

オープンイノベーション機構の効果的な支援に係る調査

調査報告書

国立研究開発法人科学技術振興機構

イノベーション拠点推進部

2020年3月31日

本報告書は、文部科学省の令和元年度産学官連携支援事業委託事業「オープンイノベーション機構の効果的な支援に係る調査」による委託業務として、国立研究開発法人科学技術振興機構が実施した「オープンイノベーション機構の効果的な支援に係る調査」の成果を取りまとめたものです。

目次

1. 調査の目的	2
2. 調査の内容	3
(1) OI 機構の整備事業の進捗状況等の調査・分析	3
①採択大学の OI 機構の進捗状況	3
②事業執行	5
(2) OI 機構における自立的経営に向けた取り組み等への対応に係る調査・分析	7
①協議会の開催	7
②シンポジウムの開催（中止）	12
③その他広報活動	15
3. 調査を踏まえた分析	19
3. 1. 各大学の取組状況と課題	19
①間接経費率	20
②補助金執行に見られる傾向	21
③研究者の協力を得る取り組み	21
④その他	21
3. 2. 好事例となる取り組み	21
(1) 運営資金確保の取り組み	22
(2) 研究者や企業に向けた取り組み	22
(3) 制度改革	24
3. 3. 本事業における大学への効果的な支援のあり方について	25
4. 納品物	27
参考	28
1. シンポジウムの開催に係る広報について	28

1. 調査の目的

現在、我が国の大学を取り巻く状況は劇的に変化しつつある。経済社会のグローバル化や新興国の台頭、人工知能や IoT 等の新技術の発展等により、産業構造が、これまでの大量生産・大量消費の資本集約型から知識そのものが価値となる知識集約型へと、過去に類を見ないほどの速さで大きく転換しつつある。

こうした中で、オープンイノベーションを本格化させようという動きが、産業界では活発になりつつある。自前主義から脱却しなければ、厳しい国際競争に勝ち残ってはいけないという認識に基づき、大学・国立研究開発法人の総合力を活用した多様な研究活動の重要性が高まっているとの声が、産業界から上がっている状況である。これは、言い換えれば、優れた知識・技術、人材が集積する我が国の大学に対し、先進的な知識集約型産業を産業界と共同で生み出すプラットフォームとなることを産業界が要請している。

一方で、海外の有力大学と比べ、我が国の大学においては、「組織」対「組織」による産学連携を実施する上で、企業に対する提案力、部局横断的なチーム編成など連携の柔軟性、財務・知財管理等に関するマネジメント体制等に課題があると指摘されているところである。

こうした課題を解決するべく、文部科学省では平成 30 年度より、研究開発部門のみならず製造部門・事業部門も含めた各階層で大学との連携を行うニーズに対応する、高度なマネジメント機能を構築する「オープンイノベーション機構の整備事業」を開始した。

オープンイノベーション機構（以下、「OI 機構」という。）の整備においては、支援対象の大学（以下、「採択大学」という。）におけるクリエイティブ・マネージャー（以下、「CM」という。）を中心とするマネジメント活動の状況を常時把握し、必要な支援のあり方を検討するとともに、その後の支援内容に反映していくことが重要である。

このため、本調査では、OI 機構の整備事業の進捗状況等の調査・分析や、OI 機構における自立的経営に向けた取り組み等への対応に係る調査・分析を実施することで、文部科学省科学技術・学術政策局産業連携・地域支援課大学技術移転推進室（以下、「担当部署」という。）において各大学における OI 機構に対する効果的な支援を行うことを目的とする。

2. 調査の内容

本調査では、採択大学(12 大学)の OI 機構に対する効果的な支援を行うため、「(1) OI 機構の整備事業の進捗状況等の調査・分析」及び「(2) OI 機構における自立的経営に向けた取り組み及び経営課題等への対応に係る調査・分析」を行った。

(1) OI 機構の整備事業の進捗状況等の調査・分析

① 採択大学の OI 機構の進捗状況

OI 機構の整備事業においては、採択大学の OI 機構において、CM を中心としたマネジメントを高度化することが重要であり、採択大学の OI 機構における研究開発やマネジメント等をテーマとした会議へ、担当部署が設置する有識者から構成される「OI 機構ガバニングボードアドバイザーチーム」(以下、「アドバイザーチーム」という。)の派遣を調整(四半期に 1 回程度。委員各 2~3 名程度)し、会議に出席(1~2 名程度)することで、事業の進捗状況等を把握するとともに、随時、その結果をとりまとめて担当部署へ報告した。なお、各大学に派遣するアドバイザーチーム委員の選任にあたっては、委員の負担も考慮しつつ、各大学の取り組みを継続的に把握した上で適切な助言が行えるよう配慮を行った。

