

文部科学省  
平成29年度 産学官連携支援事業委託事業  
クロスアポイントメントの推進に向けた調査研究

**クロスアポイントメントを実施するための手引**  
**～大学－企業間におけるクロスアポイントメントの**  
**積極的な活用を通じた産学連携の強化に向けて～**

---

株式会社三菱総合研究所

平成 30 年3月

## 目次

<b>1. 概要</b> .....	<b>1</b>
1.1 クロスアポイントメントとは.....	1
1.2 クロスアポイントメントの意義.....	3
1.3 産学連携を活性化させるためのクロスアポイントメントについて.....	3
1.4 クロスアポイントメントを検討する際の観点.....	3
1.4.1 共同研究から発展した形で実施するクロスアポイントメント.....	3
1.4.2 若手の大学等教員育成のためのクロスアポイントメント.....	3
1.4.3 技術移転のためのクロスアポイントメント.....	4
1.5 クロスアポイントメントの推進.....	4
1.6 本手引の構成.....	4
<b>2. クロスアポイントメントと他の制度との関係</b> .....	<b>6</b>
2.1.1 大学等教員の兼業.....	6
2.1.2 共同研究.....	6
2.1.3 クロスアポイントメントと兼業、共同研究の違い.....	7
<b>3. クロスアポイントメントのメリット</b> .....	<b>10</b>
3.1 大学等のメリット.....	10
3.1.1 研究活動の発展.....	10
3.1.2 教育活動の充実.....	10
3.1.3 企業との連携強化.....	10
3.1.4 大学等教員の人材育成.....	10
3.1.5 大学等の社会貢献.....	10
3.2 大学等教員のメリット.....	10
3.2.1 自らの知見の社会実装への関与、研究テーマの進展.....	10
3.2.2 自らのキャリアパスの拡大.....	11
3.2.3 企業との連携深化.....	11
3.2.4 待遇の向上.....	11
3.3 企業のメリット.....	11
3.3.1 自社のポートフォリオにない技術や先端技術の取り込み.....	11
3.3.2 自社の研究開発活動全般への波及・人材育成.....	11
3.3.3 研究開発活動へのコミットメント強化.....	12
3.3.4 大学等との関係深化.....	12
<b>4. 実際に導入するに際しての処理手順</b> .....	<b>13</b>
4.1 規程等の整備.....	14
4.2 組織間の調整.....	16
4.3 組織内の調整.....	18
4.4 合意・決定.....	19

4.5 実施に向けての準備.....	20
<b>5. 締結する協定例.....</b>	<b>22</b>
5.1 前文.....	22
5.2 目的.....	22
5.3 身分.....	22
5.4 協定期間.....	23
5.5 業務及び従事割合.....	23
5.6 労働条件等.....	24
5.7 給与の支給等.....	24
5.8 社会保険等.....	24
5.9 守秘義務.....	25
5.10 その他.....	25
<b>6. 事例紹介.....</b>	<b>26</b>
6.1 AIの実用化に向けた技術指導と専門家集団の育成に協力 ～ 立命館大学→パナソニック株式会社.....	26
6.2 大学等教員の自由な発想に期待 ～ 大阪大学→株式会社小松製作所.....	26
6.3 クロスアポイントメントの可能性がある業務内容.....	27
<b>7. 参考資料.....</b>	<b>28</b>
7.1 促進に向けた声.....	28
7.1.1 大学等からの声.....	28
7.1.2 企業からの声.....	29
7.2 クロスアポイントメントの実績（平成28年度大学等における産学連携等実施状況調査）.....	30

## 図表目次

図 1	クロスアポイントメントのイメージ	2
図 2	クロスアポイントメントの特色	2
図 3	大学等教員の企業との兼業の形態	6
図 4	大学と企業の共同研究の形態	7
図 5	クロスアポイントメントの可能性がある業務内容	27
図 6	クロスアポイントメントの実施で期待できること（大学等）	28
図 7	クロスアポイントメントの実施で期待できること（企業）	29
表 1	クロスアポイントメントと兼業、共同研究との違い	7
表 2	クロスアポイントメントに係る手続のイメージ	13
表 3	クロスアポイントメント制度を導入した機関数の推移	30
表 4	他機関から大学等への受け入れ	31
表 5	大学等から他機関への送り出し	31

# 1. 概要

## 1.1 クロスアポイントメントとは

クロスアポイントメントとは、出向元機関と出向先機関の間で、出向に係る取決め（協定等）の下、当該取決めに基づき労働者が二つ以上の機関と労働契約を締結し、双方の業務について各機関において求められる役割に応じて従事比率に基づき就労することを可能にする制度です。

クロスアポイントメントの基本的枠組については、内閣府の取りまとめの下、文部科学省、経済産業省で検討が行われ、その実施に当たっての医療保険、年金等に関する各種法制度との関係等を厚生労働省等の制度官庁に確認し、平成26年12月26日付けで「クロスアポイントメント制度の基本的枠組と留意点」（以降「基本的枠組」と言います。）として取りまとめられています<sup>1</sup>。

文部科学省「平成28年度 大学等における産学連携等実施状況について」によれば、大学、大学共同利用機関（以降「大学等」と言います。）と大学等や独立行政法人、公益法人等との間でのクロスアポイントメントは一定程度実施されているものの、大学等から企業へのクロスアポイントメントは平成28年度末まで実績がなく<sup>2</sup>、現在把握している平成29年度に実施された事例も僅かです。本手引では、主として事例が限られている、大学等から企業へのクロスアポイントメントについて、実施に際しての具体的な手順等を解説しています。

---

<sup>1</sup> 経済産業省 HP 「クロスアポイントメント制度の基本的枠組と留意点をとりまとめました」  
<http://www.meti.go.jp/press/2014/12/20141226004/20141226004.html>

<sup>2</sup> 「7.2 クロスアポイントメントの実績」を参照してください。

図 1 クロスアポイントメントのイメージ

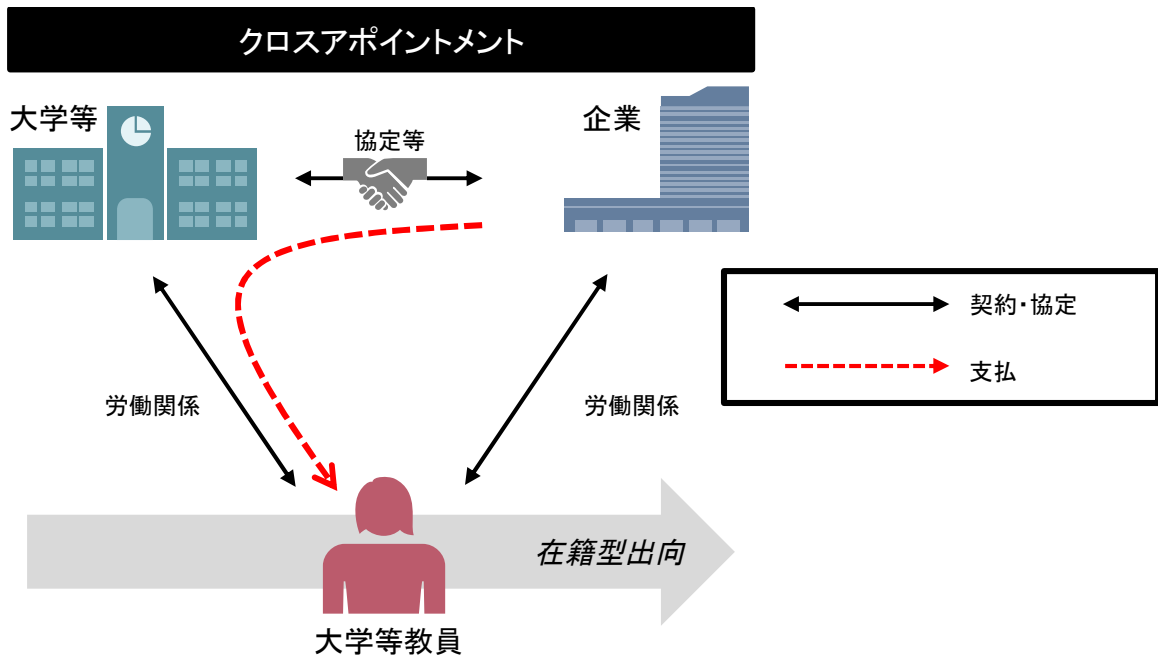
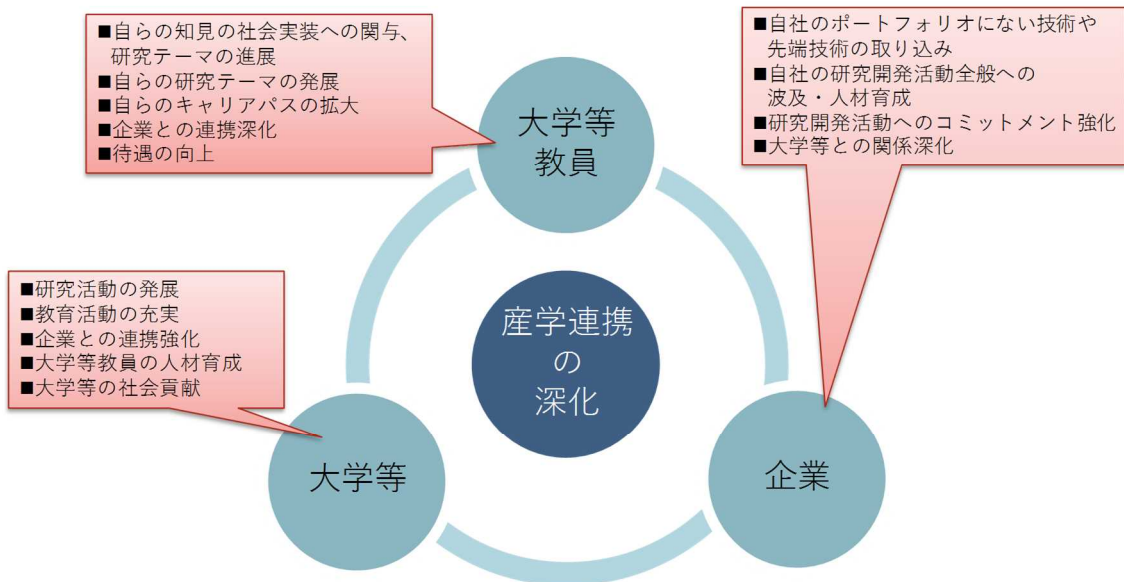


