・実行されるよう、スピード感を持って議論を進めるべき。
- 産学連携拡大に伴い、学会発表制限への対応等、企業の秘密保持や学生が関与する際のガイドラインを早急に整備すべき。これは経済安全保障や研究インテグリティーの基盤となる。

#### (大学財務)

- 金利上昇等によりディープテック系への民間投資が厳しくなる中、特に経済安全保障に関わる不可欠な技術分野については、通常の市場とは異なる回路で国が戦略的に資金供給を促す施策が必要。
- 知財収入、ストックオプション、高額寄附などの独自財源があればスタートアッププレイヤーやスター・サイエンティストを配置できる。これが大型グラント、大型の産学連携のコアとなる。結果的に世界により影響力のある大学に成長する土台になる
- 資金のプールの在り方や単年度会計における繰越しの在り方は国公私立問わず課題であるため、ガイドラインが必要。また、企業から見た税額控除の在り方の見直しも有効。

- 間接経費の比率を10-20%から30%以上に引き上げていくためには、産業界との丁寧な議論と合意形成が必要であり、国による一定のガイドライン策定も求められる。
- 競争的資金において直接経費を支出可能とするバイアウト制度について、現状の20%上限の幅を広げる、あるいは相談事項を大学側の裁量に委ねるなど、より弾力的な運用を検討すべき。
- 私立大学等改革総合支援事業の申請タイプに「戦略枠」のようなものを設け、私立大学全体のボトムアップを図ることが、結果としてトップ層の水準を引き上げることにつながる。
- 研究開発税制や科研費増額等の政府施策に呼応し、民間企業としても自主的に研究開発投資を積極的に推し進めたい。
- 大学側が、間接経費の水準に見合う研究の魅力・研究環境を高め、契約を戦略的に設計・交渉できる体制を持つことが重要。その前提が整うことで初めて、企業も共同研究の対価にとどまらず、基盤となる基礎研究を支える責務・意識が共有される。
- 大学の財務経営における最大の問題は単年度会計であり、これにより中長期での投資の目線が失われている。世界で競い勝つためには、中長期での投資を可能とする制度整備（繰越しや多年度運用等）が不可欠。
- 国家戦略的な研究には国の支援が必要。アメリカについても、トランプ政権発足以前は国の支援の影響が非常に大きかった。また、基礎研究や人文社会科学などの企業からの資金が見込めない分野は、運営費交付金に加え、間接経費、寄附金、エンダウメント運用益などで賄う方向で全体設計を検討すべき。
- 高額寄附や株式寄附の促進に向け、控除限度額の拡充や、株式寄附時の「みなし譲渡所得課税」を現状の繰延べ等の制約を緩和する形での見直しなど、寄附税制の抜本的な改善が必要。
- 中長期の視点で財務戦略を立てられるよう、中期計画期間や単年度主義に縛られないパッケージ支援が必要。現状、法人債の発行や長期借入金などは制度的に承認事項が多く自由度が無いため、改善が求められる。
- 物価や人件費の高騰（インフレ）が進んでいる中、単年度予算に縛られると先行投資が適切に行われない問題があるため、中長期的な視点での財務戦略を可能にする対応が必要。
- 会計上の規制緩和を進め長期的な運用を可能にするとともに、インフレ下で危機にある「基盤的経費」の範囲を明確化し、基盤部分とメリハリのある支援部分を分けて考える必要がある。

- 国からの支援（税制優遇等）の運用においては、全体的な底上げの観点も重要だが、競争力の高い大学や企業を厳選するなど、強いところをより強化する運用が重要ではないか。
- サイエンスからビジネスまでのワンストップの活動には長期的な視点が必要であり、大学の資金運用の自由度は不可欠。また、学術的興味のみならず、将来ニーズに基づく社会的価値からバックキャストした研究目的や事業化に向けた仮説・計画を大学が示し発信することで、産学連携を加速し得る。
- 大学の研究力・経営力強化を担う研究開発マネジメント人材の安定雇用のために、財源の年度間変動に対応できる柔軟な資金制度が不可欠。現行の目的積立金制度は手続きが煩雑で時期的な制約があるため、時期や金額を問わず柔軟に繰越し可能な制度への改善が必要。
- 世界に卓越した大学を目指していくに当たっては、単年度会計の問題に加え、設置認可や定員管理の問題が手つかずになっており、解決すべき。
- 企業における CFO 同様、大学の CFO も組織内の全てのプロジェクトについて ROI や社会的インパクトを把握し、意思決定を行う必要がある。スタンフォード大学等の事例を参考に、統合基幹業務システム（ERP）等を活用した全学的資金管理システムの導入を検討すべき。
- 重要技術領域に対し、人材育成から研究、スタートアップ、国際展開までを一気通貫で支援する仕組みが必要。その中に、大学が自由に使える裁量的資金を組み込み、経営の多様化を促すべき。
- ガバナンスを機能させるには、権限とともに、その裏付けとなる資金が不可欠。大学が利益や剩余金を生み出し、それを基に迅速な意思決定と対話ができる仕組みへ変革が必要。