<アドバイザーチームの派遣、進捗状況把握の実施状況>

日時	大学名	会議名
8 月 23 日 10:00~12:00	山形大学	山形大学 オープンイノベーション推進本部運営会議
9 月 10 日 13:30~15:00	東北大学	第 5 回オープンイノベーション戦略機構運営推進会議
9 月 11 日 14:00~15:00	京都大学	オープンイノベーション機構全体ミーティング
9 月 13 日 17:30~19:30	慶應義塾大学	イノベーション推進本部運営会議
9 月 18 日 13:00~14:30	早稲田大学	第 2 回 オープンイノベーション推進部門事業推進会議
9 月 19 日 11:00~12:30	東京医科歯科大学	オープンイノベーション機構運営会議・事業マネジメント会議 合同会議
10 月 8 日 14:00~16:00	東京大学	東京大学国際オープンイノベーション機構意見交換会・統括企画検討部会
10 月 9 日 14:30~16:00	名古屋大学	第 20 回 OI 推進室会議

11月14日 16:30～17:30	平成30 年度採択 8大学	個別面談による意見交換（協議会後に実施）
1月14日 15:00～17:00	東京工業 大学	第5回 OI 機構運営委員会
1月31日 13:30～15:30	神戸大学	「オープンイノベーション機構の整備事業」ハンズオン支援プログラム
2月5日 13:30～15:30	筑波大学	「オープンイノベーション機構の整備事業」ハンズオン支援プログラム
2月6日 15:00～17:00	大阪大学	大阪大学オープンイノベーション機構定例会

また、各アドバイザーチーム委員が採択大学の会議で指摘した事項を互いに共有して採択大学の対応状況を把握するための会議を11月に開催し、その結果を担当部署へ報告した。

なお、今年度のアドバイザーチーム会議は、後述する協議会の開催と同日に、協議会に先立って開催した。また協議会終了後には平成30年度採択8大学との個別の意見交換を実施して進捗状況把握の機会とした。これは、協議会において各採択大学の好事例、共通課題の共有・意見交換を行うに先立って、それまでに実施したハンズオン支援を通じて得られた各大学の状況について委員間で共有すべきであったことと、また委員、大学双方の負担軽減を考慮してのことであった。

<アドバイザーチーム会議>

○開催時期：令和元年11月14日（木）、13:00～13:50

○開催場所：科学技術振興機構 東京本部別館 2F E会議室

○参加者：アドバイザーチーム委員9名・事務局

○次第：

- ・令和元年度ハンズオン支援の実施について
- ・今後のハンズオン支援について

○概要

平成30年度採択8大学に対し令和元年度第1四半期及び第2四半期に実施したハンズオン支援を踏まえた各大学の状況について報告・意見交換を行った後、令和元年度第3四半期以降のハンズオン支援の実施方針（参考3）に関する確認・意見交換を行った。

意見交換においては委員から、ハンズオン支援の趣旨は査察ではなく、支援であるということを強調しなければ、支援を受けるはずの大学側が身構えてしまい、適切な情報開示や意見交換が行われなことが危惧されるので、評価のためのモニタリングなのか、アドバイザーによる支援の場なのかを整理すると、委員・大学双方の意見交換がより活発になるのではないか

といった意見が述べられ、より有効なハンズオン支援を行うためにハンズオン支援の目的・定義及びアドバイザーリーチーム委員の建て付けの整理を検討する必要性について共有された。

進捗管理にあたっては、ガバニングボード及びアドバイザーリーチームの実施方針に基づき、採択大学のOI 機構における好事例及び課題等について、以下の観点例を踏まえて調査・分析し、その成果について書面及び口頭で報告を行った。

本業務を通し、各大学の現状・取り組み・悩み等を把握することができた。とりまとめた成果については概要を一覧とし、担当部署に共有した。具体的な好事例や課題については、後述する。

<調査・分析を実施する際の観点例>

- ・マネジメントの進捗状況及び成果の把握
- ・マネジメントの際に生じる課題の把握及び解決策の検討
- ・OI 機構の経営自立化に向けた事業計画（ビジネスモデル）の改善の必要性
- ・マネジメント部門全体の活動把握