図 2 クロスアポイントメントの特色

クロスアポイントメントでは、複数の機関間での取決めの下、大学等教員が各機関と労働契約を締結し、双方の業務に従事することを通じてWin-Winの関係を構築します。



大学等の本務外に個人として行う活動である「兼業」は、以下の点で異なる制度です。  
 (1)大学等と企業の組織間の協定等がないため、大学等が組織として連携に関与しにくい。  
 (2)企業と大学等教員が通常労働関係にないため、企業での活躍に制約がある。

## 1.2 クロスアポイントメントの意義

新たなイノベーションを創出するためには、大学等の技術シーズが円滑に民間企業に「橋渡し」されることが重要と考えられるため、それぞれの機関において、基礎研究、応用研究、研究開発、実証、事業化といった各段階を担う優秀な専門人材を確保するとともに、これらの人材の流動化を促進し、イノベーションが絶えず生み出される好循環につながる社会づくりを進めていくことが期待されます。このためには、優れた知見を有する大学等教員<sup>3</sup>の卓越した人材が、大学等や企業の壁を越えて、複数の機関において活躍できるようにすることが重要です。

クロスアポイントメントは、こうした人材の活躍を促進するための制度で、大学等と企業の間的人的交流をより深化させることが期待されます。

## 1.3 産学連携を活性化させるためのクロスアポイントメントについて

クロスアポイントメントによって大学等から企業へ人材を送り出すことは、大学等教員が個人の活動として大学等の許可等を得て行う兼業とは異なり、組織対組織で人材交流を行うことです。また、共同研究とは異なり、企業の研究活動に対して、大学等教員が企業の一員として参画することが可能となります。クロスアポイントメントでは、人材交流を基礎において、大学等と企業がそれぞれのメリットを享受すべく Win-Win の関係を構築することに他なりません。こうした組織対組織の関係からは、さらなる産学連携の深まりや共同研究の大型化、人的ネットワークの拡大等が期待されます。

## 1.4 クロスアポイントメントを検討する際の観点

大学等から企業へのクロスアポイントメントを検討する際、以下のような観点を参考にすることが有効であると考えられます。

### 1.4.1 共同研究から発展した形で実施するクロスアポイントメント

クロスアポイントメントでは、大学等、企業、大学等教員間の信頼関係が重要と考えられます。既に共同研究等を実施している場合や類似の協働環境が存在している場合は、関係者の信頼関係が構築されていることが多いため、こうした信頼関係を土台にして円滑なクロスアポイントメントを実施する可能性が期待されます。

### 1.4.2 若手の大学等教員育成のためのクロスアポイントメント

大学等教員の若手育成の手段として、クロスアポイントメントを活用することは、大学等にとって人材育成の面でも大きな効果をもたらします。

クロスアポイントメントでは、企業の一員となり、責任を持って企業での業務にコミットすることとなります。企業での活動を経験することや社会のニーズに直接触れることは、アカデミアの環境では得難い経験となり、特に若手の大学等教員にとっては、自

<sup>3</sup> 本手引では代表的な例示として、教員を掲げている。このほか、大学等ではリサーチ・アドミニストレーター等の専門人材が存在する。

身の研究活動や将来のキャリアの幅を広げることにつながります。大学等教員がクロスアポイントメント等を通じて外部との研究交流等を行うことは、当該教員が指導する学生への教育の充実にもつながり、大学等の研究活動と教育活動の両方がさらに活性化することが期待されます。

#### 1.4.3 技術移転のためのクロスアポイントメント

大学等で生まれた研究成果について、単に特許等の企業への譲渡・ライセンスを行うだけではなく、それを生み出した大学等教員が企業での研究開発や生産に参加して、ノウハウの提供や企業の人材育成を行うことにより、円滑な技術移転に資することが期待されます。

### 1.5 クロスアポイントメントの推進

クロスアポイントメントを推進するために、本手引においては、他の制度との関係やメリット、処理手順等を解説するとともに、これまで実施された大学等から企業へのクロスアポイントメントの事例を掲載しています。

大学等と企業との産学連携の深化には、個別の共同研究や協定等で双方の状況を理解するだけでなく、大学等と企業とが意見を交換する場を設けて対話を行うことが有益です。そのため、クロスアポイントメントの実施に対して積極的な姿勢を持つ複数の大学等と企業とが柔軟に意見交換ができるような場を定期的に設けるよう意識していくことが望まれます。意見交換の際、本手引を参考にすることで、産学の人材交流としてのクロスアポイントメントがさらに推進されることが期待されます。

### 1.6 本手引の構成

本手引の「1. 概要」以降は、以下のような構成になっています。

2. クロスアポイントメントと他の制度との関係	兼業や共同研究といった他の制度との関係について紹介しています。
3. クロスアポイントメントのメリット	クロスアポイントメントに関わる大学等、大学等教員、企業について、クロスアポイントを実施するとどのようなメリットがあるのかを紹介しています。
4. 実際に導入するに際しての処理手順	クロスアポイントメントを導入する際に、大学等と企業とでどのような流れを進めればよいのかを紹介しています。
5. 締結する協定例	クロスアポイントメントを導入する際に締結する協定の例のうち、主な事項について掲載しています。



6. 事例紹介	大学等から企業へのクロスアポイントメントについて、事例を紹介しています。
7. 参考資料	アンケート結果や、クロスアポイントメントを検討される際の参考資料を添付しています。

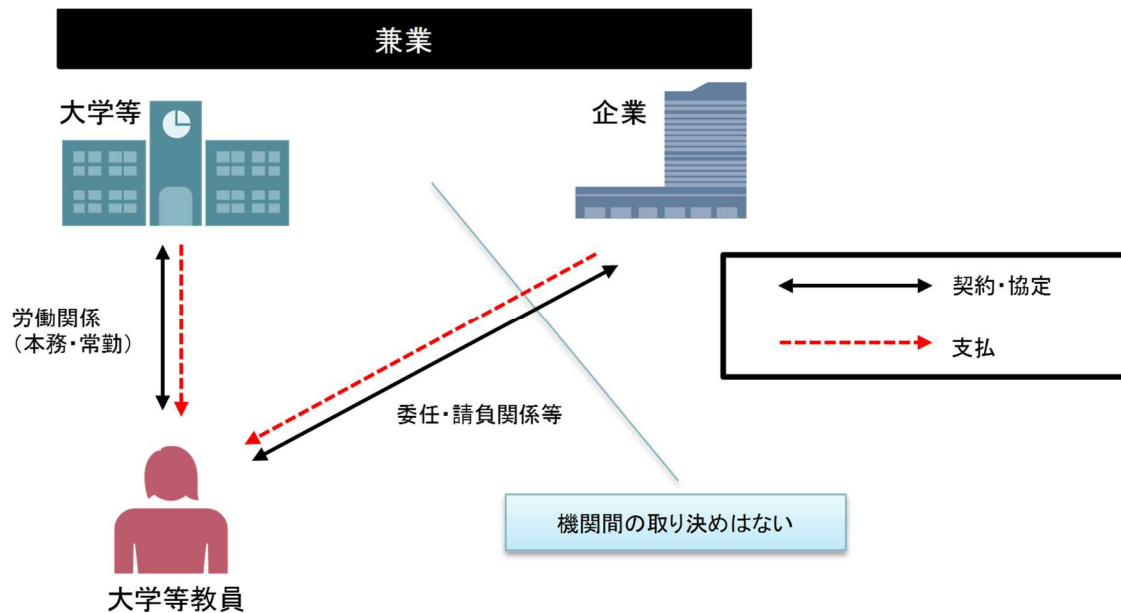
## 2. クロスアポイントメントと他の制度との関係

クロスアポイントメントに類似する制度として、兼業と共同研究を挙げることができます。

### 2.1.1 大学等教員の兼業

大学等教員に係る兼業については、各大学等で規定していますが、多くの場合、職員が報酬を得て、団体の役員、顧問若しくは評議員の職を兼ね、その他事業に従事し、若しくは事務を行うことをいい、原則として本務である大学等以外の業務を本務に支障がない範囲で実施すること、とされています。大学等の規程等に則り、大学等から許可等を受けた範囲内で、大学等教員個人の責任において兼業先の業務に従事します。大学等の本務外として行う個人の活動であり、大学等と兼業先の間には取決めはありません。また、同様の理由から、大学等に帰属する知的財産や設備を活用することは、原則として想定されていません。

