

国立大学運営費交付金の 在り方等に関する意見

【第4期中期目標期間における国立大学法人運営費交付金の在り方に関する検討会】

2020年12月9日
日本経済団体連合会
産業技術本部長
吉村 隆

* 本資料には、私見が含まれています

「大学改革」の方向性

- 経団連は、大学に対する期待を込め、各種の改革を提言。
- その基本的考え方は、政府の推進する「大学改革」の方向性と概ね一致。

人材

- ✓ 若手研究者が活躍できる人事と給与
- ✓ 経験の幅を広げる（海外を含めた）、人材流動性の向上

資金

- ✓ 若手研究者への研究資金の提供
- ✓ 財源の多様化による大学の財政基盤の強化

組織

- ✓ 「運営」から「経営」への転換
- ✓ 投資先として信頼されるガバナンスの確立
- ✓ 大学間を超えたリソース共有によるポテンシャルの拡大



「『組織』対『組織』」の本格的な産学連携

- ▶ 経団連は、大型の本格的な産学連携を推進するためには、大学が「組織」として企業と向き合うための体制整備が必要と主張。

資金の好循環

知の好循環

人材の好循環

本部機能(含 産学連携本部)における、
部局横断的な体制を構築し研究を推進する企画・マネジメント機能の確立

+

- ・ 共同研究経費の「見える化」
- ・ 管理業務の高度化

+

- ・ 知的財産の活用に向けたマネジメント強化

+

- ・ リスクマネジメント強化
- ・ クロスアポイントメント等の制度設計

- ・ 硬直的な財務構造の改革(財源の多様化)

+

- ・ 知的資産マネジメントの高度化
- ・ プロモーション強化

+

- ・ 研究者(教員)の人事評価制度改革

+

意識改革(産学官連携に関する価値の再認識)

実行に向け速やかな
対応を要する点

成果最大化に向け
改革を要する点

産学連携推進に向けた「OI機構」の整備

➤ 政府では、「オープンイノベーション機構（OI機構）」の整備を推進。



No.	大学名	組織名称	研究分野例
1	東北大学	オープンイノベーション戦略機構	創薬
2	山形大学	オープンイノベーション機構	有機材料
3	東京大学	国際オープンイノベーション機構	医療機器
4	東京医科歯科大学	オープンイノベーション機構	創薬
5	名古屋大学	オープンイノベーション推進室	自動運転
6	京都大学	オープンイノベーション機構	半導体
7	慶應義塾大学	イノベーション推進本部	創薬
8	早稲田大学	イノベーション戦略研究機構	情報通信

産学連携推進に向けたガイドライン

- 文部科学省・経済産業省は、2016年11月に「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」（「2016ガイドライン」）を策定。経団連も協力。
- 2020年6月、産業界向けの記載を体系化した追補版（「2020追補版」）を発行。