なお、各採択大学の研究開発・マネジメント体制や取り組みについては、広報資料としてまとめ、紙媒体・web 媒体により公開している。（詳細後述）。

② 事業執行

OI 機構の整備事業における、交付決定後の適切な事業執行のあり方を調査・分析するため、事業計画に基づき、各採択大学から提出される補助金交付申請等の経費執行計画に係る書類の収集・確認、経営計画・報告書の収集・確認といった資金の執行状況から事業執行内容の確認までの一貫した業務を行うことで、経費の適正な執行及び事業執行の迅速化に関する調査・分析を行った。本調査・分析結果については、書面により担当部署へ報告した。本業務を通し、各大学の費用執行状況と年間の取り組みを照らし合わせることで、年間を通したOI 機構の活動サイクルを把握することができた。

○活動例

- ・第1四半期：契約開拓・契約更新・年間計画策定
- ・第2四半期：学内活動（シーズ分析・制度設計等）
- ・第3四半期：次年度契約や開拓(FS)案件の本格フェーズ移行の交渉
- ・第4四半期：次年度に向けたアウトリーチ活動・市場調査活動・総括

<調査・分析に当たっての業務内容>

担当部署が下記の左欄の業務を実施するに当たり、下記の右欄の業務を実施することを通じて、補助金執行に係る調査・分析を行った。

担当部署の業務	受託者の業務	
	業務内容	実施時期
・補助金交付決定業務	・各採択大学から提出される交付申請書類の収集及び担当部署と連携した内容確認	・平成30年度採択大学については令和2年2月に1回、令和元年度採択大学については令和元年9月、令和2年2月に各1回実施。
・補助金概算払い業務	・各採択大学から提出される概算払協議書類の収集及び担当部署と連携した内容確認	・平成30年度採択大学については令和2年2月に1回、令和元年度採択大学については令和元年9月、令和2年2月に各1回実施。
	・各採択大学から提出される概算払交付請求書類の収集及び担当部署と連携した内容確認	・平成30年度採択大学については、令和元年8月、9月、12月に各1回、令和元年度採択大学については令和元年12月に1回実施。
・次年度の事業計画に係る書類の収集・確認	・各採択大学から提出される次年度の経営計画・報告書の収集及び担当部署と連携した内容確認	・令和2年度1月～3月に実施。

・前年度事業の額の確定業務	・各採択大学から提出される前年度の額の確定書類の収集及び担当部署と連携した内容確認。	・平成30年度採択大学について、令和元年度7月及び8月に実施。
	・各採択大学に対する額の確定調査（現地調査）	・平成30年度採択大学について、令和元年度8月及び9月に実施（各1日）。
・採択大学への追加交付に係る業務	・各採択大学から提出される追加交付に関する書類の収集及び担当部署と連携した内容確認。	・今年度の追加交付申請はなし。

（２）OI 機構における自立的経営に向けた取り組み等への対応に係る調査・分析

OI 機構の整備事業では、各採択大学のOI 機構が自立的経営を行うため経営上の目標額を達成し、経営課題等に対応するために必要な支援のあり方を検討することが重要である。このため、以下①～③の業務を通じて、各採択大学において特に財務面におけるマネジメント機能を向上させるために効果的・効率的な支援のあり方について調査・分析を行った。

① 協議会の開催

協議会の開催を通じて、OI 機構における好事例や共通の課題を採択大学間に情報共有し、OI 機構のマネジメントに関する効果的な取組方法について調査・分析を行った。

<オープンイノベーション機構のマネジメントに係る協議会>

○開催時期：令和元年11月14日（木）、14:00～18:00

○開催場所：科学技術振興機構 東京本部別館 2F A会議室

○参加者数：70名

○次第：

- ・14:00～14:05 開会挨拶・趣旨説明
- ・14:05～14:55 採択大学による自己紹介
- ・14:55～16:10 大学からの話題提供に基づく意見交換
- ・16:10～16:15 その他・質疑応答
- ・16:15～16:20 閉会挨拶

・ 16:30～17:30 (平成 30 年度採択大学のみ) 個別面談



(写真：協議会の様子)

○意見交換の概要

はじめに、2 大学から取組紹介と話題提供を行った後、「組織のあり方」「企業へのアプローチ」「間接経費率・インセンティブ」の 3 テーマで議論を行った。

話題提供では、一方の大学からは、機構全体の取り組みとともに、全学に先駆け間接経費率を 30%に増やすとともに、これまで経費に積算されなかった、プロジェクトのマネジメントや監督にあたっている研究者のリソースをアワーレートで直接経費に積算していることや、人事制度改革として、クロスアポイントを導入したり、企業の目標管理の指標を持ち込み人事評価を行っているなどの取り組みが紹介された。もう一方の大学では、全学に先駆け間接経費率を 30%に増やし、その費用を OI 機構、部局、研究者への基盤費で 3 等分していることや、コンプライアンス・セキュリティ・安全保障輸出管理に関する取り組みが紹介された。