図 3 大学等教員の企業との兼業の形態



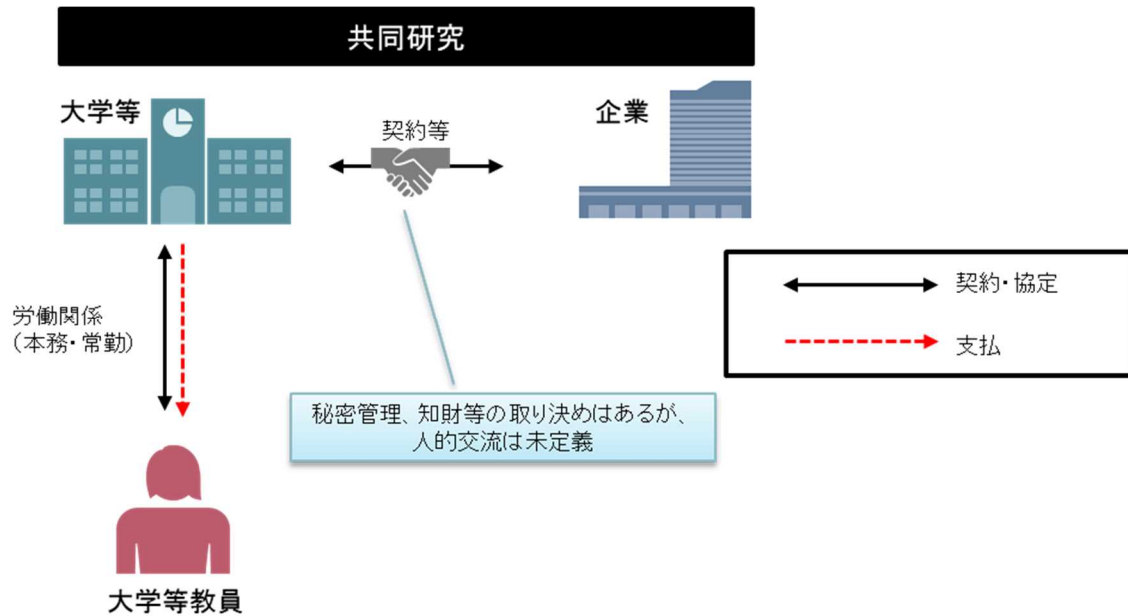
### 2.1.2 共同研究

大学等における共同研究とは、大学等において、「民間等外部の機関から研究者及び研究経費等を受け入れて、当該各機関の教員が当該民間機関等」の研究者と「共通の課題につき共同して行う研究」です<sup>4</sup>。

大学等教員と兼業先所属の研究者が各々の所属を維持しつつ、共同で研究するものであり、大学等教員は共同研究先と労働契約等を有しません。

<sup>4</sup> (参考) 文部科学省研究振興局長・文部科学省大臣官房会計課長通「民間等との共同研究の取扱いについて(13文科振第一一七八号)」

図 4 大学と企業の共同研究の形態



### 2.1.3 クロスアポイントメントと兼業、共同研究の違い

大学等で一般的に取扱われている例を参考にクロスアポイントメントと兼業、共同研究との違いをみると下記表 1 のようになります。なお、各々の相手方は企業を想定しています。

表 1 クロスアポイントメントと兼業、共同研究との違い

		クロスアポイントメント	兼業	共同研究
業務内容		組織間において労働条件等に係る協定等を締結した上で、従事比率の範囲内で各組織にて実施される。	大学等の業務外として実施される。 (原則として大学等の業務に支障がない範囲で可能)	組織間において共同研究に係る契約を締結した上で、大学等教員が本来担う大学等の業務として実施される。
業務時間 (時間の制限の有無)		個別に設定することが可能。	大学等の業務に支障がないように、上限が設定されていることがある。	特に定めはない。
利用可能なリソース (企業の業務従事中に大学等教員が利用可能なリソースの有無)	企業のリソース	従業員として、施設・設備、予算、情報等を利用可能。	企業から委託等された範囲で利用可能。	—
	大学のリソース	協定等の内容次第で、利用可能。	原則として利用できない。	(大学業務として実施)

	クロスアポイントメント	兼業	共同研究
成果・知的財産の取扱い	組織間の協定等で定めることができる。	組織間の定めがない。 (大学等教員と企業との問題)	組織間の契約で定めることができる。
情報管理	組織間の協定等で定めることができる。	組織間の定めがない。 (大学等教員と企業との問題)	組織間の契約で定めることができる。
大学等教員の収入	大学等教員がインセンティブを得ることも可能。 (企業は大学等教員の従事比率に応じて企業業務分の給与を負担する)	企業からの収入が大学等教員の個人的な収入になる。	大学等教員に収入は生じない。

(注) 上記は現時点で把握している情報の範囲内で比較整理したものです。

上記のような制度的な違いから、クロスアポイントメントの特徴として以下のものが挙げられます。

#### (1) 柔軟な活動

共同研究はあくまでも大学等と企業との契約において設定した研究テーマの範囲で行われますが、クロスアポイントメントの場合は、当初共同研究契約において設定した研究テーマに限定されず、大学等教員と企業間の労働関係が基礎となるため、相対的に広い範囲で、研究の進捗に応じた企業の他の分野の研究者との可能性の探索、技術アドバイス、大学等教員の人脈活用等を、臨機応変に行う可能性が広がります。

#### (2) 企業のリソースの活用

クロスアポイントメントでは、大学等教員は、企業身分を持つため、企業の従業員として企業の業務に従事する際は、企業の施設、設備、データ、予算を利用することや企業の研究者から構成される研究チームを率いることが考えられます。

#### (3) 大学等の知の活用

兼業はあくまで大学等教員個人が大学等の業務外で実施するものであり、大学等に帰属する知的財産や設備等を活用することは基本的には想定されていないのに対して、クロスアポイントメントは、組織間協定等に基づき実施するものであるため、大学等の知の活用の可能性が広がります。

また、大学等教員の企業での活動について、当該企業との利益相反に係るマネジメント（事前・事後対応）を大学等が組織的に行いやすくなることも考えられます。

#### (4) 大学等の教育研究業務の高度化に寄与

大学等教員が企業で得た経験や人脈をその後、大学等での教育研究に反映することにより新たな効果が期待されます。

#### (5) 成果・知的財産管理や情報管理の明確化

クロスアポイントメントは大学等と企業との間で協定等を結ぶため、両者の合意形成が図られればその中で成果・知的財産の取扱いや秘密情報保護について、組織対組織で明確に定めることができます。

#### (6) 大学等教員の収入面でのインセンティブ付与の可能性

適用される給与単価の設定、手当の創設等の制度設計により、大学等教員へのインセンティブを付与する可能性が広がります。

## 3. クロスアポイントメントのメリット

大学等と企業とのクロスアポイントメントは、大学等、大学等教員、企業にとって以下のようなメリットが想定されます。

### 3.1 大学等のメリット

#### 3.1.1 研究活動の発展

大学等教員が企業で研究開発等に従事し、企業の事業や研究開発プロセスを理解・体験することで、大学等教員自身において新しい研究テーマを発見等したりする機会が生まれ、当該教員の研究の進展はもとより大学等にける研究活動全体の活性化、発展につながることを考えられます。

