

第2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7年10月27日（月）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
河原 克己	ダイキン工業株式会社 執行役員
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
塩飽 俊雄	株式会社ダイセル 取締役専務執行役員
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
渡部 俊也	東京科学大学 副学長

欠席委員・代理出席者

菅野 暁	国立大学法人東京大学 理事（CF0） 【代理：小野里 拓 CF0 オフィス 財務戦略ユニット長 財務戦略担当課長】
倉田 英之	AGC 株式会社 代表取締役専務執行役員 CTO 【代理：神谷 浩樹 AGC 株式会社 エグゼクティブ・フェロー】

有識者

両角 亜希子	東京大学大学院教育学研究科 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
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
松本 岳明	公益社団法人経済同友会 政策調査部次長
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・代理出席者

山内 清行	日本商工会議所 企画調査部長
【代理出席：小林 美樹子 日本商工会議所 企画調査部副部長】	

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

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. 世界トップ大学の経営、改革の状況について

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

有識者プレゼン資料1、2に基づき、それぞれ上山参与および両角教授より説明

3. 自由討議

委員からの主な意見は、以下の通り

- 大学が企業との連携を促進するためには、研究テーマや大学が所在する市場の魅力など、大学が企業に対して提供できる価値を明確化し、関係構築に向けて戦略的に取り組む必要がある。
- 大学の強みは知を分野横断的に保持している点にある。社会実装に向けて様々な分野が協働することで、既存研究を越えたイノベーションを生み出すことを、大学の機能として重点化してもよいのではないか。
- 企業から大学に研究開発の投資をする場合、OPEX と CAPEX のどちらのケースもあり得る。企業から大学へのさまざまな投資を促すにあたり、税制のあり方についても検討の余地がある。
- スター・サイエンティストのスタートアップ転身が、AI 分野だけでなく、ライフサイエンス分野でも急増している。スタートアップの方が資金を獲得しやすいということが背景にある。また、競争的資金獲得に向けた申請の負担が研究者を疲弊させている。
- 近年教育の質を充実させている海外大学は、研究を行っていないところが多い。研究と教育のシナジーが効きにくくなっており、双方を同時に行うことは難しくなっているのではないか。
- ベンチマークとなる海外事例を検討する際、我が国以上のスピードで発展する組織をベンチマークにしても意味がない。事例を探す上では、大学だけではなく、現在認識していないような組織にもスコープを広げるべきではないか。
- IP のライセンスを重視する大学における伝統的なテクノロジー・トランスファーモデルは徐々に採用されなくなってきており、その背景には AI の発展がある。これからの時代は IP の発明ではなく、無数にある IP の中からリスクを取って実装に向けて投資することの方がはるかに重要になる。
- 技術の社会実装には時間がかかる。例えば、ヨーロッパにあるような長期での回収を目指すファンドの組成や、大学と企業でジョイントベンチャーを立ち上げやすくするための仕組みの構築などを考えていくべきではないか。
- オックスフォード大学のマーティンスクールでは、卒業生の寄付金を基金化して社会課題解決のためのプロジェクトを行っている。この事例は特に私立大学にとっては、学費に依存する財政から脱却する上で参考になる。
- 海外大学は日本の大学に比べて共同研究費等に占める間接経費の割合が非常に高いことに加えて、その収益を繰り越すことが可能であると見られる。大学による企業への説明責任も重要となるが、こうした仕組みにより大学経営の柔軟性が高まっていると考えられる。