特に間接経費率の議論においては、複数の大学が当面の目標としている“30%”という数字について議論された。

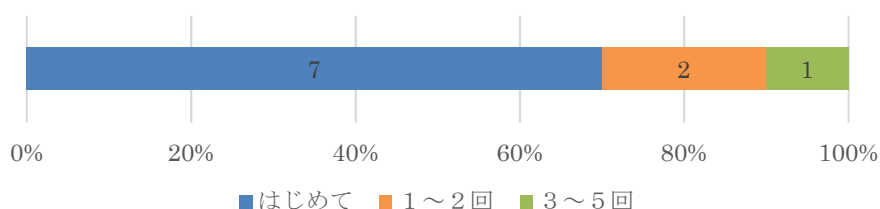
この議論を通して、企業の感覚としても、実際の現場の感覚でも 30%はまだ少ないが、これまで大学が適切な間接経費を請求してこなかったという実情があり、この習慣を払拭するために一旦 30%を目指すという見解と、最終的な目標は適切な積算とインセンティブとしての再配分であるため、30%という数字にはこだわらず、教員の人件費や OI 機構の経費等、必要な費用を確実に積算・請求するべきだという見解が共有された。

このほか、間接経費の増額分への納得感を学内・学外から得るためには少しずつ成功事例を重ねる必要があるという点や、これまでの継続案件を新しい間接経費率にいつ切り替えるかは相手企業との関係でフレキシブルにやらざるを得ない点、インセンティブとして戻す際の費用の扱いは個人の手当にすべきか、研究費（基盤費）にすべきかという点等についても議論された。

○ アンケートの結果

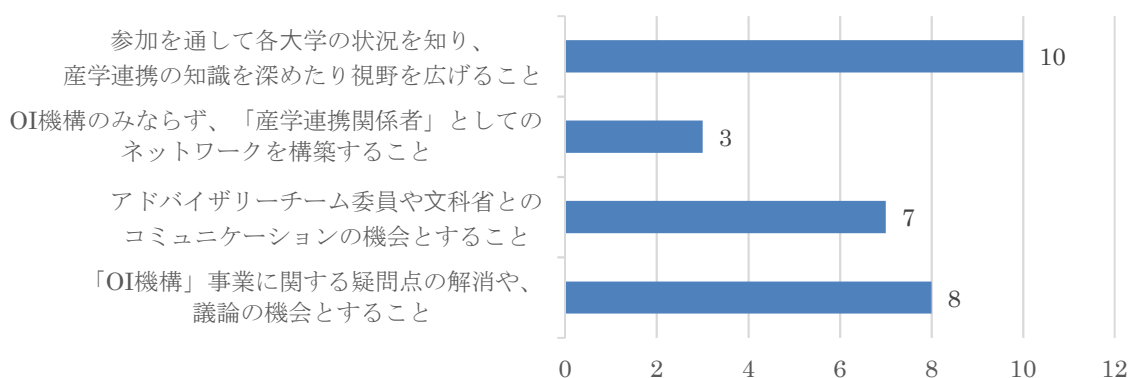
参加した12大学に対しweb上でのアンケートを実施し、10大学から回答を得た。結果は以下のとおり。

Q1. このような会（他事業でも可）に参加したことがありますか。



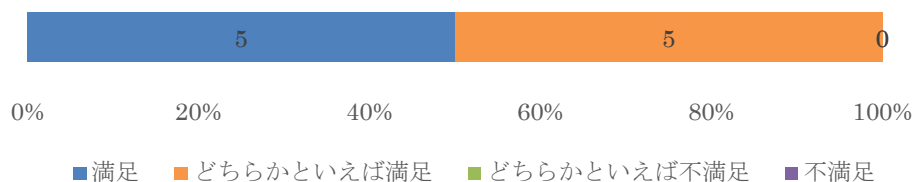
回答があったうち7割がこのような会への参加は「はじめて」、2割が「1～2回」であり、これまでこのような採択機関が一堂に会する機会はまだ無かったことがうかがえる。