#### 3.1.2 教育活動の充実

大学等教員が企業の研究開発経験を、学生の教育にフィードバックすることで、大学等の教育活動全体が充実することが期待されます。

#### 3.1.3 企業との連携強化

大学等と企業の研究内容の相互理解、人的ネットワークの深化が進むことで、企業との新しい共同研究への発展、共同研究の大型化等の包括連携の推進が期待されます。

また、対象となった大学等教員を起点として、他の教員による企業との連携、人材の好循環も期待されます。

#### 3.1.4 大学等教員の人材育成

大学等教員がアカデミア以外の経験や実績を積むことによって、企業やビジネスへの理解を深めたり、企業との人的ネットワークを拡大したりする効果が期待されます。

#### 3.1.5 大学等の社会貢献

大学等の技術シーズの事業化が実現すれば、大学等による社会貢献がより充実することになります。

### 3.2 大学等教員のメリット

#### 3.2.1 自らの知見の社会実装への関与、研究テーマの進展

企業の研究開発に携わることで、自身の研究成果を事業化する活動に参画する機会を得る可能性が広がります。研究者としての知的好奇心の充足や新たな研究テーマの発見等につながることを考えられます。自身の持つ専門性によって社会の課題を解決したり、事業化までを見据えたいと考える場合には、クロスアポイントメントによりその期待可能性が高まります。

クロスアポイントメントでは、大学等教員は大学等及び企業の双方において、籍を有

することとなります。そのため、双方で他の職員と同等の活動に従事することが可能となります。具体的には、企業の施設・機器・データ等へ必要な範囲でアクセスすることや分野によっては大学等では実現しにくい規模の人員・資金を投じた研究等も可能な場合が考えられます。

### 3.2.2 自らのキャリアパスの拡大

ビジネス感覚や企業視点を身に付け、企業経験を持つことで、アカデミアだけではなく、起業や転職といったノンアカデミアでの自身の将来のキャリアパスの可能性が広がります。

### 3.2.3 企業との連携深化

大学等教員が直接企業と労働関係を有することで、企業や企業内の研究者とより密接な関係を構築する機会を得ることが可能となります。このことによって、企業のニーズに応える共同研究、企業の研究者とより効果的なプロジェクトチーム編成等による共同研究の可能性が広がることが期待されます。

### 3.2.4 待遇の向上

企業の給与水準が、例えば大学等の給与水準を上回る場合、企業従事分は企業の給与水準を適用する制度であれば、給与等が増加することが期待されます。

## 3.3 企業のメリット

### 3.3.1 自社のポートフォリオにない技術や先端技術の取り込み

自社が持たない大学等教員の技術や知見等を活用する機会が広がることが期待されます。

企業によっては、中核事業以外の研究分野、新規事業分野、広く応用が期待できる基盤技術、ICTのように急速に勃興する最先端の技術を持つ研究者を必ずしも有していない場合があります。さらに、こうした研究者は需要が高いため採用が難しかったり、自社でフルタイム・終身雇用するまでのニーズに満たなかったりする場合があります。クロスアポイントメントであれば、自社にない分野の研究者を一定期間、中長期的な観点で活用することが可能です。

### 3.3.2 自社の研究開発活動全般への波及・人材育成

大学等教員に自社の身分を持たせることによって、研究活動や人材育成に関する一定の効果が期待されます。

共同研究のようにテーマが限定されないため、自社の研究開発との多面的な接点を作ることができます。ICTのような基盤技術や分析技術は多くの応用が考えられるため、社内で研究者が日常的に従事していることは効果的です。戦略の策定等、分野全体の目利きでも有効です。さらに、外部者を立ち入らせることが難しい自社の施設・設備・データ等に触れる中で新しい研究テーマを模索することも期待されます。

大学等教員の人的ネットワークを活用して自社以外の幅広い研究者にアクセスする機会を得る可能性も広がります。

大学等教員を交えた研修、リカレント教育等によって自社の人材育成に資する効果が期待されます。

### 3.3.3 研究開発活動へのコミットメント強化

大学等と大学等教員が企業と協定等や労働契約により結びつくことになるため、双方の企業活動へのコミットメントがより深まります。大学等教員は企業の指揮命令の下で、権限と責任を持って研究開発等に従事することになります。

### 3.3.4 大学等との関係深化

大学等と企業の研究内容の相互理解、人的ネットワークの深化が進むことで、企業の求める研究開発、人材育成の進展や大学等との組織対組織による新たな共同研究への展開等が期待されます。



## 4. 実際に導入するに際しての処理手順

実際にクロスアポイントメントを導入するに際しては、規程等の整備、組織間の調整、組織内の調整、合意・決定、実施に向けての準備など、それぞれの段階で必要に応じて調整や手続が発生します。具体的には、以下の手順が想定されます。

表 2 クロスアポイントメントに係る手続のイメージ

	大学等での調整		企業での調整	
規程等の整備	A. 規程等の創設等	(A-1)担当部署、決裁手続の取決め (A-2) 就業規則、発明規程等の改正、クロスアポイントメント規程等の創設等協定、関連覚書等の雛型作成等の整備 (A-3) 就業規則に関する組合交渉、過半数代表者への対応 (A-4) クロスアポイントメントに係る業績の評価方法の決定	a. 規程等の創設等	(a-1) 大学等と同様、担当部署等の決定、就業規則等の改正、就業規則改正に伴う組合交渉、過半数代表者への対応、業績の評価方法の決定等  ※人事制度次第で、必要に応じて手続を実施。
組織間の調整 <sup>5</sup>	i. 組織間で具体的なクロスアポイントメント計画の構想 ii. クロスアポイントメントにおける従事内容・研究テーマの設定、大学等教員の人選 iii. 協定内容等の調整（主に研究担当） 基本事項（目的、身分、協定期間等） 対象者の労働条件等に係る事項（職名、就業場所、業務内容、業務の従事割合等） 情報・成果の取扱いに係る事項（情報管理、知的財産、研究成果の取扱い等） その他、必要な事項 iv. 労働条件の調整（主に人事担当） 給与・賞与等、給与以外の労働条件、昇任（昇進）、休日、勤務時間、勤務管理、社会保険・年金の取扱い、安全衛生、福利厚生、懲戒処分、服務、旅費等の経費負担等			

<sup>5</sup> ※協定書等締結に際して調整・検討すべき事項のイメージは「5. 締結する協定例」を参照してください。

組織内の調整	B. 事前調整	(B-1) 部局長への趣旨説明、業務分担の調整	b. 事前調整	(b-1) 社内マネジメント方法の検討 秘密保持、受け入れ部署における指揮命令系統の検討、成果目標の明確化、勤務管理、成果に対する評価運用、社内ルール等の研修等
		(B-2) 詳細な労働条件の調整 ※大学等内人事担当との調整		(b-2) 詳細な労働条件の調整 ※企業内人事担当との調整
				(b-3) 人件費、研究費等の予算化
合意・決定	v. クロスアポイントメントの諸条件・協定内容等について合意			
	C. 協定等に係る 決裁・稟議	(C-1) 部局長の承認、候補教員が所属する教授会等への付議	c. 協定等に係る 決裁・稟議	(c-1) 人事責任者の承認 ※必要に応じて人事以外の決裁・稟議も実施
		(C-2) 利益相反委員会、クロスアポイントメント委員会等に付議		
(C-3) 役員会、経営協議会、教育研究評議会等の承認				
vi. 協定等締結				
実施に向けての準備	D. 送り出しの準備	(D-1) (必要がある場合は) 労働条件の確認	d. 受け入れの準備	(d-1) 労働契約の締結
		(D-2) 給与、社会保険等の手続		(d-2) 社内ツール等の準備 (IDカード、PC、情報システム権限等)
		(D-3) (必要に応じて) 対象者の業務負担分を代替する教員の採用		(d-3) 受け入れ研修準備
vii. 実施に関する報道発表 (必要に応じて)				

#### 4.1 規程等の整備

クロスアポイントメントの実施にあたり、関係規程等を確認する必要があります。現行規程等での対応可否、改正等の必要性について検討し、状況に応じて必要な対応を行います。

##### A. 規程等の創設等 (大学等)

###### (A-1) 担当部署、決裁手続の取決め

クロスアポイントメントが産学連携を目的とした人事交流であれば、全学的に実施する際には、産学連携部署が主担当となる場合や、人事部署が主担当となる場合が考えられます。自大学等では、どこが主担当となるのかを事前に決定しておくこと交渉がスムーズ

ズになります。

また、クロスアポイントメント関係の決裁ルートや最終決裁権者をこの段階であらかじめ決定しておくことが今後の手続を明確にします。

#### (A-2) 就業規則、発明規程等の改正、クロスアポイントメント規程等の創設等、協定、関連覚書等の雛型作成等の整備

クロスアポイントメントの実施にあたっては、就業規則、発明規程等の改正やクロスアポイントメント規程等の創設が必要となる場合があります。大学等によっては、画一的な規程等を設けずに個々のクロスアポイントメントによってその都度対応する場合がありますが、大学等内で統一した基準が必要であると判断された場合には、クロスアポイントメントの計画に先立って制度設計をしておくことでクロスアポイントメントが円滑に進むことが期待されます。

また、クロスアポイントメントは組織対組織の協定等や必要に応じて覚書等を取り交わすこととなります。そのため、自大学等ではどのような協定事項や覚書事項等が必要となるのかを検討し、当該協定等の雛型を準備しておくことで、実施段階で手続がスムーズに進むことが期待されます<sup>6</sup>。

