

大学研究力強化に向けた取組について（案）

（これまでの議論のまとめ）

大学研究力強化に向けた施策の全体像について

国際卓越研究大学やJ-PEAKSに加え、**高い研究力を持つ大学を、我が国の成長の中心として世界で存在感を示し、将来的には世界と伍する研究大学へと発展**させるべく、必要な方策を検討する必要がある。



研究大学群への支援の在り方について（令和7年11月19日 大学研究力強化部会）

背景

- 時代の変化とともに改めて「科学」の重要性が格段に高まる一方で我が国の国際的な優位性は低下傾向であり、「科学の再興」の実現が喫緊の課題。
- 現在検討中の第7期科学技術・イノベーション基本計画においても、「世界をリードする研究大学群等の実現に向けた変革」等を通じ、我が国全体の研究システムを刷新。

- 我が国全体で多様で厚みのある研究大学群を形成し、研究力を最大化することが必要不可欠。
- 大学単位の変革努力の支援から国家戦略としての大学政策まで、多角的な検討と施策による実装が急務。

検討課題・これまでの議論

① 大学・領域・セクターを超えた連携の拡大、学術の多様性の確保

- 研究設備の共用化・活用の拡大や、研究費使途の変革を通じた研究環境の刷新が必要。
 - 全国から活用可能な共同利用・共同研究体制の機能強化が必要。
 - AI for Science時代に適合する新たな研究環境の構築の検討が必要。
- 先端研究基盤刷新事業（EPOCH）、大学共同利用機関の検証、「AI for Science」による科学研究の更新 等

② 先端知を切り開く優秀な人材の集積・国際頭脳循環(In-and-Out)

- 日本人研究者の海外への積極的な送り出し、国際科学研究トップサークルへの参画が必要。
 - 国内環境の国際化も進めつつ、優秀な海外研究者・大学院生を世界基準の処遇で受け入れていくことが必要。
- 先端国際共同研究推進事業（ASPIRE）、優秀な海外研究者の受入強化（EXPERT-J） 等

③ 世界最高水準の研究大学の実現

- 世界と伍する研究大学の実現に向けたシステム改革の波及が必要。
 - 特に、人事改革・人事評価、次世代を担う研究者や研究支援人材の育成・活躍支援への取組が必要。
 - 社会的インパクト評価を含む研究力の可視化や規制緩和の検討が必要。
- 国際卓越研究大学・J-PEAKS採択大学での取組

④ 地域中核・特色ある研究大学の振興

- 地域や企業とともに成長する大学への変革、社会実装力の強化が必要。
 - 大学のビジョンに応じた機能強化に向け、継続的・安定的支援が必要。
 - 大学の知的公益性の明確化、地域単位による知の拠点の構築への検討が必要。
- 国際卓越研究大学・J-PEAKS採択大学での取組

国際卓越研究大学やJ-PEAKS採択大学では、それぞれの計画に基づき、人事改革や人事評価体制の構築、若手研究者の育成・活躍促進や研究時間の確保、事業・財務戦略の改革、大学間や産学官金で連携しての地域課題解決の実践、これらの基盤となる学内推進体制の強化など必要な改革が着実に進展している。

今後の議論の方向性

- ◆ 我が国が世界の科学に追いつくことのみを目指すのではなく、我が国の研究大学や研究者の特色を探究し、例えば競争だけでなく連携・協働を促進する仕組みの導入など、その特色を強み・勝ち筋として引き出し、社会・経済・学術への貢献へとつなげるため、どのような改革が必要か。
- ◆ 改革機運が醸成されつつある中、例えば
 - ✓ 次世代を担う優秀な高度人材を輩出し続けている大学、
 - ✓ 中小企業を含めた地域圏の産業界に、共同研究や専門人材輩出により多大な貢献を果たしてきた大学、
 - ✓ 特定地域の企業・自治体などと連携し、主要な重要技術分野における研究開発や産業を支える大学、など民間企業からの研究開発投資を促しつつ、研究大学での人材育成や地域特性を生かした研究・社会貢献等の機能の強化を促進するため、どのような方策が必要か。