Q2. 今回の協議会に期待していたことを以下の選択肢からお選びください（複数回答可）



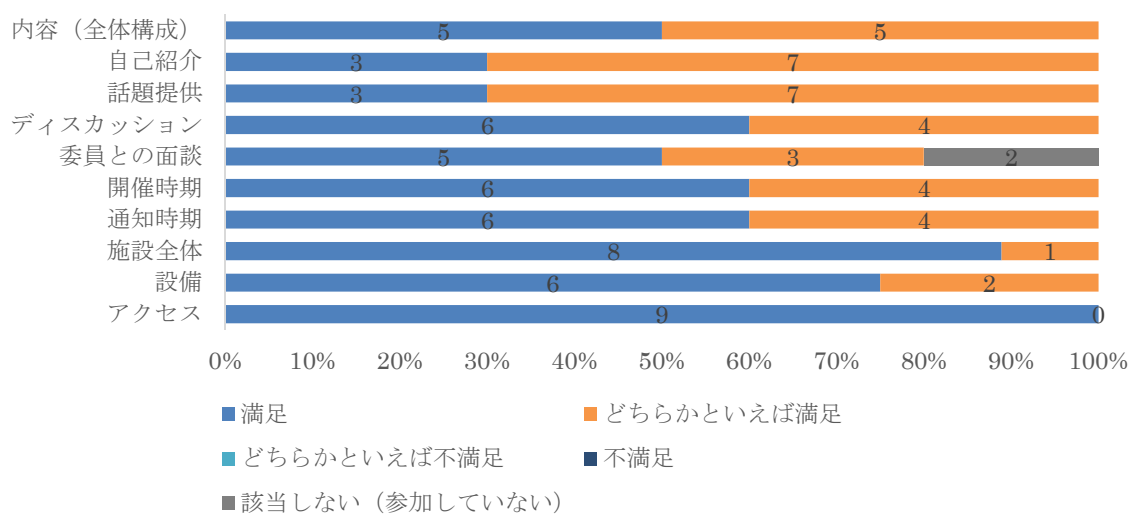
全ての回答者が「参加を通じて各大学の状況を知り、産学連携の知識を深めたり視野を広げること」を選択しており、それらへの期待が高かったことが分かる。また、8割の回答者が「「OI機構」事業に関する疑問点の解消や、議論の機会とすること」を選択しており、事業に関して疑問を持っていた大学が多く、本協議会がそれらの疑問点等を解消する機会となり得ることが示唆される。

Q3. 期待していたことは満足されましたか。よろしければ理由もご回答ください。



全ての回答者が「満足」または「どちらかといえば満足」と回答しており、「不満足」「どちらかといえば不満足」との回答は無かった。理由としては、「各大学の取り組みや活動を知る機会を得られたため」、「他の採択大学と意見交換ができたため」など、大学同士の情報交換の場となったことが多く挙げられた。一方、時間不足や、名刺交換の時間があれば良かったとの意見もあった。

Q4. 協議会についてお聞かせください。今後の参考とするため、各項目にご意見がありましたらご記入ください。



いずれの項目も、「不満足」または「どちらかといえば不満足」との回答はなかったが、ここでも「時間不足」との意見が複数あった。

Q5. 今後このようなイベントが開催される場合、期待したいことや改善点についてご記入ください。

当日の構成、ディスカッションの論点、開催頻度等について、主に下記の

意見があった。

<当日の構成>

- ・各大学の担当者との意見・情報交換の端緒となる機会であり、また、アドバイザーチーム委員や文部科学省の担当官との貴重な意見を賜うことができ、ありがたかった。
- ・全体的に時間が足りない。(複数回答)
- ・休憩時間や名刺交換の時間を設けた方が良い。(複数回答)
- ・各大学の担当者との自由な意見交換の時間を増やしていただけるとありがたい。(複数回答)
- ・ディスカッションの時間がもっと多い方が良い。
- ・公式の場の全体ディスカッションだけでは表向きの意見交換のみになるので、個別でフランクに話せる場（懇親会やポスターセッションなど）を設定いただきたい(複数回答)
- ・12大学総体より、3～4大学で意見交換したほうがより活発な意見交換ができるのではないか。

<ディスカッションの論点>

- ・1回の会合で、すべての課題をカバーしなくてもよいのかもしれない。重要なテーマに限定して取り上げるのもよいかと思う。
- ・ディスカッションの論点の事前提供をできれば5日ほど前をお願いしたい。
- ・他大学の取り組みでの成功事例、あるいは失敗事例など、出来る限り情報を共有化していただきたい。

<開催地、開催頻度>

- ・地区ごと・採択年度毎など、分科会のような形での開催もご検討いただきたい。(複数回答)
- ・半年に一度程度の頻度で開催いただけるとありがたい。
- ・今後も、定期的開催いただきたい。