#### (A-3) 就業規則等に関する組合交渉、過半数代表者への対応

クロスアポイントメントが適用される大学等教員は、自大学等の通常の人事制度や就業規則等が当てはまらない可能性があります。そのため、人事制度や就業規則等の改正が必要になる場合は、法令等に則り自大学等の労働組合や過半数代表者に対して適切に対応する必要があります。

#### (A-4) クロスアポイントメント業績の評価方法の決定

クロスアポイントメントは、大学等教員が一定の割合で学内業務から離れ、企業で従事します。そのため、学内業務に専従する大学等教員と同一の基準で評価するのではなく、クロスアポイントメントにおける大学等のメリットを踏まえ、その業績を大学等内で積極的に評価する仕組みをあらかじめ構築しておくことが、大学等教員のクロスアポイントメントへの動機づけを高める上でも効果的と考えられます。

### a. 規程等の創設等（企業）

#### (a-1)（現行の就業規則等では受け入れられない場合は）就業規則等の改正、就業規則等の改正に伴う組合交渉、過半数代表者への対応、業績の評価方法の決定の手続

現行の人事制度や就業規則等内で大学等教員を受け入れることが可能な企業もあれば、就業規則等を改正する必要のある企業もあります。後者の場合には、就業規則等の改正、法令等に則り労働組合や過半数代表者に対して適切に対応する必要があります。

---

<sup>6</sup> 協定書に関しては「5. 締結する協定例」を参照してください。

## 4.2 組織間の調整

この段階では、大学等と企業との間で協定内容等の調整がなされます。

### i. 組織間で具体的なクロスアポイントメント計画の構想（大学等、企業）

クロスアポイントメントは産学連携のさらなる発展を目的として、大学等と企業間で実施の計画を構想することとなります。例えば、双方の機関のトップ間又は現場間で当該構想を計画することが考えられますが、具体的なクロスアポイントメントは、以前から大学等と企業との間で構築されている信頼関係を基礎に置いて検討を進めると効果的です。

### ii. 従事内容・研究テーマの設定、大学等教員の人選（大学等、企業）

クロスアポイントメントは、企業での従事比率が定められることから、業務形態に相応しいテーマや従事内容を設定することが効果的と考えられます。

企業における業務内容の類型としては、例えば次のようなものが考えられます。

- 研究開発
- 研究開発のマネジメント
- コンサルティング、戦略策定
- 人材育成

テーマとしては、例えば次のような観点から検討します。

- 仕様や適用範囲が限定される研究ではなく、企業の多くの研究活動に適用可能性がある基盤技術（評価分析技術、情報技術等）、戦略策定、探索
- 企業として、ポートフォリオに加えたい技術（コア技術の関連技術、挑戦的な技術等）
- 分野における研究者の需給が逼迫しており、企業で採用することが困難だが、強化したい技術（先端技術等）
- 企業に優位性のある設備・施設を利用したり、企業から持ち出すことが難しいデータを活用したりする研究

クロスアポイントメントの対象者となる大学等教員の選定に際しては、どのような成果をどこまで期待するかを大学等、大学等教員、企業で共有しておくことが重要です。具体的な選定に際しては、以下のような観点が考えられます。

- 企業で取り組みたいテーマ・従事内容を設定した上で大学等と協議し、適切な大学等教員を選定する。
- 既に行われている企業との共同研究について、当該共同研究に参与している大学等教員につきクロスアポイントメントによる人的交流まで深化させる。
- 大学等と企業で包括的な連携・コンソーシアムを形成する中で、クロスアポイントメントで取り組めるテーマ・従事内容を共同で探索し、参画している大学

等教員を選定する。

### iii.協定内容等の調整（主に研究担当）（大学等、企業）

大学等と企業の担当者は、クロスアポイントメントの目的や企業でのテーマ・従事内容に応じた期間や従事比率、大学等教員の双方での身分、クロスアポイントメント実施期間等の基本的事項から、知的財産や研究成果の取扱いまでの幅広い事項について調整をすることとなります。これらは協定等の形で、最終的に組織間で締結されることとなりますので、この段階で双方においてしっかりと調整する必要があります。

知的財産・研究成果の取扱いについては、事前に帰属やライセンスの方針、あるいはその決定手順を大学等と企業で合意します。その際、共同研究等におけるルールを参考とすることが考えられます。フォアグラウンド知的財産だけでなく、バックグラウンド知的財産についても考慮する必要がある点も共同研究等と同様です。

企業において研究開発に従事する場合は、企業の知的財産戦略を踏まえ、その妨げとならないルールを決定することが求められます。一方で、大学等教員にとっては研究成果の公表が業績となることにも配慮する必要があります。技術分野、事業分野によっては特許だけでなく、著作権や営業秘密が重要となる場合もあり、当該教員自身もルールを理解している必要があります。そのため、企業においては、大学等教員に対して、研修を実施することも考えられます。

### iv.労働条件の調整（主に人事担当）（大学等、企業）

大学等と企業の担当者は、クロスアポイントメント対象者である大学等教員の労働条件や勤務管理、社会保険・年金の取扱い等について調整することとなります。クロスアポイントメントの形態によって、また、大学等や企業の既存の労働環境によって調整すべき内容は変わりうるものが想定されます。

労働条件等や給与等（給与、手当等）は、大学等教員のディスインセンティブとならないように、大学等と企業が協議し、大学等教員も納得できるように設定する必要があります。

また、大学等教員の給与は、これまでのところ大学等でまとめて本人に支払い、企業が大学等に負担金を支払うことが通例と考えられます。この場合、社会保険等も給与を一括支給する大学等で取り扱います。

給与の設定について、基本的には、企業従事分は企業の水準に合わせることとなります。具体的には、企業での従事分の給与は企業の給与体系をもとに決定した場合で企業の給与水準が高いときは、大学等教員が受け取る給与等は、総額として増加することとなります。大学等が企業から受け取る負担金を原資に当該教員に増加分を支払うため、給与規程等の改正が必要となる場合があります。なお、給与に関して事前に大学等教員の同意を得る必要があります。

## 4.3 組織内の調整

組織間での調整に加え、大学等と企業のそれぞれの組織内での調整が必要となります。ここではまず大学等での手続を、次に企業での手続を説明します。

### B. 事前調整（大学等）

#### (B-1) 部局長への趣旨説明、業務分担の調整

クロスアポイントメントの対象者である大学等教員は、一般的に大学等において教育や運営に係る業務にも携わっています。クロスアポイントメントを実施すると、一定の従事比率で企業の業務を行うため、当該教員が教育・運営業務に携わることが難しくなる場合も想定されます。そのため、クロスアポイントメント対象者の大学等内の業務負担について、対象者の所属する部局長としっかりと検討することが大切です。当該検討にあたっては、当該業務負担の変更の要否を、本人の特性や代替要員の確保等を踏まえる必要があります。その際、どのような方法で対処するのかは、クロスアポイントメントの従事比率や大学等の状況によってその都度判断されることとなります。あらかじめ学部内においてクロスアポイントメントに対する合意形成を図ることが重要となります。

具体的な業務軽減の検討例としては、以下が考えられます。

- 非常勤講師等の確保による負担軽減。  
クロスアポイントメントの実施により節減された経費等の一部を活用して、非常勤講師等を確保することにより学内業務を代替して行う。
- 他の教員との分担の見直し。  
学部の中での学内業務の分担を見直し、再配分する。  
他の教員の負担が増えることになるので、学部にクロスアポイントメントの実施により節減された経費等の一部を配分する。
- 当該大学等教員の学内業務負担軽減を特段考慮しない。  
学内業務を特段軽減しない。この場合、研究者本人の負担増に見合った給与水準を設定する。

なお、学内業務負担の問題は、企業とのクロスアポイントメント固有の問題ではないため、関連制度と整合的に検討することが望まれます。

#### (B-2) 詳細な労働条件の調整

企業と調整した労働条件をもとに、大学等内の人事担当と調整を行います。クロスアポイントメントの条件に応じて、勤務管理をどのように行うか、給与や賞与をどのように支払うか、人事評価をどのように行うか等について大学等内で調整することとなります。

勤務管理については、大学等、企業それぞれの方法を踏まえて調整します。

## b.事前調整（企業側）

### (b-1)社内マネジメント方法の検討

大学等と調整した事項をもとに、クロスアポイントメントで受け入れる大学等教員をどのように取扱うかについて企業で調整が必要となる場合があります。主な調整事項としては、秘密保持、受け入れ部署における指揮命令系統の検討、成果目標の明確化、勤務管理、成果に対する評価運用、社内ルール等の研修等が挙げられます。

### (b-2)労働条件の調整

大学等と調整した労働条件をもとに、企業内の人事担当と調整を行います。クロスアポイントメントの条件に応じて、勤務管理をどのように行うか、人事評価をどのように行うか、給与や賞与をどのように支払うか等について社内で調整することとなります。

