

## 第4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2月16日（水）16時00分～18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
鮫嶋 茂稔	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
菅野 暁	国立大学法人東京大学 理事（CF0）
杉原 伸宏	信州大学 副学長
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
牧 兼充	早稲田大学 大学院経営管理研究科 准教授
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

#### 欠席委員・代理出席者

河原 克己	ダイキン工業株式会社 執行役員
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】
塩飽 俊雄	株式会社ダイセル 取締役専務執行役員
渡部 俊也	東京科学大学 副学長

#### 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
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
上山 隆大	内閣府 本府参与
門元 章	外務省 経済局 経済外交戦略課長
斉藤 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
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
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

松本 岳明 公益社団法人経済同友会 政策調査部次長

有識者

青木 孝文 東北大学 理事・副学長（企画戦略統括）・プロボスト・CDO

荒殿 誠 九州大学 理事・副学長・プロボスト

田中 愛治 早稲田大学 総長

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 睦子 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. これまでの議論の整理及び今後の方向性について**

資料2に基づき、事務局より説明

**2. 有識者からのプレゼンテーション**

資料3、4、5に基づき、各有識者より説明

### 3. 自由討議

委員からの主な意見は、以下の通り

(教育・研究による競争力の基盤となる強いシーズ・人材の創出)

- 研究開発マネジメント人材等の外部人材は、そのまま大学にフィットすることは少ないため、大学内で様々なスキルを組み合わせで育成する必要がある。
- インパクトの大きい研究は学際的であるため、学内での複数部局兼務を促進し、それに合わせた評価指標の見直しを行うべき。
- 国際的な頭脳循環を進め、国際的ネットワークに入り込んだ研究者を増やすことが必要であり、特に将来有望な若手研究者（ライジングスター）の集積等を通じて地道に環境を作っていくべき。
- 産業界は人材の多様化と流動性を重視している。研究レベル向上のため、国を跨いだ人材流動や、その際の課題に対する支援策を検討すべき。
- 産学間の橋渡しには人材流動性の向上が鍵となる。この流動性を高めるために、報酬格差の解消など集中的な支援を行うべき。
- 年功序列や生え抜き主義を排し、世代やバックグラウンドの多様な人材が自由にイノベーションを起こせる環境を生み出すべき。
- 産業競争力強化に貢献する大学群において、産業界から見て最も重要な貢献は人材供給。従来のOJTに頼らずに済むような、スピード感ある人材育成が求められている。
- 学生と企業の接点として、単なる共同研究やインターンにとどまらず、産業界に対する知見を提供する新しいプログラム等の施策を具体化することで、人材育成を推進するべき。
- ベンチャークリエーション人材とは、アカデミア発スタートアップでの経験を豊富に有しており、研究者と対等に会話しつつ新サービスを創造できる人材。VCや企業の新規事業担当者とは全く異なる。
- 共同研究の深化のためには、知財担当や研究支援人材だけでなく、「0→1」で新たな製品・サービスを想像・創造できるベンチャークリエーション人材がチームに加わるのが不可欠。
- 新しい大学群の形成にあたっては、産業界と連携した人材育成を重要な指標として取り入れるべき。
- 人材育成の指標として「雇用者からの評判」(Employer Reputation)などを意識するのは重要。
- 高度専門人材を大学で育成する際、収支への意識を合わせて持つことは重要。必ずしも収支度外視でなくとも良い教育成果は上げられる。

- 高度専門人材の育成のためには、大学入学以前の初等中等教育段階から「好きを育み、得意を伸ばす」取組を行い、大学は社会へつなぐ最後のインターフェースとして位置づけるべき。
- 社会実装に向けた人材配置においては、産業界の人材の活用を強化していくことが必要。その際、産業界の人材の活躍の場は、経営層だけでなく執行現場にもあると考えている。
- 産業界への貢献度を大学教職員の評価・処遇に反映させるべき。また、大学ごとの特徴を出す観点から、学部間・大学間での定員調整などの柔軟な仕組みも検討に値する。
- 新技術分野の大学定員は「ビルド・アンド・スクラップ」でアジャイルに取り組むことを明示し、大学側の認識の変化を促すべき。
- 博士人材支援においては、学生目線のプログラムとすることが重要。競争的資金や共同研究費から、アドオンの博士学生支援を行うことも検討してよいのではないか。
- 研究力評価の抜本的転換が必要であり、論文数至上主義から脱却し、社会を変える研究としての社会インパクトを評価指標の中核に置くべき。
- ビジネススクールの国際認証と同様、全分野において、誰も読まない論文を掲載することよりも、社会へのインパクトをナラティブとして語ることを評価に組み込むべき。
- 教授昇進後のインセンティブ低下を防ぐため、米国のような「特別教授」(Distinguished Professor) 等の上位職を設け、競争を促進すべき。

(産学連携・スタートアップ等を通じた価値の還元と対価の獲得)