これらの点について、本部会において今後更に議論を深める必要があるのではないか。

これまでの部会の開催実績

11月19日（水） 第3回大学研究力強化部会 【研究大学群への支援の在り方について】

1月14日（水） 第4回大学研究力強化部会 【新たな支援策の検討の方向性】

2月17日（火） 第5回大学研究力強化部会 【ヒアリング①】

- 産学連携における企業視点から見た構造的課題と解決方策（CRDS）
- 経済圏のエコシステムの中心として発展する新しい大学像
（北陸先端大 小泉副学長）

3月18日（水） 第6回大学研究力強化部会 【ヒアリング②】

- 重要技術分野を牽引し、広域経済圏の中心として
発展していくための大学経営戦略 （大阪大学、名古屋大学）

4月22日（水） 第7回大学研究力強化部会 【ヒアリング③】

- 私立大学が進める研究力強化の取組と今後の展開・社会変革をけん引する
リーダー育成（慶應義塾大）
- 先端知を実社会に繋げる人材育成（AeroEdge株式会社 水田CTO）

今後、大学研究力強化部会において、ヒアリングを通じて我が国の成長の中心として世界で存在感を示す研究大学へ発展させるための新たな支援施策の検討を進める上で、確認事項やヒアリングの対象とすべき大学の事例等について御意見を頂戴したい。

【ヒアリングにおける確認事項（案）】

- 国際卓越研究大学やJ-PEAKSの現状を踏まえた、**我が国の研究大学の今後の発展の方向性**や、世界と戦うために必要となる**ガバナンス改革**
- **関係省庁における研究大学施策の動向**等

【ヒアリングの対象とすべき大学の事例（例）】

- **地理的近接性や地域特性**を踏まえつつ、地域の企業や学生を巻き込み研究を行う大学の事例（4th Generation Universityなど）
- 国の政策を活かし、我が国の**重要技術分野**を中核とし、世界の産業界から大学に大きな投資を呼び込んでいる事例
- クローズ情報の取り扱いも含め**企業の実績を活用し知の価値化を最大化**する事例
- **実社会で活躍する人材**や、**若手研究者、研究開発マネジメント人材**における育成・輩出のモデルとなる事例
- **研究大学と国研が戦略的に連携**し研究開発を進める事例

第5回の議論の整理（抜粋）

- 第5回は包括的な産学連携、新しい大学モデルといったヒアリングを通じ、新規施策の方向性等を議論。
- 新規施策においては、広域経済圏、産業競争力、知の価値化の好循環を踏まえたエコシステムの仕組みが必要であるとの御意見等を頂戴した。

包括的な 産学連携の あり方

- ✓ 企業にとって重要なのは特定の大学との関係ではなく、将来の競争力に繋がる知の源泉をアカデミアと共に創出すること。大学の潜在的な研究シーズを知る機会が少なく、小規模な探索的共同研究から始まることが多い。大学の研究ポテンシャルがより可視化されれば、企業による将来を見据えた投資も拡大する可能性がある。
- ✓ 産学連携の規模が小さい要因は人材への対価の仕組みが組み込まれていないこと。**大学院生など研究に関わる人材の貢献が適切に還元され、知の価値化の好循環を生み出す仕組みを新規施策にも盛り込むべき。**
- ✓ 産学連携を実効的に進めるには、企業人材を大学の中核的キャリアとして受け入れる仕組みや柔軟な人事制度が重要。企業研究者の常駐など**企業側の具体的なコミットがある取組ほど成果が上がる。**
- ✓ 組織対組織の関係におけるトップレベルのコミットメントが弱く、意思決定のスピードにも影響。

広域経済圏の 中心となる 大学像

- ✓ 大学のガバナンスだけでなく、**経済圏のエコシステム形成という明確なゴールと資金の仕組み**が重要。
- ✓ **国としてより広域的な経済圏を見据えたエコシステムの枠組み**を検討する必要がある。
- ✓ **日本の各地に昔から脈々とつながれてきた強い産業競争力**は一定程度あり、それらを**研究面あるいは技術開発面で支えてきた大学群を長期的に支援する仕組み**も必要。
- ✓ 財政の柔軟性や機動性を勘案し、**達成状況に応じてファンディングが変化する新たな仕組み**も検討すべき。
- ✓ 国全体として研究大学群の厚みをどう形成するかという視点が必要。**研究大学改革が縦の序列ではなく横の連携によるシナジー効果を生み出すべき。**
- ✓ 大学が生み出す自由な発想が中から外から分け隔てなくインタラクションしながら、色々な価値が生まれるのが新しい大学のモデル。社会課題起点の研究とシーズ起点の基礎研究を両輪として進める必要がある。
- ✓ 研究者やPIの資質・能力を引き出すために、大学のガバナンスや研究マネジメントの在り方を含めて検討すべき。
- ✓ 学内でプログラム対象とそれ以外で分けるのではなく、研究と教育を一体とし大学全体で取り組む姿勢が重要。