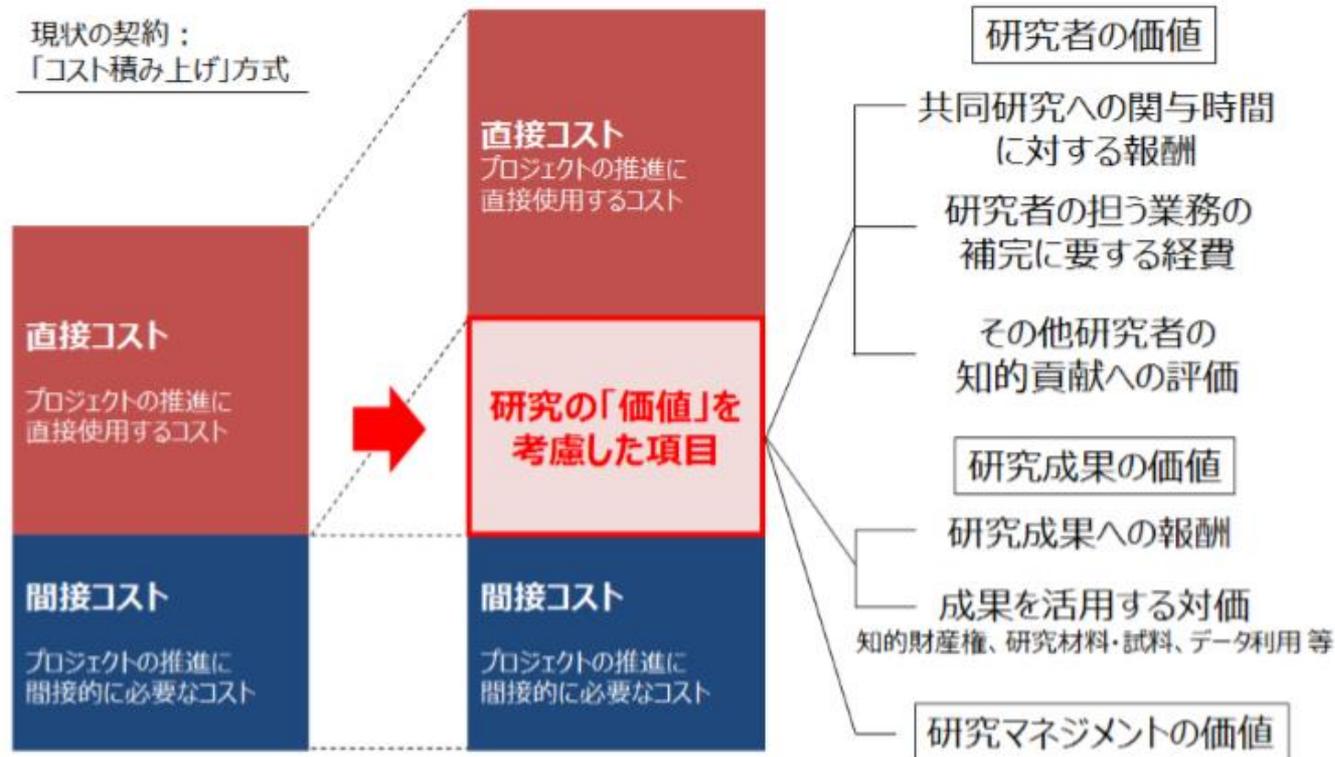
産学連携推進に向けた情報開示

- 文部科学省・経済産業省は、大学毎の特徴を「見える化」することで産学連携を促進すべく、「大学ファクトブック」を策定。経団連も協力。
- 2018年5月より毎年更新。最新版は2020年6月に発行。



国立大学の財源多様化

- 経団連は「財源多様化」議論にも参加。
- 大学は、公的資金のみならず自己収入や民間資金を含めた財源のポートフォリオを構築し、大学の研究力・国際競争力を強化することが必要。
- 大学は、「費用の見える化」を進め、適切な費用負担を産業界に求めることが重要。
- 研究経費とは別に「戦略的産学連携経費」（仮称）を措置して基金化する仕組みも必要。