### (b-3)人件費、研究費等の予算化

クロスアポイントメントで受け入れる大学等教員に支払う給与等や、追加で研究費、経費等については、予算化の必要が生じることがあります。

## 4.4 合意・決定

前項までの組織内調整を踏まえ、大学等と企業間でクロスアポイントメントの諸条件について、合意・決定するプロセスについて説明します。併せて、それぞれの組織内で決定に至るプロセスについても説明します。

### v.クロスアポイントメントの諸条件・協定内容等について合意（大学等、企業）

各組織内での調整に基づいて、大学等と企業間でクロスアポイントメントの諸条件・協定内容等について最終的に合意します。各組織内の部署との調整の結果、場合によってはあらかじめ「4.2 組織間の調整」の時点で調整していた条件や協定内容等を再度調整する必要が生じるかもしれません。この段階での合意がそのままクロスアポイントメントの実施内容につながるため、この段階での最終調整は重要です。最終調整に至る以前の段階で各組織間でのコミュニケーションを密にとり、疑問点はあらかじめ解消しておくことで、双方で構築した信頼関係に影響が出ないように配慮することが大切です。

## C.協定等に係る決裁・稟議（大学等）

### (C-1)部局長の承認、候補教員が所属する教授会等への付議

大学等では、クロスアポイントメント対象者である大学等教員が所属する部局での承認が必要となることが一般的です。クロスアポイントメント期間中の教育・研究・運営業務について、同じ学部にも所属する大学等教員らで構成する教授会等へ付議しておくことで、クロスアポイントメント期間中の大学等業務の円滑な推進が期待されます。

#### (C-2) 利益相反委員会、クロスアポイントメント委員会等への付議

大学等では必要に応じて、利益相反に係るマネジメントを行うため利益相反委員会、また、今回のクロスアポイントメントが適切なものであるかを判断するためクロスアポイントメント委員会等へ付議することとなります。

#### (C-3) 役員会、経営協議会、教育研究評議会等の承認

大学等では、学部や各種委員会等での承認・審議結果をもとに、大学等としての最終的な意思決定を行います。ここでは、今回のクロスアポイントメントが大学等に対してどのような効果をもたらすのかを説明し、理解を求めていくことになると考えられます。

#### vi. 協定等締結（大学等、企業）

各組織内での最終意思決定の後に、組織間で協定等を締結することとなります。

#### c. 協定等に係る決裁・稟議（企業）

##### (c-1) 人事責任者の承認

企業において、大学等と合意した協定内容等に基づき、クロスアポイントメント対象者である大学等教員の採用について人事責任者が承認します。事前に権限を持つ人事責任者を特定しておくことが大切です。

## 4.5 実施に向けての準備

この段階では、クロスアポイントメントの実施に向けて、大学等は送り出しの準備を、企業は受け入れの準備を具体的に進めます。

#### D. 送り出しの準備（大学等）

##### (D-1)（必要がある場合は）労働条件の確認

クロスアポイントメントの従事比率や業務場所によっては、大学等と大学等教員間の労働条件の確認が必要になる可能性があります。

##### (D-2) 給与、社会保険等の手続

クロスアポイントメントでは、一般的に給与や社会保険等を大学等又は企業のどちらかが一括して支払うこととなります。そのため、これまでの給与・社会保険等の支払い元が変更になる場合や給与額に変更が生じる場合等は、その手続が必要となります。

##### (D-3)（必要に応じて）対象者の業務負担分を代替する教員の採用

クロスアポイントメント対象者である大学等教員の業務負担を、新規採用の教員で代替する場合には、新規教員の採用手続が必要となります。



## d.受け入れの準備（企業）

### d-1)労働契約の締結

企業は、クロスアポイントメント対象者である大学等教員と労働契約を締結することとなります。本労働契約の締結をもって、当該大学等教員は企業に対して従業員としての責任を持つこととなりますので、企業はしっかりと契約内容について説明をする必要があります。

### (d-2)社内ツールの準備（IDカード、PC、情報システム権限等）

クロスアポイントメント対象者である大学等教員が、業務に従事するために必要となる手続きを行います。例えば、業務従事場所に入出入りするためのIDカード、機密情報の持ち出しについて制限をかけたパソコン、業務上必要な企業情報にアクセスするためのシステム権限の設定等の準備が必要に応じて求められることとなります。

### (d-3)受け入れ研修準備

クロスアポイントメント対象者である大学等教員に対して、入社にあたっての必要事項を研修する準備も業務内容によっては必要になると考えられます。当該教員のアクセス可能な範囲に応じて研修内容は変わりますが、企業の一般的なコンプライアンスに関する研修や秘密保持に関する研修、安全に関わる研修は、検討対象に入れておくことが適切と考えられます。

## vii.実施に関する報道発表（必要に応じて）（大学等、企業）

各組織で送り出しの準備が整った後は、必要に応じて実施について各組織から報道発表を行うことも考えられます。クロスアポイントメントの実施について社会に対して説明することは、両組織が人事交流を通じてより産学連携を深めていく姿勢を示し、イノベーションを生み出す多様性のある組織環境であることをアピールする効果にもつながり、ひいては、さらなる人材の好循環の可能性が期待されます。

## 5. 締結する協定例

大学等から企業へのクロスアポイントメントを実施する際に、大学等、大学等教員、企業が検討・協議する必要のある事項について、前掲1. 1で紹介した基本的枠組に添付された協定例のうち、主な事項について引用掲載します。

### 5.1 前文

協定例
研究機関〇〇（以下「甲」という。）及び研究機関△△（以下「乙」という。）は、〇〇〇〇（以下「丙」という。）との雇用契約について、次のとおり協定する。
※ 在籍型出向をより明確にする場合は、以下の文例 研究機関〇〇（以下、「甲」という。）と研究機関△△（以下、「乙」という。）は、甲に所属する〇〇〇〇（以下、「丙」という。）が、甲及び乙との雇用契約関係の下で、乙の業務を行うに当たり、次のとおり協定（以下「本協定」という。）を締結する。

大学等から企業へのクロスアポイントメントを対象とするので、甲が大学等、乙が企業になります。

### 5.2 目的

協定例
（目的） 第1条 この協定は、丙が甲及び乙において、〇〇〇・・・を目的とする。

職業安定法第44条により禁止される業としての労働者供給事業に該当しないような目的を定めます。一般的に、①離職者対策を目的とした関係会社における雇用機会の確保、②経営指導、技術指導、③職業能力の開発、④関連企業内の人事交流等を目的として在籍出向させている者については、社会通念上、「業として行われる」と判断しうるものは少ないとされています。

### 5.3 身分

協定例
（丙の身分） 第2条 丙は、次条に定める期間中、甲乙双方に在籍しているものとする。 2 丙の甲における職名は、〇〇研究員（〇〇教授）とし、〇〇に所属させる。 3 丙の乙における職名は、〇〇研究員（〇〇教授）とし、〇〇に所属させる。

企業における職名は、従事内容に沿って設定します。

## 5.4 協定期間

協定例
(協定期間) 第3条 本協定の協定期間は、平成○年○月○日から平成○年○月○日までとする。 2 甲乙双方又はいずれか一方から、業務の都合等により、前項の契約期間を短縮又は延長したい旨の申し出があったときは、甲乙協議の上、これを変更することができるものとする。その場合、当該申し出は、遅くとも期間満了日（契約期間を短縮する場合は、短縮後の満了予定日）の1ヶ月前までに行うものとする。 3 本協定は、前2項の協定期間が満了したときに終了するものとする。 4 次の各号のいずれかに該当するときは、甲及び乙で協議の上、協定期間の満了日前であっても本協定を解約することができるものとする。この場合、甲はあらかじめ丙に対しその旨を通知するものとする。 一 甲の就業規則等に基づき甲が丙を休職とするとき又は乙の就業規則等に基づき乙が丙を休職とするとき。 二 甲又は乙が、本協定を継続することが困難である、又は継続することが適当でないと判断したとき。 三 本協定の解約を必要とする事情が生じたとき。

クロスアポイントメントでは、短期のみならず中長期的に同一人を活用することが考えられます。そのため、例えば、3年間等、大学等と企業が協議の上、期間を定めます。また、休職については、各々の就業規則の規定に従って適切に定めます。

## 5.5 業務及び従事割合

協定例
(丙の業務及び従事割合) 第4条 丙は、甲において、○○○○の業務に従事するものとし、丙の甲における業務の甲乙双方における業務に占める割合は100分の○とする。 2 丙は、乙において、○○○○の業務に従事するものとし、丙の乙における業務の甲乙双方における業務に占める割合は100分の○とする。 第5条 丙の甲及び乙における勤務日は、別に定める。ただし、甲又は乙が、事前に相手方及び丙にその旨を通知した上で、丙の同意を得た場合は、この限りでない。 2 丙は、1勤務日においては、終日、甲又は乙いずれかの業務のみを行うものとする。