第6回の議論の整理（抜粋）

○第6回は大学経営、先進的な取組といったヒアリングを通じ、新規施策の方向性等を議論。

○大学経営層の強いコミットメント、世界で存在感を示す研究大学の位置付け、大学経営を担う中核人材の育成が必要であるとの御意見等を頂戴した。

改革を進める上で大学経営層に必要なこと

- ✓ 取組の効果を出すためには、**大学全体の状況を把握した上で経営層の強いコミットメント**が必要。
- ✓ 理事など**大学経営を担う人材を輩出するための人材の交流やネットワーク形成**が必要であり、企業との連携も含め1大学に閉じない人材輩出のエコシステム構築が重要。
- ✓ 優秀なファンドレイザーを雇用するためのポジションを用意するなど、**大学としての寄附戦略**が重要。
- ✓ 学長のリーダーシップの下で先進的な取組を実施するためには、大学経営層に外部から大学全体の計画をマネジメントできる人材を入れることが有効ではないか。
- ✓ 基礎研究への支援など学内資源配分を戦略的に進めるためには「目利き」のできる人材が重要。

先進的な取組に必要なこと

- ✓ 我が国の強みと何をすべきかを明らかにした上で、**我が国の成長の中心となり世界で存在感を示す研究大学をどのように位置付けるか明確化**することが重要。
- ✓ 産学連携は着実に進んでいるがこれまでのシーズベースで企業からより投資を引き出すのは難しく、今後はさらなる社会実装につなげるため**大学には受動的な連携から主体的な価値創造へのステップアップ**が必要。
- ✓ スタートアップの株式やストックオプションの保有など、大学における**積極的な資本戦略を担える中核人材を育成・確保することで、得られたリターンを還元して更なる知の創造に結び付ける**ことが必要。
- ✓ トップ研究分野の産学連携を足がかりに、教育や人材育成への波及、大学全体の研究力強化や国際化にどのようにつなげるか戦略的に考えることが重要。
- ✓ これまでは大学のシーズを企業に提示する一方通行型の産学連携であったが、企業のやりたい研究ができるプラットフォームの構築、文理融合による社会実装におけるリーガル面での支援などが大学に求められるのではないか。
- ✓ 人材育成に資する産学連携とするため、人件費の補填や大学院生の参画、産業界から人材受入などが重要。

第7回の議論の整理（抜粋）

- 第7回は大学経営マネジメント、人材育成といったヒアリングを通じ、新規施策の方向性等を議論。
- 前例にとらわれないマインドセット、すべての研究者へのマネジメント力の育成が必要であるとの御意見等を頂戴した。

大学経営のマネジメントに必要なこと

- ✓ 各大学の優れた取組も踏まえつつ、先進的に前に向かうためには何が必要であるか大学ごとの独自の路線を考えていかなければならない。
- ✓ どの分野であっても「現状維持」を考えた時から後退が始まるので、前例にとらわれず前に進むため大学人としてのマインドセットを変える必要がある。
- ✓ 間接経費や寄附などで財源を多様化しても、研究インフラの整備など大学内で大型の投資を行う場合のまとまった財源をどのように確保するかが課題となっている。
- ✓ 「研究力」について、欧米と日本、日本国内においてもアカデミアと産業界とで考え方にズレが生じているのではないか。日本の大学に対する投資が低調なことも、このズレが原因であり議論が必要ではないか。

研究大学に必要な人材育成

- ✓ 大学経営層に限らず「マネジメント力」は研究者にも求められる能力であり、大学教員のマインドを変えてトランスファブルスキルとして博士課程学生にも「マネジメント」について教えていくことが重要ではないか。
- ✓ 大学の強みやアクティビティを理解した上で、産業界にも連携を広げていくことができる「プロデュース力」のある人材が大学経営層に必要。
- ✓ 大学発スタートアップにおいては、CEOなどトップを務める人材に研究や技術に関するノウハウはあっても、ファイナンスの知見や観点が乏しいことがあるのでCFOの設置や大学本部のサポートなどが有効ではないか。
- ✓ アカデミアと産業界との関係について、CTOのような技術や研究の分かる経営層を育成するためには、大学から企業へのキャリアパスや企業に所属しながら博士号を取得するなどの人材交流が重要で、そうした取組によって産業界から得た資金で基礎研究を行うというような運用を大学は行うべきではないか。