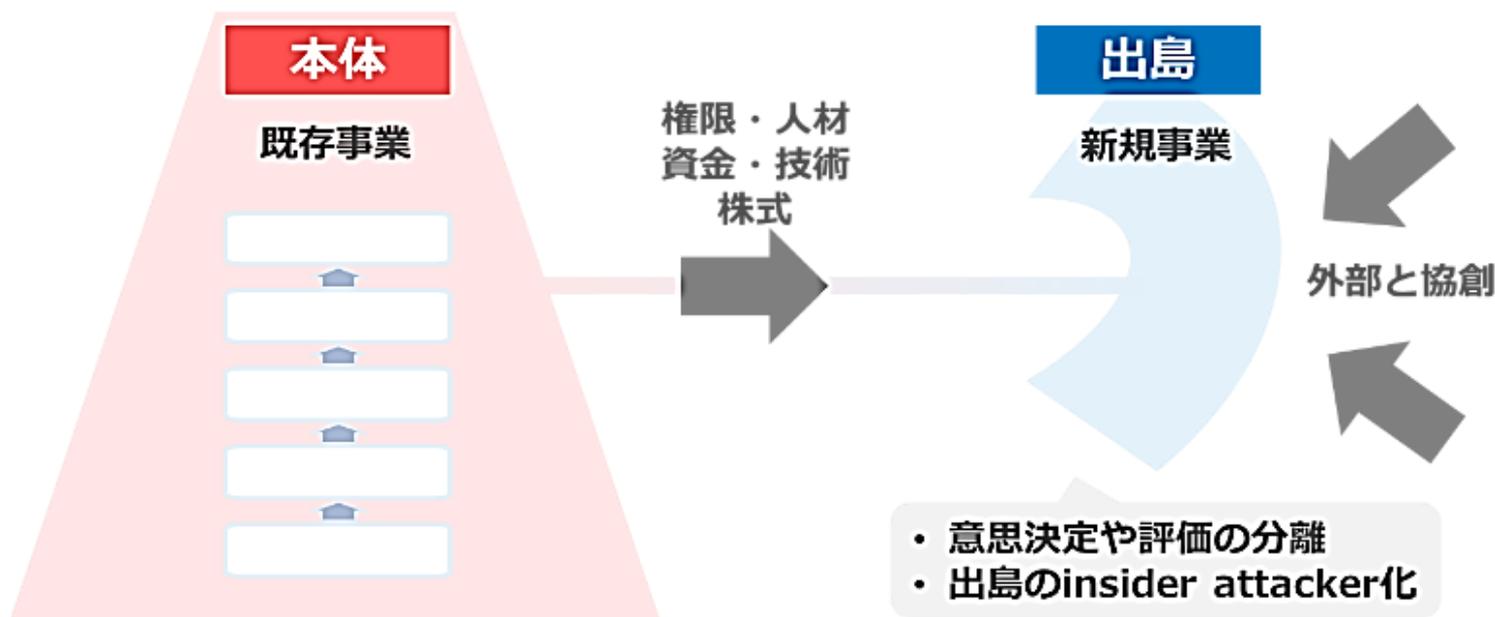


産学連携推進に向けた「出島」の活用

- 経団連では、大企業のオープンイノベーション推進に「出島」が有力な選択肢と提唱。

既存のプロセスなどの
非イノベーション構造を抱える
大企業の本体
での新規事業は困難

本体から独立し、離れた
「出島」形式の異質な組織で
自由にイノベーション
を起こすのが有効



産学連携推進に向けた「出島」の活用

➤ 政府では、経団連「出島」提言と類似の発想のもと「外部化法人」を推進。

オープンイノベーションの活性化に向けた新たな方策＝外部化

<現状の問題点>

○我が国の大学・国立研究開発法人（国研）には硬直的な制約・慣行（人事・給与制度、資金運用管理等）が存在
→企業の求めるスピード感で効果的に研究開発を推進する上での障害となり、産学連携等が促進されない要因に

<内外の動向>

○海外では機能の外部化等により効果的に研究開発を推進

例：スタンフォード大からの独立研究所（SRI）、米国の国研の運営委託（GOCO方式）
シュタインバイス財団（産学連携実施法人）、IMEC（産学連携実施法人）

○我が国でも、大企業において本体から独立した組織を立ち上げる『出島』戦略の動きが活発化

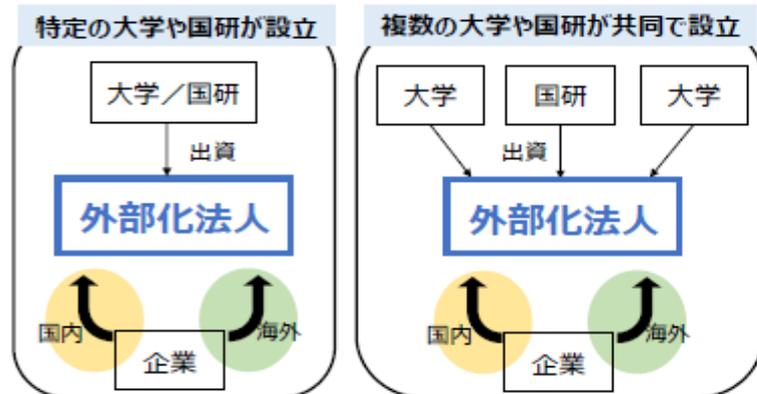
<対応の方向性>

○**大学・国研の外部化**※がオープンイノベーションの活性化、資金の獲得等に有効

※**競争領域を中心とした共同研究機能等の外部化**

→大学・国研の外部化を可能とするため、既存の制度を精査し、必要に応じて関連法を改正

“外部化法人（仮称）”のイメージ



“外部化法人（仮称）”のメリット

- ◆既存の制約・慣行等から離れることによる **大幅なスピードアップ**
- ◆専門人材・ノウハウ等の蓄積による **企画提案力アップ**
- ◆経理の見える化による **間接経費等の適切な確保**
- ◆研究者等への **成果に応じた適切な報酬**