○アンケート結果及び意見交換等をふまえて

アンケートの回答にもあるとおり、取り組みの横展開や、採択大学全体に横串をとおしたり、意見交換を行う機能を持つ場を設定して欲しいとのニーズがあることが読み取れ、本イベントの開催は有効であったと推察されるため、協議会は次年度以降も実施すべきと考えられる。

当日の議論及び事前に回収した当日の論点においては、各大学より共通して「間接経費積算」「研究者のインセンティブ設定や工数確保策」「海外戦略」「知財マネジメント・リスクマネジメント」がテーマとして挙げられ

た。今回の協議会では議論の時間が十分に確保出来なかったためそれぞれのテーマについて深めることができたとは言えないが、経費積算の際の考え方や、インセンティブ設計における課題、知財マネジメント・リスクマネジメントの手法等について、一定の共通認識を形成できた。

また、アドバイザリーチーム委員よりハンズオン支援の中でも「(間接経費の話題に際し)このような問題はひとつの大学で解決できる話ではないので、12大学でワーキングをつくって、統一見解でどんどん出せば、ひとつの大学が言うよりも有力な企業は聞いてくれるのでは」「間接経費の積算根拠は、大学によって精度にばらつきがある。大きい企業は複数の大学とやっているから、大学によって違いがあると困る。そういう意味で、採択大学12校または国立大学法人全体で何らかの一つ共通化を議論していただくのは非常に良い」という発言もあり、協議会のような取り組みは事業の推進の上で効果的であると考えられる。

なお、次年度以降の実施にあたっては、当初ネットワークングを目標のひとつとしていたことやアンケート結果をふまえると、議論の時間を十分に確保したり、名刺交換等の時間を兼ねた形式張らない意見交換の時間を設けることが効果的であると考えられる。更に、大学の問題意識やテーマによっては、少人数での議論が有効である可能性もあり、全体での討議の前後にテーマごとの分科会を行う等、様々な構成を検討することも有効と考えられる。また、終了後に情報交換会を行うことも一定の効果が期待できる。

アドバイザリーチームの参加についても、アンケート回答で「アドバイザリーチーム委員や文部科学省とのコミュニケーションの機会とすること」「OI 機構事業に関する疑問点の解消や議論の機会とすること」の回答率が高かったことから、有効であると考えられる。

②シンポジウムの開催（中止）

シンポジウムの開催を通じて、上記(1)①の各採択大学における好事例等を全国の大学へ情報発信するとともに、シンポジウム参加者へのアンケート調査をもとに、採択大学へヒアリングを行い(必要に応じて担当部署を含めた関係者による議論の場を設ける)、大学及び産業界の関係者がそれぞれの立場から考える成功へのアプローチや解決すべき課題等を抽出し、解決策について調査・分析を行うこととし、下記開催企画の通り企画立案、登壇者への依頼、HP掲載等の広報及び参加者募集、資料作成等を実施していたが、Covid-19(新型コロナウイルス感染症)の感染拡大という情勢に鑑み、感染拡大防止の観点から2020年2月25日に担当部署が中止を判断した。

これに伴い、登壇者、参加申込者及びその他関係者に対する中止の連絡、問合せ対応、その他調整や、中止に伴う附帯業務を行った。

○開催企画

【タイトル】：オープンイノベーション機構の整備事業 第2回シンポジウム
～持続可能な産学共創体制の構築に向けて～

【開催日時】：令和2年3月5日 13:30～17:00

【会場】：日本橋三井ホール

【プログラム】

13:30～13:35 開会挨拶（文部科学省）

13:35～13:45 施策説明（文部科学省）

13:45～14:05 招待講演「Society5.0 –経済界としてのオープンイノベーション・産学連携活動への期待–」

【講演者】 吉村隆： 日本経済団体連合会産業技術本部長

14:05～14:35 特別対談

【講演者】

戸村裕一： アステラス製薬株式会社研究本部

キャンディデートディスカバリー研究所研究所長

内田渡： 東北大学オープンイノベーション戦略機構統括 CM

14:35～15:05 取組紹介

【講演者】

上條健： 東京大学国際オープンイノベーション機構統括 CM

廣川和憲： 東京医科歯科大学オープンイノベーション機構
統括 CM

15:05～15:25 休憩（ホワイエで12大学のポスター展示を予定）

15:25～16:55 パネルディスカッション

【モデレーター】 文部科学省

【パネリスト】

吉村隆： 日本経済団体連合会産業技術本部長

戸村裕一： アステラス製薬株式会社研究本部

キャンディデートディスカバリー研究所研究所長

内田渡： 東北大学オープンイノベーション戦略機構統括 CM

上條健： 東京大学国際オープンイノベーション機構統括 CM

廣川和憲： 東京医科歯科大学オープンイノベーション機構
統括 CM

古川英光： 山形大学大学院理工学研究科教授

(OI 連携型 OPERA 領域統括)