今後の研究大学の取組の方向性について①（案）

- 我が国の成長の中心として世界で存在感を示す研究大学となるためには、科学技術人材（優秀な学生・研究者）と民間研究資金（寄附金や共同研究・受託研究がクロスボーダーで進展）の国際的な厳しい獲得競争の中で、“選ばれる大学”となることが必須。
- そのために、大学の特色を強み・勝ち筋として引き出し、社会・経済・学術への貢献につなげることや、企業の研究開発投資を促しつつ、大学での人材育成や地域特性を生かした研究・社会貢献等の機能強化等が考えられる。
- これまでの議論を踏まえ、特に重要と考えられる点は以下のとおり。

【大学マネジメント（経営層が行うべきこと）】

- 大学全体の研究状況を把握し、強みを有する分野を特定し、重点的な研究資源（運営費、研究費、研究者・研究支援者等の人材など）の配分。それにより、新しい研究成果を生み出し、外部資金（寄附金や共同研究費・受託研究費など）の獲得や優秀な研究者の招聘など、研究資源の総量増加につなげる。
- 獲得した研究資源を大学内で戦略的な活用・再投資することにより、次の強みを有する分野を育成するとともに、経済圏への貢献や人材育成機能の強化につながるエコシステムを形成。
- 研究施設・設備の共用化や、十分に使われていない施設・設備の有効活用を推進。
- ①研究をマネジメント・プロデュースできる人材や、②スタートアップの株式・ストックオプションのマネジメント、共同研究費等の交渉ができる人材の確保。

【研究マネジメント（研究プロジェクトの責任者が行うこと）】

- 自大学のみならず、他の大学・研究機関、企業、自治体からの研究プロジェクトへの参画を促進し、研究の大型化や研究を支える体制の増強を促進。
- 伝統的な公的資金（国補助金等）の獲得のみならず、外部から研究資金（共同研究費、寄附金、地方自治体の補助金等の獲得）の獲得を促進。
- 大学のシーズ起点の研究だけでなく、社会課題を起点とした研究が相互に作用することによる多様な価値創造の推進。

今後の研究大学の取組の方向性について②（案）

【産学連携】

- 産学連携について、該当研究の進展や社会実装だけでなく、学術的な研究力の向上や他の分野の研究への波及、高度人材の育成、国際化の発展なども見据えて計画を構築。
- 組織対組織の共同研究等へ大型化するため、大学のトップレベルのコミットメントの強化と意思決定のプロセス・体制の明確化・迅速化、「知」の価値の最大化を図りつつ、大学院生の人件費や研究費等、必要となるコストの適切な分担と明確化などを促進。
- すでに大型の産学連携を進めている企業人材を大学の中核的ポストで受け入れるなどにより、企業の大学に対するコミットメントを高め、強固な組織対組織の連携を構築。

【人材育成】

- 最先端研究の研究指導を軸として、企業からの人材受入を含めた人材育成機能を強化。
- 大学と企業間の人材交流を活性化させ、技術や研究を理解して企業で活躍できる人材（CTOなど）や、企業実務を理解して大学で活躍できる人材（大学経営層など）を育成。
- 企業との連携も含めた、人材の交流や関係機関のネットワーク形成など1大学に閉じない大学経営人材を育成するエコシステムの構築。

以上を踏まえ、今後、

1. **日本成長戦略会議における、「産業競争力・研究力中核大学群の形成」の検討の動向も踏まえつつ、国際卓越研究大学制度やJ-PEAKS等も含めた、我が国全体で多様で厚みのある研究大学群を形成し、研究力を最大化するため、有効と考えられる方策を取りまとめる**
2. **産学連携による経費や学長裁量経費なども活用し、大学主体で研究を活性化させ、研究力を向上させる取組を検討する。**
3. **国際卓越研究大学をはじめ、大規模な国の支援を受けている大学において、他大学の参考となるような先進事例の創出を進める**