スタートアップとの連携への期待

- 産業界は、スタートアップとの連携に強い関心。「大学発」にも大いに期待。
- 経団連でもスタートアップ政策推進に向けた体制を強化するとともに、大企業とスタートアップのマッチング等に注力。「大学発」とも連携を模索。



「東大・経団連ベンチャー協創会議」
(2016年11月発足)

スタートアップ委員会 Committee on Startups



委員長
永野 毅
NAGANO Tsuyoshi
東京海上
ホールディングス会長



委員長
高橋 誠
TAKAHASHI Makoto
K D D I 社長



委員長
出雲 充
IZUMO Mitsuru
ユークレナ社長

企画部会 Sub-committee on Startups



部会長
齊藤 昇
SAITO Noboru
日本ユニシス
代表取締役専務執行役員

委員

事業会社のオープンイノベーション・新規事業担当の執行役員以上（～社長・会長）、スタートアップの役員以上に限定

活動

役員必須のハイレベルなネットワーキングイベント「Keidanren Innovation Crossing (KIX)」の開催、スタートアップ振興政策の議論等を行う

スタートアップ政策タスクフォース Taskforce on Startup Policy



座長
出雲 充
IZUMO Mitsuru
ユークレナ社長



座長代理
松本 勝
MATSUMOTO Masaru
VISITS Technologies
CEO

委員

スタートアップに限定（非会員も参加可）
*会員のスタートアップから推薦を受け、かつ、座長が認めた場合に限る

活動

ワンストップで様々な政策テーマに関してスタートアップとしての意見を取りまとめる

経団連 スタートアップ委員会 体制図

KIX (Keidanren Innovation Crossing)



- 経団連のスタートアップ委員会では、**大企業側の参加者をオープンイノベーションや新規事業担当の執行役員以上に限定**したハイレベルなスタートアップ・大企業ネットワーキングイベント「**Keidanren Innovation Crossing (KIX)**」を企画し、2019年10月から月1回のペースで開催。
- **東京大学**（2020年9月、11月）、**北海道大学**（2020年12月）とも連携。今後、他大学との連携も模索。

大学発スタートアップ促進

▶ 文部科学省では「EDGE」プログラムを開始。後継として「EDGE NEXT」も。

EDGEプログラム

グローバルアントレプレナー育成促進事業

2014年度～2016年度

Enhancing Development of Global Entrepreneur Program

専門性を持った大学院生や若手研究者を中心とした受講者が起業家マインド、事業化ノウハウ、課題発見・解決能力及び広い視野等を身につけることを目指し、受講者の主体性を活かした（アクティブラーニング）実践的な人材育成の取組みへの支援を実施。

EDGE-NEXT

次世代アントレプレナー育成事業

2017年度～2021年度

Exploration and Development of Global Entrepreneur Program for NEXT generation

学部学生や専門性を持った大学院生、若手研究者を中心とした受講者が将来の産業構造の変革を起こす意欲を持つようになる、より実践的な内容を重視したプログラムを支援。

大学発スタートアップ促進

- 「官民イノベーションプログラム」で4大学に1000億円を出資。
- 国立大学によるVC出資を認定制で許可。認定を受けたVCには、国立大学からの出資が可能に。

東京大学

437億円



東京大学協創プラットフォーム(株)

京都大学

272億円



京都大学イノベーションキャピタル(株)

大阪大学

166億円



大阪大学ベンチャーキャピタル(株)

東北大学

125億円



東北大学ベンチャーパートナーズ(株)