- 企業が大学に期待するのは人材育成とイノベーション創出である。この期待に応えるため、契約学科など、人材を介して相互利益を生む仕組みは非常に重要。契約学科においては、博士人材の雇用確保の機会としても重要。
- 大学に投資を呼び込むためには、大学の研究力・教育力を可視化して社会に発信する必要がある。
- 10兆円ファンドのようなものを企業寄付により各大学で実施できるとよい。元本を取り崩さずに寄付金の運用益で継続的に収益を得る方法を模索したい。
- 企業版ふるさと納税は、本社が所在する自治体に寄付ができないことや、自治体の事務費分がマイナスになる点で使いづらい。こうした点を国で支援することはできないか。
- 米国大学の収入は日本のそれと比べて桁違いである。この差を埋めるには、知財収入・寄付・ストックオプションの三つの領域での収入獲得を成功させ、研究に再投資する原資を確保する必要がある。知財収入の重要な先例として、収入が近年急増しているペンシルベニア大学の例は印象的。日本の大学は特許出願ができて、技術の社会実装に向けた提案力、新しい製品やサービスにつながるストーリー・創造性、マーケティング力がない。この点をカバーできなければ、精度の高い特許出願にはつながらないのではないか。
- 大学は研究ステージに応じた戦略的なリソース配分を行うことが重要。現状では研究の推進は個々の教員に委ねられているが、大学全体の研究力強化のためには、各研究プロジェクトの可視化やデータに基づいたリソース配分を進めていくべき。これを実現するためには、研究と経営を明確に切り分けて、大学が研究全体を経営する力を強化する必要がある。
- 産学連携を進めるに当たっては、研究者個人への負担が集中しないよう、大学として制度的・組織的な支援体制を整備していくことが重要である。
- 大学の研究は大学全体として行うトップダウン型のものと、研究者が自由にアイデアの芽を伸ばしていくボトムアップ型の双方を同時に可能とする大学経営のあり方を考えていくことが重要。
- 大学と企業ではスピード感が異なる。これをすり合わせるために、各国でさまざまな産学連携のための組織がつくられている。産学連携がうまく回る仕組みをどう大学内で作っていくか、思案しているところ。
- 科学技術立国に向けて、産業界からは大学の基礎研究力を強化する必要性が指摘されている。この問題について、企業としても資金面を含めできることがないかを考えている。
- 産学連携で社会実装を進める上では、一つの専門分野に留まらない学際的なアプローチが重要である一方で、大学との連携の際に大学の組織の縦割りが壁となってしまう。大学側にも様々な部門をつなぐことができる人材が欲しい。

- 企業と大学をつなぐ人材も必要であり、産業界からは、自大学の研究を用いて実現できることを企業に売り込める人材を求める声もある。こうした人材を配置するための予算をつけることや、企業が必要な人材を大学に派遣することも考える必要がある。
- 大学は論文を公表したいが、企業は技術を占有したいと考えるため、両者がすり合わないケースが多いという話を聞く。大学側に、論文だけでなく、企業との連携を評価する仕組みがあれば、産学連携のインセンティブとなるのではないか。
- 海外大学の収益は物価と連動するが、日本は授業料が物価上昇に連動していない。国民の理解を得たうえで、物価上昇に伴う国立大学の授業料増を検討すべきではないか。
- 産学連携においても、経済安全保障の観点から、サプライチェーンの Tier2・Tier3 まで含めた全体設計・コーディネート体制が必要。
- 大学病院の赤字補填のため、共同研究の間接経費等、本来大学の経営改革に使うべき予算が使われている実態がある。大学病院の経営支援が大学全体の経営の改善につながる。
- 産学連携の際、大学は獲得した資金の総額を評価する傾向にあるが、企業は研究投資として大学に資金を投入しているので、投資総額に対してどれだけ付加価値を生み出したかに注目している。この付加価値を適切に指標化し、企業と大学で共有する努力を双方で行うと、費用対効果がわかりやすくなり、企業から大学への投資が促されるのではないか。
- 大学への投資額の一部が運営費分として徴収されることや、ふるさと納税で一部が自治体の事務費になる等の事があると、投資総額の費用対効果という点でマイナスになる。企業の大学への初期の投資額は、できるだけ研究費に持っていけるようにしつつ、社会実装に成功した時の知財のライセンスで大学にも利益をもたらすような仕組みであれば、企業は大学に投資しやすくなる。
- 大学がソリューション全体をパッケージで提示できるようになるべきという意見に賛成。基礎研究だけでなく、社会実装に向けた知財を獲得できると、知財としては圧倒的に強くなる。大学の提供する知の幅を拡大する余地があると感じている。
- 大学教員は学会発表を優先しがちだが、発表してしまうと知財にならない。知財戦略を適切に捉えていただくことで、大学の知財収入を一層増やすことができる。
- 商品化・事業化に向けた知財戦略というのは大学の中だけで考えるのは難しいため、知財事務を行う社員・職員の相互の人材交流をもっと大規模に行うことが重要。