森田育男： お茶の水女子大学理事・副学長

16：55～17：00 閉会挨拶

【企画意図】

- ・招待講演：オープンイノベーション、産学連携活動への期待について、経済界の視点から述べる。
- ・特別対談：一つの具体事例（成功例）について、産学双方の立場から、連携に至った経緯・組織としての狙い・苦労・今後の展開等様々な事項を紹介する。産学双方の参加者に成功例のイメージをしやすくするとともに、内容として深掘りされ、かつ臨場感のあるものとするを狙い、既に「組織」対「組織」として連携している大学と企業による対談形式とする。
- ・事例紹介：「自立的経営」もしくは「CMによるマネジメント」に関する好事例といえる取り組みを大学の視点から紹介する。
間接経費積算とその学内配分、知財・リスクマネジメント（特に安全保障輸出管理）において優れた取り組みを行っている東京大学と、戦略的産学連携経費の積算・獲得実績があり、かつ「プロモーター教員制度」という特徴的な若手育成の取り組みを行っている東京医科歯科大学が登壇する。
- ・パネルディスカッション：前段までの講演をふまえ、持続可能な産学共創体制を構築していくために、大学、企業が求められることは何かを、経済界、企業、統括CM、現場の研究者、大学経営、政策の様々な視点から議論する。議論の柱としては以下の4点である。
 - オープンイノベーションへの期待など、産学連携を取り巻く動向
 - 産学連携を進める上での課題（研究者の意識改革・経費積算等）
 - 持続可能な産学共創の仕組み（体制整備・制度・仕組み等）
 - 大学、特にオープンイノベーション機構の整備事業の採択大学と企業それぞれに期待されること
- ・ホワイエ展示：各大学の取組状況等を来場者にアピールすると共に、コミュニケーションの機会とする。

○大学及び産業界の関係者がそれぞれの立場から考える成功へのアプローチや解決すべき課題等について

登壇予定者との事前打ち合わせにおいて聴取した大学、産業界が考える課題等について、以下の通り整理する。

企業・経済界の立場からは、大学の「知」「人材」に大きな価値があるものの、大学にはその営業力が、企業にはその探索の機会や努力が不足しているため、うまくマッチングできていないという課題や、大学のアセットと社会課題（SDGs等）を結びつけるシナリオがお互いに作成できていないという課題が挙げられた。また、人材流動化の視点で、企業が大学研究者に対し、兼業を求めたり、共同プロジェクトへのコミットに対し「企業水準で適正な」対価を支払ったりという提案をしたとしても、学内の体制や教務等との兼ね合いで受け入れられない大学がある点も課題とされた。大学が独自に給与の上限を設定しているケースや、教務や内部委員会等の業務の代わりに務められる教員がおらず、物理的にエフォートを割けないケースが挙げられた。

大学の立場からは、大学の中でも産学連携活動やオープンイノベーションへの意識や、自分の研究の価値の理解、知財や輸出等への理解にばらつきがある点や、企業との交渉における大学とのスピード感の差、企業経験のあるCM人材の確保の難しさ等が指摘された。

大学、産業界に共通して、「組織対組織であっても最後は人で決まる」というキーワードが挙げられた。これはトップ対トップから現場研究者のレベルまで様々な階層があるが、大型の連携においては関係者のコミュニケーション・コミット（モチベーション）が重要だとの指摘であった。

③その他広報活動

○事業紹介パンフレットの作成

2019年11月に2018年度採択8大学分の情報と事業についての情報を記載したパンフレットを作成し、web上に公開するとともに紙媒体で大学及び企業へ配布した。2020年3月に、2019年度採択4大学分の大学を紹介する追補版を作成し、同様の方法で配布した。本資料は事業全体及び各大学の取り組みを外部の方へ紹介することを想定し、特に大学紹介の箇所においては、取り組みや出口戦略が広く一般にわかるような記載にするとともに、単なる組織紹介ではなく「OI機構と学内外の相互作用」「OI機構が持っている機能や目指す事業進行モデル/ビジネスモデル」を明示した。また、本事業の要でもある統括CMを積極的にアピールするようにした。