大学の再編・統合

- ▶ 少子化が進展する中、大学の再編・統合も選択肢。
- ▶ 国立大学では、東海国立大学機構（名古屋大学+岐阜大学）が先鞭。今後注目。

国立大学改革【多様な大学間連携(制度的イメージ)】

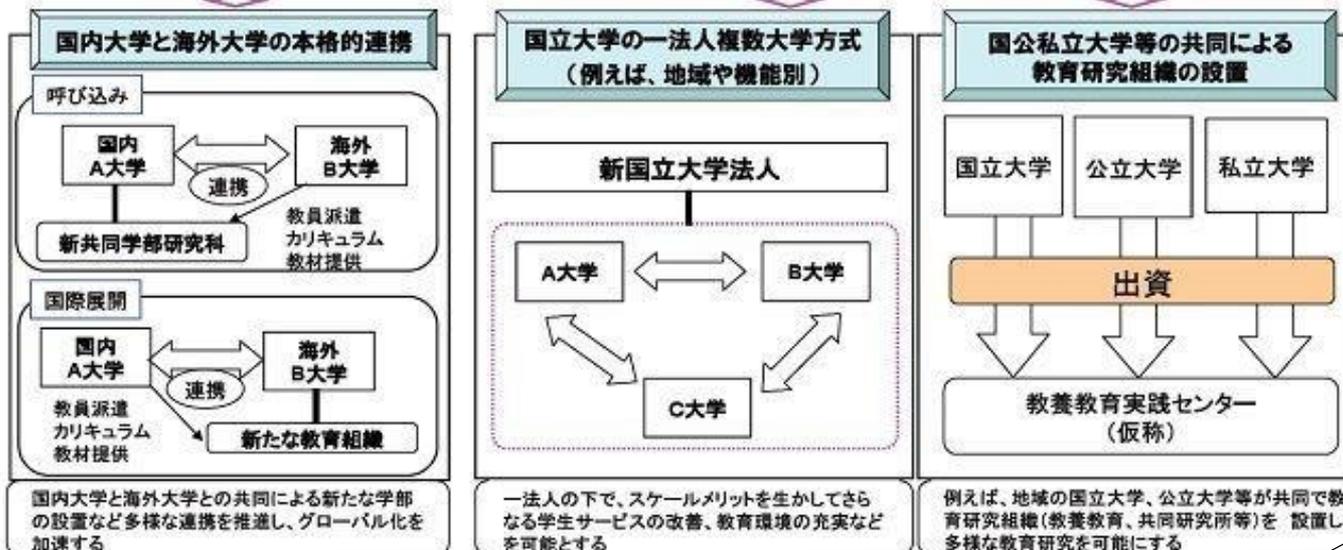
現状

- これまでも、教育課程の共同実施制度の導入や、同一都府県内にある国立大学同士の統合等の取組は実施
- 大学の機能(国際競争力のある人材育成・知的基盤の形成等)の一層の強化のためには、さらに多様な大学間連携が必要

- ◆ 大学の機能を再構築し、強化する視点から、連携方策を拡大。
- ◆ 大学の主体的判断により、これまでできなかった取り組みが可能となるよう検討。

I. 戦略的な国際展開のための大学連携の促進

II. 連携のための多様な制度的枠組みの整備



MAKE NEW STANDARDS.
東海国立大学機構



名古屋大学

岐阜大学

産学官関係者での対話（PEAKS）

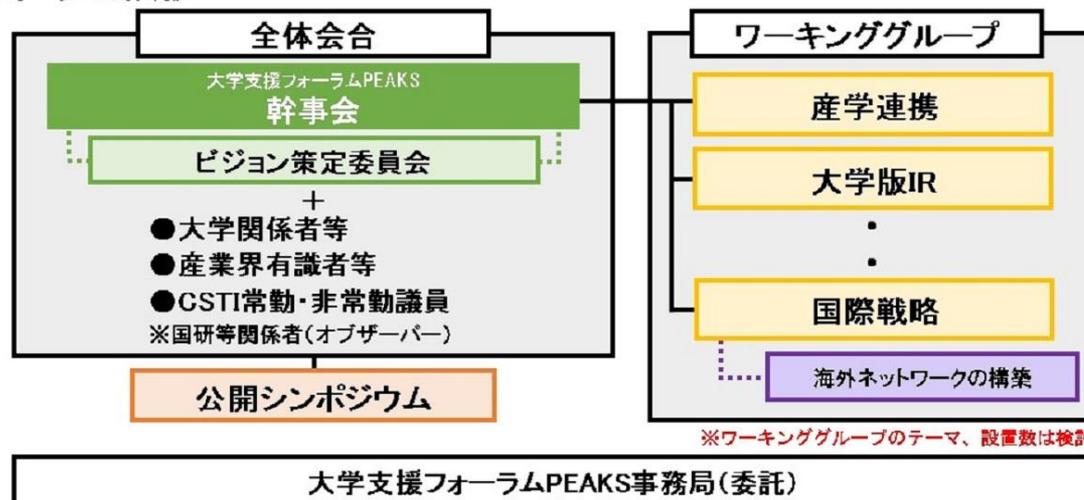
- 大学の経営課題の解決等に向け、産学官による対話の枠組みを創設。
- 中西経団連会長も「幹事会」構成員（日立製作所取締役会長兼執行役として）。