- 大学のマネジメントは、成功事例を積み重ねることは得意でも、失敗事例を活かすことが必ずしもできていない。大学経営にあたっては、適切に KPI を達成し、PDCA サイクルを回していくことが重要。
- 大学と企業が共同研究を行う前工程として、両者がどうゴールを設定するか仕組みが重要。その際、大学組織は縦割りな組織風土があるため、企業との窓口をワンストップ化する仕組みが重要。
- 寄付の集め方は、従来のように寄付をお願いするものだけでなく、社会変革のためのプロジェクトを掲げて資金を集めるフィランソロピー型の寄付もある。こうした形での寄付募集を導入し、企業の寄付動機を高めるべき。
- 企業と大学が連携して研究設備や技術職員などの研究基盤を支えることが必要。諸外国にはイノベーション促進のための調達制度もあり、日本でもこうした点を検討する必要がある。
- 企業の研究開発は基礎研究分野が縮小している。大学には基礎研究を先導する役割を期待。
- 大学は企業と連携する際に核となる技術を明確にすることで、企業側も大学との接点を見つけやすくなる。強みを持つコアの技術がハブとなり、他の連携に広がっていくケースもある。
- 基礎研究に十分な資金を回すためにも、短期的な価値創造も並行して行う必要がある。その際、企業に対して、ビジネス化のシナリオがある程度見えるテーマを明示してもらえると、企業は資金を投じやすい。
- 研究で獲得した知財の収益化にあたっては、特許収入だけでなく、知財を活用したビジネスを自ら育てることで価値を大きくしていくことも選択肢としてありうる。
- 産学連携では、トップ同士の合意を現場実装へ落とし組織としての一体感が大学・企業双方で必要。マサチューセッツ工科大学の ILP (Industrial Liaison Program) はこの点がうまく運営されている。
- 企業が求める人材は、技術的専門性だけでなく、柔軟性を持ち、ソリューションを提案できる人材である。こうした人材を輩出できるよう、大学教育の在り方についても検討してもらいたい。
- プロボストと CFO の健全な緊張関係の確立がトップガバナンスにおいては重要。経営力の向上のためには、外部人材だけでなく、大学職員も経営を担えるよう、人材育成に力を入れるべき。
- カリフォルニア大学が導入しているシェアード・ガバナンスは、教員の代表が経営責任を負いつつ大学全体の意思決定に関与していく点で参考になる。
- 大学と企業双方のニーズを橋渡しする人材が不可欠だが、この人材の確保がボトルネックになっているのが現状であり、育成が急務と考えている。

- 大学と企業のトップ同士は知の価値への相互理解に基づいて協創することに合意したもの、現場ではコスト積み上げの発想に戻ってしまうというケースが散見される。これに対し、知的貢献費等を制度化するなどの対応で、コスト積み上げではないプライシングを行いやすくすることを検討すべき。
- 大学の成長のためには外部資金獲得が不可欠だが、経営の観点からは外部資金の規模そのものよりも、裁量的に活用できる資金の規模が重要。
- 研究設備の共用を積極的に進めることが重要。研究室に設備を囲い込むことなく、共用設備として設置し、対価を獲得することで、適切に運用していきたい。
- 研究を支える博士人材への投資が少ない。欧米のように修士課程の学生から支援するような仕組みも検討すべき。
- 大学の研究力強化も、大学だけでは限界がある。国研等のアセットも活用し、大学・国研・産業が協力して研究力向上に取り組む必要がある。
- 世界各国は過去 10 年の間に大学改革を急速に進めてきた。翻って日本の変化のスピードは遅い。我々は一層頑張らないと、世界のスピード感に追いつけない。
- 米国大学は多様な収益とトップレベルの研究を実現している一方、米国では大学は社会を分断した原因と言われることもある。日本ではこうした点に留意しつつ、日本型のモデルを検討する必要がある。
- 科学は技術やイノベーションの基礎であり、産学連携や地域貢献、安全保障にも関わる。大学が社会にどのように貢献するかは、科学の再興にあたっても重要。
- 利益という明確な指標がなく、また学問の自由を考慮する必要がある大学のガバナンスは極めて難しい。しかしそれを変えていかないと、産業界や社会の期待に応えられなくなっているのも事実。
- 従来の産学連携は研究者に負担を押し付け、研究者を摩耗させる仕組みであった。これからの産学連携は、適切な体制や価格によって行われる必要がある。そのためにどこを変えていけばいいか、考える必要がある。
- 個人資産の大学への投資の呼び込みが必要。その際、例えばふるさと納税の活用が有効。ただ、ふるさと納税は返礼品に注目されがちだが、そうではなく、大学の発揮する価値に納税してもらえるような取組が重要。
- 大学と企業の相互理解を深め、それぞれの立場から見た互いの問題点を明らかにすることで、社会の期待に応えられる大学を目指したい。
- これからの大学に求められているのは、社会的な課題に対して、研究と教育をもとに、フルパッケージのソリューションを提示できるかどうかである。どれだけ魅力的なパッケージを生み出せるかで、その大学が存続できるかが決まる。
- 企業からの投資を呼び込むパッケージを大学が提案できなければ、より大きな社会課題に対するパッケージの提案もできない。まずは産学連携を進めつつ、より大きな課題にも取り組める大学群を作るのが最終的なゴールとなる。

(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)