クロスアポイントメントを実質的なものとするためには、企業において大学等教員が取り組むテーマや従事内容を大学等と企業で協議します。

企業でのテーマや従事内容を設定し、それに応じた期間や従事比率を具体化します。従事比率については、例えば週に1日相当で20%といった設定方法が考えられますが、繁閑や研究の進捗に応じて柔軟に運用することも考えられます。

## 5.6 労働条件等

協定例
(労働条件等) 第6条 丙の甲における服務規律、勤務時間、休日、休暇等の労働条件については、別に定める場合を除き、甲の就業規則等の定めるところによる。 2 丙の乙における服務規律、勤務時間、休日、休暇等の労働条件については、別に定める場合を除き、乙の就業規則等の定めるところによる。

労働条件について就業規則等とは別に定める扱いをする場合は、協定等に定める必要があります。また、企業においても大学等研究者に対して就業規則等を周知する必要があります。労働条件通知書の交付等を行う必要があります。

なお、勤務日、勤務時間は特定した上で、業務の都合による変更があるとする、あるいは毎月末までに翌月1～末日を提示する、といった運用方法も考えられます。

## 5.7 給与の支給等

協定例
(給与の支給等) 第7条 丙の給与は、甲の就業規則及び給与規程（附属の諸規程を含む。）の定めるところにより、甲が支給するものとする。 2 乙は、甲が丙に支給する給与のうち第4条に定める丙の乙における業務割合に応じた丙の給与に相当する額の金員を甲に支払うものとする。 3 丙に係る源泉所得税の徴収は、甲がこれを行うものとする。

労働条件や給与（給与、手当等）等は、大学等と企業が協議し、大学等教員も納得できるように設定する必要があります。また、大学等教員の給与は、これまでのところ大学等でまとめて本人に支払い、企業が大学等に当該給与相当額等を支払うことが通例と考えられます。

## 5.8 社会保険等

協定例
(社会保険等) 第8条 丙の医療保険、年金保険及び雇用保険については、本協定期間中、甲における加入を継続するものとする。 2 前項に定める各保険の保険料事業主負担分は、甲が支払うものとする。 3 乙は、甲が支払う保険料事業主負担分のうち第4条に定める丙の乙における従事割合に応じた丙に係る保険料事業主負担分に相当する額の金員を甲に支払うものとする。

給与を一括支給する大学等で取り扱います。

基本的枠組では、「医療保険（共済制度、健康保険）及び年金（共済制度、厚生年金）については、「在籍型出向」の形態により、実施機関間でのクロスアポイントメント協定、それぞれの機関と研究者等間での雇用契約等に基づき、出向元又は出向先のいずれかが一括して給与を支払う場合、給与を一括して支払う機関の医療保険・年金制度を適用することが可能となり、当該機関が保険料を支払う（給与全額に対して保険料が賦課）」とされています。

また、「雇用保険については、同時に二つ以上の雇用関係を有することになった場合については、その者が生計を維持するのに必要な主たる賃金を受ける一つの雇用関係についてのみ、その被保険者資格を認めることとなる。」とされています。

## 5.9 守秘義務

### 協定書本文

（守秘義務）

- 第12条 丙は、本協定期間中に職務上知り得た秘密を、他に漏らしてはならない。
- 2 甲及び乙は、本協定を通じて知り得た相手方の秘密について、これを第三者に漏らしてはならない。
- 3 前2項の規定は、本協定期間満了後も同様とする。

企業から大学等に人材を送り出す場合と比較して、企業が大学等から人材を受け入れる場合は、企業で情報管理とセキュリティ確保の方法を検討する必要があります。

企業では、受け入れる大学等教員に適用する区分について、既存の従業員等と同一の区分、あるいは新設した区分等とするのかを検討する必要があります。

また、中途採用者と同様の研修を実施することも考えられます。

## 5.10 その他

以上のほか、成果・知的財産の取扱い、労働者災害補償保険、懲戒処分等に関する規定についても、法令等に則り、大学等・企業間で綿密に議論を重ねた上で適切に定めることとなります。

## 6. 事例紹介

大学等から企業へ送り出しを行っているクロスアポイントメントの事例を紹介し  
ます。パイロット的な取組もありますが、今後、制度の趣旨に即した本格的な取組が全国的  
に広まることが一層望まれます。

### 6.1 AIの実用化に向けた技術指導と専門家集団の育成に協力～立命館大学 →パナソニック株式会社

パナソニック株式会社（以降「パナソニック」と言います。）では、平成29年4月  
から、立命館大学 情報理工学部の谷口忠大教授を、同社ビジネスイノベーション本部  
の客員総括主幹技師として、受け入れています<sup>7</sup>。同教授はAIを専門としており、以前  
からパナソニックと共同研究を実施していました。パナソニックと立命館大学で、より  
踏み込んだ連携の在り方について協議を行い、クロスアポイントメントの活用へと至り  
ました。

クロスアポイントメントを通して、技術進化の速い人工知能（AI）・ロボティクス分  
野において、同教授は、最新のAI動向に関するアドバイスやAIを搭載したロボティク  
スの生活空間への導入に向けた技術指導、AIに関する専門家集団の育成、先端技術コ  
ミュニティーへの参画支援、パナソニックの活動の発信強化に取り組んでいます。

企業での従事比率	パナソニックの従事比率は20%です。
企業での従事内容	ビジネスイノベーション本部に客員総括主幹技師として従事 します。
その他	勤務場所、ミーティング、ディスカッションへの参加、情報シ ステムへのアクセス権限も通常の従業員との区別はありませ ん。

### 6.2 大学等教員の自由な発想に期待～大阪大学→株式会社小松製作所

大阪大学では、「共同研究講座」として企業から提供された人材と資金で学内に共同  
研究に専念する研究組織を設置する制度、また、「協働研究所」として企業の研究組織  
を学内に誘致し多面的な産学協働活動を展開する拠点を設ける制度をそれぞれ設けて  
います。これまで大阪大学と株式会社小松製作所（以降「コマツ」と言います。）は、  
個別の共同研究から、平成17年には包括連携協定、平成18年には共同研究講座、平  
成27年には協働研究所「コマツみらい建機協働研究所」と産学連携を発展させてきた  
10年以上の関係があります。

平成29年4月より、この協働研究所内においてクロスアポイントメントが開始さ

<sup>7</sup> 学校法人立命館、パナソニック株式会社「立命館大学とパナソニックが大学から企業へのクロスアポ  
イントメント制度適用を国内で初めて実施」

<http://news.panasonic.com/jp/press/data/2017/03/jn170331-3/jn170331-3.html>

れました。対象となる教員は工学研究科教授であり、協働研究所において、同社従業員と共に20%（月4日）勤務する形態となっています。同社では、既存の研究開発に組み込むのではなく、大学等教員の自由な発想に期待しています。

コマツが産学連携の深化を考えていたところに、大阪大学からクロスアポイントメント実施の提案があり、実施に至った案件でした。

企業での従事比率	コマツでの従事比率は20%です。
企業での従事内容	学内に設置された協働研究所でコマツの研究開発に従事します。
その他	社内情報へのアクセスは社内規定に従って実施します。この点はクロスアポイントメントとして企業の身分を持つことによってはじめて可能であると考えています。

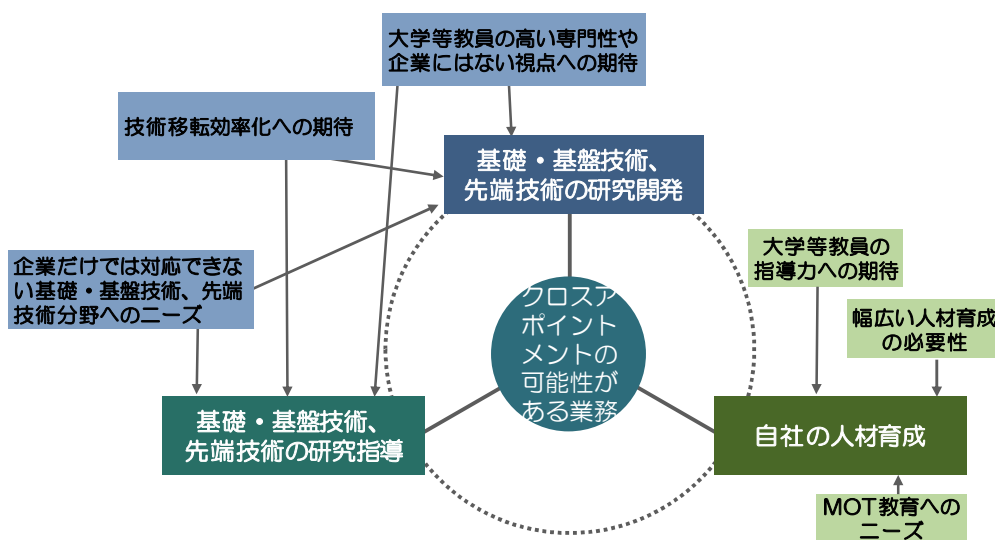
※ 大阪大学では、上記事例のほか、平成30年3月よりダイキン工業株式会社へのクロスアポイントメントによる送り出しも開始しています。