大学支援フォーラムPEAKS

- 下記の目的達成に向け、産業界、大学等、政府関係者から成る「大学支援フォーラムPEAKS*」を創設。令和元年5月17日に、第1回全体会合を開催。
- ・ イノベーション創出につながる好事例を産学関係者で共有し、産学ともに横展開を進めていく。
 - ・ 改革を進めるために現場が必要とする規制緩和等の政策を関係府省に提案し、制度改革につなげる。
 - ・ 次世代の研究大学の経営層を育成する。

* Leaders' Forum on Promoting the Evolution of Academia for Knowledge Society

《フォーラムの体制》



大学支援フォーラムPEAKSの概要

我が国を「世界で最もイノベーションに適した国」にするため、大学や国研（国立研究開発法人）が産学官を交えた知識集約型の中核となるイノベーション・エコシステムを全国各地に構築することが必要です。「大学支援フォーラムPEAKS」は、産学官連携の下、大学の経営課題解決等に向け、次の3点を目的として、創設されました。

大学支援フォーラムPEAKSは、こうしたこれまでの取り組みを踏まえ、以下の3点を実現することを目的としています。

1. イノベーション創出につながる好事例を産学関係者で共有し、産学ともに横展開を進めていく。
2. 改革を進めるために現場が必要とする規制緩和等の政策を関係府省に提案し、制度改革につなげる。
3. 次世代の研究大学の経営層を育成する。



経団連と大学関係者との対話（産学協議会）

- 経団連でも、採用や教育の問題等、幅広いテーマについて、国公私立大学関係者との対話「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」を実施。

採用と大学教育の未来に関する産学協議会

＜座長＞ 中西宏明 経団連会長（日立製作所会長）
山口宏樹 就職問題懇談会座長（埼玉大学長）



Society 5.0人材育成分科会

Society 5.0に求められる人材と大学教育
求められる大学教育を推進する上での課題と対応

今後の採用とインターンシップのあり方に関する分科会

Society 5.0の雇用システムや採用のあり方
今後のインターンシップのあり方

地域活性化人材育成分科会

Society 5.0に地域を支える人材像
地域の置かれている現状と課題、課題解決に向けた取り組み

タ
ス
ク
フ
ォ
ー
ス

- 2019年1月31日
・第1回協議会
(協議会立ち上げ)
- 2019年4月22日
・第2回協議会
「中間とりまとめと共同提言」公表
- 2019年5月15日
・未来投資会議に報告
(中西会長)
- 2019年6月25日
・産学協議会シンポジウム
- 2019年12月12日
・第3回協議会
- 2020年3月31日
・第4回協議会
「報告書」案審議

機能分化と運営費交付金改革

- 経団連では、大学の個性発揮を期待し、機能分化に賛意。
- 機能分化推進のためには、運営費交付金配分ルール等の改革も必要と主張。

- ①世界から第一線の研究者を誇る世界トップレベルの最先端研究拠点、②地域に密着し地域に貢献する地域の中核拠点、③特定分野で絶対的な強みを有する教育研究拠点に、統合・再編を伴う形で分化させる。
- ①の世界トップレベル最先端研究拠点については、当初3校程度、中期的に10校程度を対象に「特定研究大学」（仮称）として特別に指定し、従来の国立大学とは次元の違うグローバル水準の大学を実現させる。
- ②の地域中核拠点については、重要課題である地方創生に向けた政策との連動の下、地方の産業に人材や知識等を供給する、地方創生の参謀的な存在とする。より広域で地方の産業のあり方を構想するためには、一法人複数大学方式も新たに取り入れつつ、都道府県の枠を超えた大胆な再編・統合を行う。
- ③の特定分野の教育拠点については、特定分野において圧倒的な実力を有する大学院を「卓越大学院」（仮称）として指定し、他の研究教育拠点と連携を図る中核とする。
- こうした機能分化を推進するためには、国立大学の運営費交付金の配分ルールや、大学評価の仕組みの抜本的な改革も必要となる。