#### （産学連携）

- 企業が事業化を断念した技術やテーマを、大学がスピンオフやジョイントベンチャーの形で受け止める仕組みを政策的に位置づけるべき。企業人材によるスタートアップ創出等の実践を国が推奨し、行動変容を促す必要がある。
- 日本には独創性に富むサイエンス技術があるが知財収入に結びついていない。この技術を高い確率で知財収益につなげる仕組みの構築こそが、稼げる大学を実現するための肝である。
- 知財の収益化における日本の大学の課題は、企業の共同研究から生まれる知財の多くが共同出願になっている点にある。知財収入の拡大に成功したペンシルベニア大学のように、スタートアップ起業の促進とそこへの独占的なライセンス供与というモデルを参考すべき。

- 日本の現状では共同研究の知財は共同出願となり、企業主導で事業化されるため大学への還元が限定的である。この構造的な課題を認識する必要がある。
- 教員個人の社会実装への努力に対し、特許数や収入額だけでなく「事業貢献度」などの実態に近い指標で評価し、待遇や業務成果にフィードバックする制度が必要。
- 大学と企業の間で、研究費投入に対するアウトプット（売上、生産性向上、経済的価値等）を測る共通の評価基準を導入し、イノベーション創出力と知財収入の適正性を評価すべき。
- 大学の産学連携部門は、大学の利益を代弁するだけでなく、企業ニーズを汲み取り、学内の広範なリソースを組織化して提案する「企業側の代理人」としての役割も担うべき。
- 研究力強化だけでなく、社会実装やソリューション創出までを見据え、バリューチェーン全体を網羅したエコシステムを構築し、企業と大学で足りない機能を補完し合うべき。
- 大学発スタートアップ支援に向けた成長資金の調達を円滑にするため、少額公募の限度額引き上げなど、金融面での抜本的な規制緩和と拡充が必要。
- 企業が大学に投資する合理性（何が得られるか）と、大学が変わるインセンティブ（変われば何が得られ、変わらなければ何を失うか）の双方を明確化する制度設計が必要。
- 単なる特許出願数を KPI にするのではなく、事業化を見据えた質の高い出願に絞り込むべき。また、出願の初期段階から知財が事業に繋がるストーリー、「ゼロイチ」を創出できるベンチャークリエーター人材を関与させる体制が必要。
- 知財が事業に繋がるストーリーを考えられる「ベンチャークリエーター人材」は、博士号を持ち、研究者とフラットに対話でき、かつ経営経験を持つ人材。こうした希少な人材の配置や育成に対し、国の支援が求められる。

#### （人材育成・確保）

- 産学連携における大学側の課題として、給与水準や雇用形態の制約により、競争力のある条件で優秀な外部人材を採用することが困難な現状がある。
- 外部人材のみならず大学職員についても、アサインメント・役割の曖昧さやキャリアパスの描きにくさが課題となっており、これらを明確化するためのガイドライン策定等が必要ではないか。
- 企業では「問い合わせ」から考えられる課題設定型の人材ニーズが高まっている。複数分野の専門知識を統合して課題設定できるイノベーションリーダー人材を育成するためには、産学連携の現場を教育に取り込むことも有効。

- 研究力強化に向けては、研究者が研究に集中できる時間を確保するための研究支援体制の不足が課題。予算のみならず、研究支援人材（URA等）の人事・雇用制度や仕組みの問題も含めて改善が必要。
- 現在の若手人材育成は博士課程の学生が中心だが、優秀な学生が博士課程に進学しなくなっているため、修士段階からの意識づけと支援が重要。企業と連携し、修士卒後のOJTや、社会人として博士課程に戻りやすい再学習の支援を強化すべき。
- 優秀な学生が既存の民間企業や研究所に魅力を感じていない現状がある。企業と大学の交流や税制優遇等を通じて、高度専門人材が活躍できる魅力的な環境を作る必要がある。
- 契約学科やクロスアポイントメントを積極的に活用し、研究成果を事業に結びつけられる、研究とビジネスを行き来できる「橋渡し人材」の育成を期待したい。また、クロスアポイントメントに基づくキャリアがアカデミア内で正当に評価される文化が必要。
- 研究と教育の高度化・分化を踏まえ、教員のキャリアパスを「研究専任トラック」と「教育専任トラック」に複線化し、段階的に身分を保障する制度である「2トラック・ティニュア」の導入が必要。
- 共同学位、連携学位、単位互換等を標準化・柔軟化し、大学間の共同教育プログラムの設計を可能とすることで、世界をリードする大学群の形成につなげていくべき。

（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）