企業での従事比率	ダイキンでの従事比率は10%です。
企業での従事内容	研究部門で研究員として研究開発に従事します。

### 6.3 クロスアポイントメントの可能性がある業務内容

大学等、企業を対象に実施したアンケートによると、クロスアポイントメントの可能性がある業務として、企業だけでは対応できない基礎・基盤技術・先端研究、又はICT(AI、IoT)などの先端技術に関連した研究開発や研究指導が挙げられています。また、企業内の人材育成業務も、クロスアポイントメントの可能性がある業務内容として挙げられました。以下は、アンケート回答の内容を整理し図示したものです。

図5 クロスアポイントメントの可能性がある業務内容



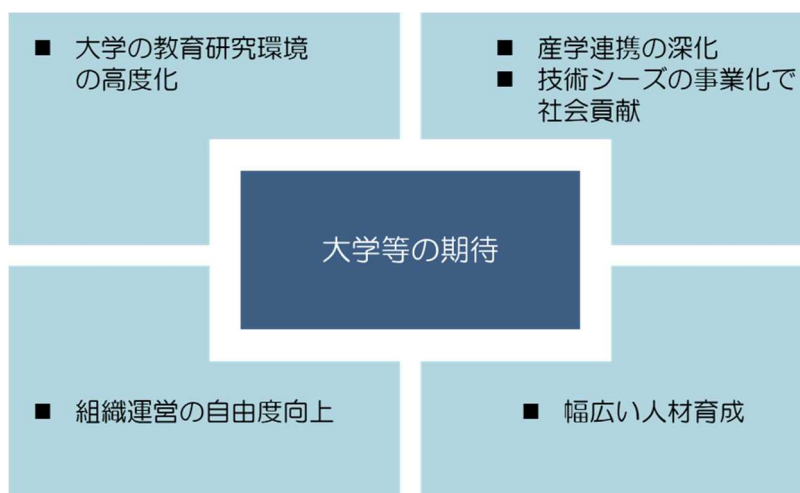
## 7. 参考資料

### 7.1 促進に向けた声

大学等、企業に対するアンケート（回答数：大学等 30、企業 29）では、クロスアポイントメントの促進に向けて、次のような期待する意見がありました。意見を分類整理した上で、具体的な声を掲載します。

#### 7.1.1 大学等からの声

図 6 クロスアポイントメントの実施で期待できること（大学等）



#### (1) 大学の教育研究環境を高度化したい

- 企業における最先端研究の知見を大学へ還元することが可能
- 学外機関の研究者との人的交流が深まり、外部の研究リソースの活用が可能になることで、研究活動の一層の推進が可能
- 大学等にはない研究施設・設備の利用可能性が拡大したり、第一線で活躍する研究者との研究を通じた交流が可能となる等、大学院生の教育研究環境の充実が可能

#### (2) 産学連携を深化させたい、技術シーズの事業化で社会貢献したい

- 企業との戦略的な関係の構築
- 産学連携プロジェクトや共同研究等の規模の大型化
- 産学官における、ネットワークの構築・発展・強化、人材・技術の流動性の向上
- 企業との大型共同研究の実施
- 産学官連携ネットワークの構築・発展
- 寄附金等の獲得
- 企業との人事交流を通じ、組織対組織の大型共同研究への発展が可能



- 産学連携活動の推進
- 大学等教員がレベルアップし、その能力を大学等に還元
- 大学等の研究の実用化と産業界ニーズの取り込みの促進
- 技術シーズを社会還元することで社会への貢献が可能

### (3) 幅広い人材育成をしたい

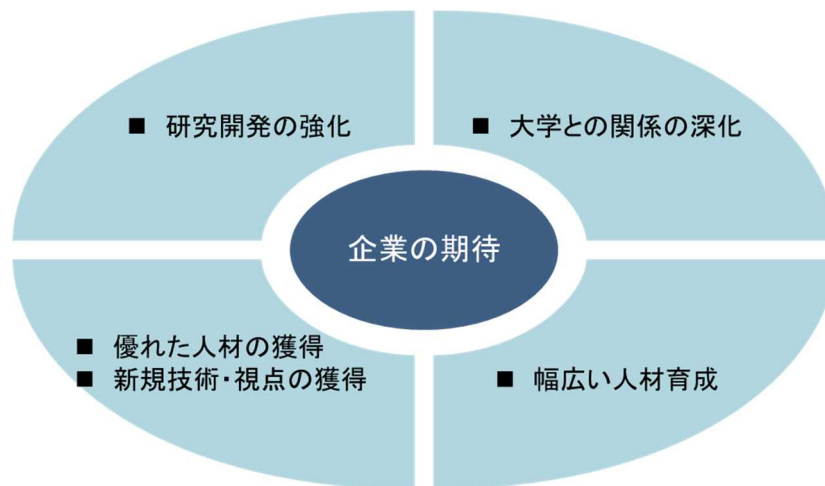
- 企業の業務ノウハウを保有する人材の育成
- 大学等教員の人材育成・キャリア開拓

### (4) 組織運営の自由度を向上させたい

- 教員採用の自由度の増大
- 従事割合に応じた人件費の抑制が可能
- 優秀な大学等教員を大学等が確保した状態で、節減した人件費を若手研究者の育成に充てることが可能

## 7.1.2 企業からの声

図 7 クロスアポイントメントの実施で期待できること（企業）



### (1) 研究開発を強化したい

- 社員として扱えることで、アドバイザーとは異なり、実際の研究開発業務に従事してもらうことが可能
- 基礎的研究分野の開発費用の削減や開発の促進に期待
- 必要な先端技術の早期導入
- 共同研究だけでなく、他の企業活動にも参画・貢献してもらうことが可能
- 大学等の知を企業の研究開発へ活用
- 迅速な研究開発
- 最先端科学の実用材料
- 技術開発への応用

(2) 大学等との関係を強化したい

- 大学等との人的ネットワーク強化
- 大学等との連携強化→共同研究の促進
- 学生の企業認知度の向上

(3) 幅広い人材育成をしたい

- プロジェクトに参画する若手人材の育成、ネットワーク作り
- 社内人材の育成、活性化
- 研究者の持つ高い技術力を活用でき、社内人材の育成が可能
- 卓越人材による技術指導
- サポートチームに所属する従業員のさらなるレベルアップ

(4) 優れた人材や自社にない技術や視点を獲得したい

- 優れた専門人材の確保
- ダイバーシティー
- 専門領域の強化、新たな専門領域の獲得
- 自社が保有しない技術の獲得や連携推進
- 主に研究開発分野において、新たな変革要素に早期に着目することができ、実用化に向け自社のカスタマイズも可能
- 日常の業務で取り組むことが難しい原理・原則の解明
- 知見のない領域でのプロジェクトの立ち上げ
- アカデミアにおける先端的研究の動向の把握が可能
- 自社ではカバーしきれない最先端の研究開発が可能

7.2 クロスアポイントメントの実績（平成28年度大学等における産学連携等実施状況調査）

文部科学省の平成28年度大学等における産学連携等実施状況調査によれば、「クロスアポイントメント制度を導入した機関数」は78機関となり、前年度と比べて24機関増加（44.4%増）しました。また、「クロスアポイントメントによる関係教職員数」は、他機関から大学等への受け入れが162人と、前年度と比べて77人増加（90.6%増）し、大学等から他機関への送り出しが154人と、前年度と比べて102人増加（196.2%増）しました。

表3 クロスアポイントメント制度を導入した機関数の推移

区分	国立大学等	公立大学等	私立大学等	計	対前年度増減数	対前年度増減率
26年度	18	0	8	26	-	-
27年度	44	1	9	54	28	107.7%
28年度	60	5	13	78	24	44.4%

- ※国立大学等とは、国立大学、国立高等専門学校、大学共同利用機関を指します。
- ※公立大学等とは、公立大学（短期大学を含む）、公立高等専門学校を指します。
- ※私立大学等とは、私立大学（短期大学を含む）、私立高等専門学校を指します。

表 4 他機関から大学等への受け入れ

他機関区分	人数		対前年度増減数	対前年度増減率
	27年度	28年度		
大学等	46	86	40	87.0%
独立行政法人等	18	39	21	116.7%
企業	21	37	16	76.2%
計	85	162	77	90.6%

※大学等とは、大学、高等専門学校、大学共同利用機関を指します。

※独立行政法人等とは、独立行政法人、公益法人、海外研究機関を指します。

表 5 大学等から他機関への送り出し

他機関区分	人数		対前年度増減数	対前年度増減率
	27年度	28年度		
大学等	13	46	33	253.8%
独立行政法人等	39	108	69	176.9%
企業	0	0	-	-
計	52	154	102	196.2%

※大学等とは、大学、高等専門学校、大学共同利用機関を指します。

※独立行政法人等とは、独立行政法人、公益法人、海外病院を指します。