機能分化と運営費交付金

- 政府では、国立大学の重点支援を、①地域貢献型、②全国的な教育研究型、③世界で卓越した教育研究型の3分類への機能分化を推進。各大学が自主性をもって自らの分類を選択。
- 運営費交付金に「評価による配分」部分を設け、一定程度、競争的に配分（配分率の差は、+5%～-5%）。

配分率	地域貢献型 (55大学)	全国的な教育研究型 (15大学)	世界卓越教育研究型 (16大学)
105%	7校	1校	1校
102.5%	10校	3校	3校
100%	13校	4校	7校
97.5%	9校	3校	1校
95%	16校	4校	4校

機能分化と運営費交付金改革 今後の方向性（私見）

- 「3分類」の特性にあわせた「分類ごとの評価指標」による再配分。
- 「分類内での競争」促進に向け、「配分率」の「幅」を拡大。
- 但し、「幅」については、「分類」の特性により差異を設ける。
- 「地域」は運営費交付金を、「世界」は運営費交付金「以外」を「経営」の柱に。

	地域貢献型 運営費交付金による 支援を厚めに	全国的教育研究型 「地域」と「世界」 のハイブリッド	世界卓越教育研究型 運営費交付金頼み からの脱却
算定基準 評価基準	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 学部学生数・教職員数を算定基準に。 ✓ 地域の産業や人材育成への貢献で評価。 ✓ 運営費交付金による支援率を拡大。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「地域貢献型」と「世界卓越教育研究型」の中間的ハイブリッド評価。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 学部学生数は運営費交付金の算定基準に使わず。 ✓ 外部資金獲得額、世界最高水準の研究成果をあげている海外大学との研究水準の比較、大学院教育の国際的通用性で評価。 ✓ 運営費交付金による支援率を縮小。 ✓ 「世界に伍する規模のファンド」（「10兆円基金」）からの資金獲得等、運営費交付金「以外」の資金も活用して大学を「経営」。
配分率の幅	+10%～-10% (中央値に極力寄せる)	+15%～-15% (「地域」と「世界」の中間程度に)	+20%～-20% (大胆に格差を設定)

世界に伍する規模のファンド創設

総合科学技術・イノベーション会議（2020年7月16日）安倍総理大臣発言
「新たな仕組若手研究者の成長を長期的な視野で安定的に支援していくための、**世界に伍する規模のファンドの創設**など、新たな仕組みづくりを速やかに進めてください。」

●経済財政運営と改革の基本方針2020

世界に比肩するレベルの研究開発を行う大学等の共用施設やデータ連携基盤の整備、若手人材育成等を推進するため、大学改革の加速、既存の取組との整理、民間との連携等についての検討を踏まえ、**世界に伍する規模のファンド**を大学等の間で連携して創設し、その運用益を活用するなどにより、世界レベルの研究基盤を構築するための仕組を実現する。

世界の主要大学のファンドは、ハーバード大（約4.5兆円）、イエール大（約3.3兆円）、スタンフォード大（約3.1兆円）など米国大学合計（約65兆円）。その他、ケンブリッジ大（約1.0兆円）、オックスフォード大（約8,200億円）。

※各大学は2019年数値、米国大学合計は2017年数値（いずれも最新値）

●ポストコロナを踏まえた科学技術・イノベーションの推進に関する決議

（自由民主党政務調査会、科学技術・イノベーション戦略調査会）

我が国の大学・研究機関の研究力の強化、博士後期課程学生等若手研究者への支援や大学改革の推進を図るため、財政投融资等を活用し**10兆円規模の基金**を創設すること