- 民間企業との共同研究に基づく共同出願では、大学への収入は限定的だが、学単独出願の特許等をスタートアップにライセンスする場合は、株式等を対価とすることで収入を大きくすることができる。
- 出願時点から将来の製品・サービスを見据えて「勝てる特許」を生み出す上で、スタートアップにつなぐ人材や組織が未熟なことが課題。
- 「勝てる特許」を生み出すためのアドバイスや優秀な弁理士へのネットワークを強化するとともに、よりよい特許に絞り込んだ上で、海外出願も視野に入れるべき。
- 大学経営の可視化とリソース配分を考える上で、投資・リターン・KPI といった概念の定義を明確にする必要がある。ここが曖昧では実務に支障を来す可能性がある。
- 民間企業でも過去に新規事業と既存事業を同一基準で評価して失敗した例がある。両者の評価基準や時間軸を分けて設計することが重要。

- 大学においても基礎研究から実装段階まで多様な取組があるため、研究ステージに応じた評価基準の整備が重要。
- 基礎研究は短期評価が難しいため広く薄く配分し、成熟した研究は事業化を見据えた選択と集中を行うなど、ステージに応じた配分が必要。
- 研究ステージに応じて投資の意味や期待されるリターンの種類、時間軸を整理し、ガイドライン化することが望ましい。
- 知財戦略の高度化にあたっては、特許法第三十条における新規性喪失の例外の適用範囲等の課題がある。研究シーズの死蔵を防ぐための改善が必要。
- 投資コスト削減のために「契約学科」等の手段を組み合わせ、企業単独よりも効率的な投資対リターンを実現し、研究リソースの統合を促すべき。
- 事業化段階における研究テーマの取捨選択等に対応するため、個人に頼らず制度的なネットワークを構築し、大学サイドの産学連携部門の研究企画力を高めるべき。

(多様な手段による財政基盤の構築)

- 共同研究にあたっては、論文等の学術評価に加え、ROIのような考え方で産業界からの資金獲得や社会還元価値を測るなど、研究テーマの評価軸に多様な要素を導入すべき。
- 企業にとって共同研究は投資であるため、リターンとしての付加価値創出力、たとえば売上高への寄与等をアピールする評価指標を導入し、差別化を図るべき。
- 日本は研究力に対し、それに見合った知財収入を獲得できていないことが問題である。
- フィランソロピー型の寄附や産学連携を目指す際には、大学の縦割りを打破し、大学のビジョンを共有して取り組む必要がある。
- 中長期的な資金運用を高度な研究力強化につなげる好循環の構築が重要であり、これを実現するための柔軟な経営とガバナンス強化が必要。
- 柔軟な経営のためには意思決定の迅速化、予算配分の自由度強化、産学連携の強化が必要。特に複数年度の包括交付金や間接経費活用の明文化により、大学経営を行政管理型から戦略経営型へ転換するべき。
- 人材育成にはかなりの時間がかかる。大学執行部はそのことを理解し、長期的な支援を行わなければならない。
- 裁量の大きい基盤的経費を拡充するとともに、事前申請ではなく事後説明で活用できるようにするなど、大学が試行錯誤しリスクを取れるような仕組みが必要。
- CF0の役割は財源と人材の双方の観点から大学経営を進めることにある。基礎研究等は安定的財源、応用研究は外部資金といったように、大学の特性や強みに合わせた財源調達と制度設計が必要。

- 大学が自ら稼いだ資金は、政府調達の仕事から除外して、迅速に使える制度を目指すべき。
- 目的積立金等、国立大学が資金を蓄積する仕組みの柔軟化に向けて、関係省庁の取り組みを期待する。

(長期的な視野での戦略的投資を可能とする体制構築・制度整備)

- 単年度会計ではなく、短期・中期・長期の視点でのポートフォリオ経営によって、中長期的な価値創出を見据えた経営管理を行うべき。
- CFOの役割として、単なる投資にとどまらず、研究ポートフォリオを踏まえた資源配分も担うべき。
- 研究基盤にかかるコスト(施設・設備・技術職員等)の一体的な運営が課題となっており、短期・中期・長期の視点での財務戦略が必要。
- 大学経営を「投資と成長のマネジメント」として再設計するには、ポートフォリオ戦略、収益の蓄積、フィランソロピー型の連携、調達の迅速化をパッケージで考えることが重要。
- 大学ガバナンスの実効性を高めるには、理事や職員のアサインメントを明確にし、最適な人材を登用すべき。単に学外人材の比率を定めるような形式的要件では不十分。
- 大学のビジネスモデルは多様であるため、一律ではなく各大学のミッションに合わせて執行組織の構成を設計すべき。
- 経営においては執行と監督の分離が重要。大学でも、役員会等の監督機関が資源配分や意思決定の妥当性を実質的に問い直す機能を果たすべき。
- 意思決定の質を担保するため、監督機関を助言にとどまらず実質的な責任を持つ機関として位置づけ、多様な人材を参画させるべき。
- 外部委員の大学経営へのコミットメントを強化する制度設計が必要。これにより産学連携が進化し、好循環が生まれる。
- 大学トップのマネジメント能力は向上したが、部局レベルの能力には課題が残る。トップと部局の戦略的融合や部局改革もセットで行うことが必要。
- 大学の経営改革を評価する際には、トップのビジョンと現場の評価指標の矛盾を解消し、戦略が細部まで一貫して作り込まれているかどうか重要。
- 経営チームにおける世代のダイバーシティが不足している。研究スタイルが異なる若手・中堅教員をトップマネジメントに加え、多様性のある意思決定を行うことが重要。
- 画一的なガバナンスではなく、多様な発展を支えることが重要。政府は目標を示しつつも、具体的な組織設計等は各大学の裁量に委ねるべき。