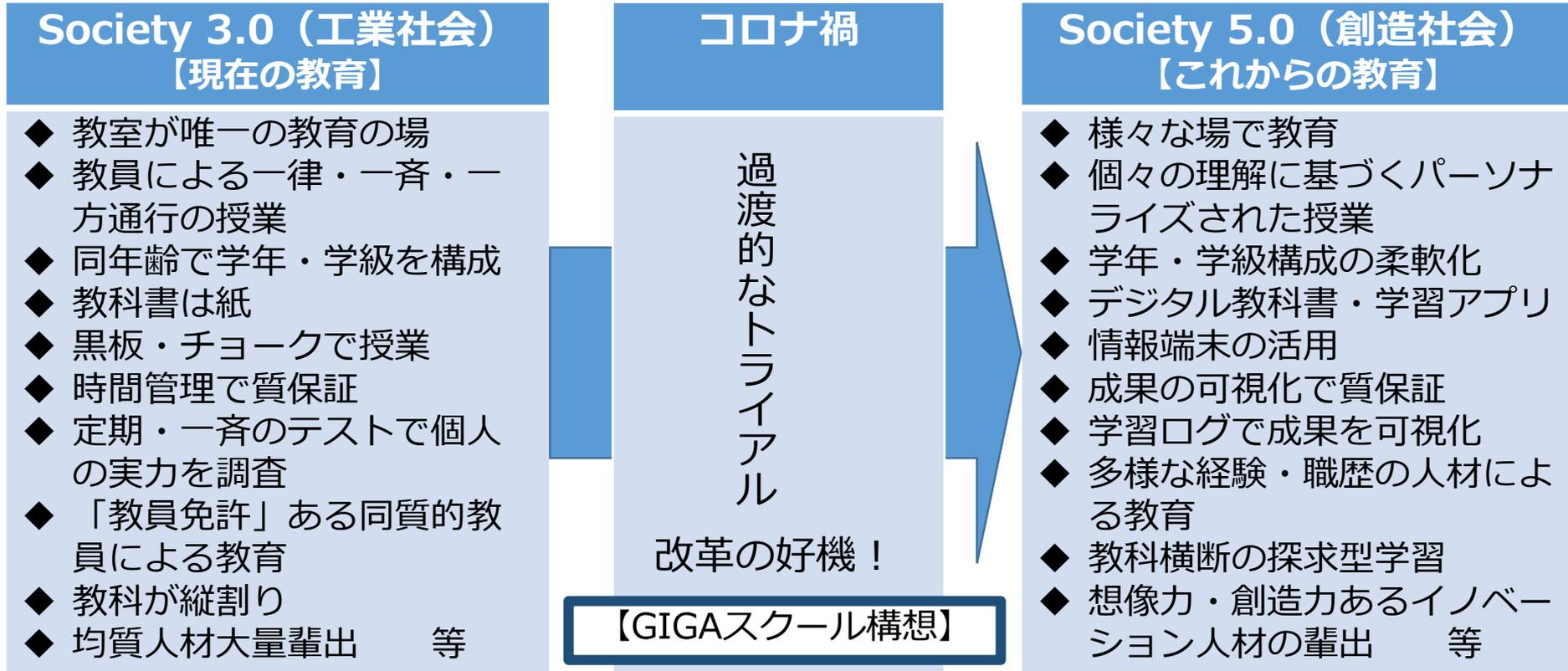
●ポストコロナの経済社会に向けた成長戦略（自由民主党政務調査会）

今こそわが国の研究基盤を抜本的に強化するため世界に見劣りしない規模のファンドを大学等の間で連携して創設し、その運用益を世界に比肩するレベルの研究開発を行う大学等の共用施設やデータ連携基盤の整備、若手人材育成等に充てるべきである。

世界の主要大学のファンドは、ハーバード（約3.9兆円）、イエール（約2.5兆円）、プリンストン（約2.2兆円）、ケンブリッジ（約8,800億円）に対して慶応（約481億円）、早稲田（約274億円）、東京大学（約100億円）等。例えば、**10兆円規模**、年3～4%程度のリターンの場合、年間約数千億円の運用益となる。

Society 3.0の教育をSociety 5.0の教育に

～Society 4.0の教育に移行できない現状からのLeapfrog～



教員養成課程の抜本的見直し
EdTech企業との共同研究の推進 (→外部資金獲得) 等