- 国立大学の制度や処遇が公務員的であり、外部人材登用や職員の専門性向上を阻害している。ハイブリッド経営に向けた改革が必要。
- 経営の柔軟性を高めつつ責任ある執行体制を整備するとともに、監督機能側に産業界からの人員配置を増やし、外部意見を反映させる仕組みがあるとよい。
- 迅速な意思決定を可能とするガバナンス体制の構築や、外部資金の繰越し等によるファイナンスの柔軟化・可視化、専門人材を中核に据えた人材マネジメントの高度化が必要。
- 政策は一種の社会実験であること踏まえて、新しい大学群は、我が国の産業立国やイノベーション・エコシステムの展開を示す社会実験として提示されるべき。
- 大学のガバナンス構造は複雑化しており、一律の改革は複雑さを悪化させる恐れがある。大学の実際の施策を踏まえて、良いものは残しつつ悪いところを改善する形で進めるべき。
- 大学側の産学連携へのマインドは変化してきたが、部局長が部局の利益代表として振る舞うなど旧来の考え方が残っている。学内でのリーダー育成が重要。
- AIによる急速な変化に対応するため、政策にもアジリティが必要。大学の中で変えられることと変えられないことを明確に区別して政策を設計してほしい。
- 多様な発展を支える柔軟でアジリティの高い施策が必要。大学の提案力強化と横串を通すガバナンスが求められる。
- 産学連携における学生の参画と評価、秘密保持のあり方について共通理解を持つことが重要。加えて、大学法人としての見識あるガバナンスに基づき、絶滅危惧分野などの重要な機能を守る判断も必要。
- 新たな大学群の創出にあたっては、国際卓越研究大学の二番手とならないよう、国際卓越研究大学とも J-PEAKS とも差別化された魅力を明確に打ち出す制度設計が必要。
- 九大 OIP のような好事例を参考に、産学の橋渡し機能や人材を備えることを要件や KPI とし、特徴ある第三の大学群を育成すべき。
- ガバナンスにおいては戦略が重要。大学が注力する分野や技術領域の特色を明確にし、それを現場レベルまで浸透させる仕組みやインセンティブを具体化すべき。
- 産業競争力強化の観点から、日本成長戦略会議の 17 分野に対応した研究分野の重点化と産学共創拠点の整備が必要。
- 私立大学や地方大学を含めた大学群の再編が必要。大学発ベンチャーの裾野を広げるために、各都道府県への資金配分等を通じた支援が有効である。
- 地方国立大学などは個性をもっと伸ばす必要がある。社会や地域の課題に向き合う中で強みを形成すべき。同時に、その阻害要因となる規制の緩和が必要。

- 産業界は大学に対し、産業競争力強化への貢献を強く期待している。独自の中核技術・産業分野を打ち出した上で、グローバル視点や文理融合を活かした取り組みを望む。
- 国際卓越研究大学及び J-PEAKS に加わる第三の研究大学群は、産業界連携や地域経済圏との結合を要件とすることで既存枠組みと差別化すべき。
- 「産業競争力強化に貢献する大学」に向けて、物理的軸（広域経済圏の核）、時間的軸（初期段階からの産業界関与）、認知的軸（強み分野の明確化）の三軸を同時に成立させる必要がある。
- 新たな大学群は、研究・産業・投資・人材が結びつくエコシステムの主体として位置付けつつ、J-PEAKS や国際卓越研究大学との間での移行を許容する動的な制度設計にすることで、制度全体の実行性が高まる。
- 新しい大学群は、これまでの改革を踏まえた進化形として位置づけられるべき。新技術立国におけるサプライチェーンの課題を引き受けようとする大学を支援する視点が重要。
- 日本の将来の産業を考えた際、研究資金が流入しなくなった「絶滅危惧学科」にもう一度資金を投じる必要がある場合もある。こうしたミッションを引き受ける大学をサポートすべき。
- 大学は画一的である必要はなく、多様だからこそ競争力が強化される。そのうえで、多様な大学がそれぞれ連携しあうことにより、不得意分野を補完し合うべき。

(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)
---