○イベントポータル・意見募集サイトの作成

本事業に関するイベントポータル・意見募集サイトを作成し、2019年11月に公開した。本サイトでは、本事業に関係するイベント情報・本事業への意見募集・事業趣旨・採択大学の情報等の掲載により、本事業のプレゼンス向上を狙った。

pankuzu 1000 / 39

IST トップ > オープンイノベーション機構の整備事業

PEN INNOVATION SYSTEM
オープンイノベーション機構

イベント紹介 事業の概要 採択大学の紹介 意見募集

オープンイノベーション機構の整備事業 イベントポータル・意見募集サイト

イベント紹介

2020年2月26日(水) **お知らせ**

【重要】「オープンイノベーション機構の整備事業」第2回シンポジウムは、昨今のCovid-19(新型コロナウイルス肺炎)の流行に鑑み、感染拡大防止の観点から中止いたします。参加を予定されていた皆様には、急な御案内となり誠に申し訳ございません。何卒御理解をいただきますようお願い申し上げます。なお、2月25日時点で参加表明をいただいております皆様につきましては、別途メールでも御案内を差し上げております。

意見募集

本事業において、オープンイノベーション機構そのものや、国による支援のあり方を検討するため、ご意見を募集しております。ぜひ以下からご意見をお寄せください。

[意見募集フォーム](#)

なお、2020年3月上旬時点で意見募集の回答は3件あり、以下のとおりであった。企業と大学のいずれも、学内のシーズ整理や大学側の人材不足を課題と捉えていることや、大学が間接経費率の設定に関して苦労していることが伺える。回答で述べられているような課題及び解決へのアプローチについては、OI 機構の中で議論されている内容と概ね一致した。本アンケート Q3 の意見では一大学のみではなく、複数大学または産官学一体となった取組みが有効なのではないかという問題提起がされている。

回答者属性	Q1. 御社/貴大学におけるオープンイノベーションにかかる取組みについてご教	Q2. 大学を核としたオープンイノベーションを推進しているうえで、どのようなことが課題となっていると考えますか。	Q3. 大学を核としたオープンイノベーションの推進のためには、どのような取組みが必要と考えますか。または、どの
-------	----------------------------------------	----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

	示ください。(任意)	ご自由にお書きください。(任意)	ような取り組みに期待しますか。(任意)
国立大学 係長/主任 クラス	今年度 10 月、学内にオープンイノベーションに取り組む組織の立ち上げを行った。	専門人材の不足(対企業との交渉力、知的財産に関する戦略立案、管理会計の知識等)。 対企業交渉時における間接経費の比率の増加。	全国やブロック規模での人材バンクや紹介先の創設(産学連携のみならず、知的財産についても同様のことが言えるように思われる。) 間接経費比率増加への理解を得ることが地方企業においては厳しいように見受けられる。 交渉を行いやすくするためにも比率〇%以上取得が原則等の方針(ガイドライン等)を打ち出すことを検討いただきたい。
国立大学 係長/主任 クラス	産学連携担当部署を強化(人員増)。	・大学の知的財産戦略に関する機能が弱く、企業に買い叩かれたり、適切な範囲で特許を設定できていなかったりする。 ・学内シーズの管理や整理が上手くされていないため、こちらも戦略性が乏しい。	・国が大学へ知財・法務に関する詳細な手引きを発行したり、勉強の機会を設けること。 ・間接経費率について、企業の理解を変える必要がある。たとえばコンサル会社であれば「管理費」と称して30~50%くらい普通に請求するので、大学だけ査定されるのはおかしい。国から指針を出して欲しい。 ・研究者の「モチベーション」や「まとまった研究時間」を確保する取組を産・官・学それぞれの方面から行うことが必要。
製造業(医療・医薬・バイオ関連) 課長クラス	(回答なし)	■国内の大学のシーズの見える化が進んでおらず、まだまだ企業が大学のシーズにアクセスすることは難しい状況にある。 ■大学の産学連携本部に、企業で産学連携業務の経験をしたことのある人材が少ない。	上記の3つの課題の各々に対する解決策を下記に示す。 ■例えば、国が分野毎に日本中の優良なシーズを集めたシーズ集を作成し、そこに民間企業がアクセスできるようにしたり、大学のシーズ紹介の研究会に企業の人も秘密保持契約を

		<p>■大学と企業の研究者同士が同じ場所で研究し、知の交流が行われるような環境の醸成が必要。</p>	<p>結んだうえで参加できるようにするなど、国内のアカデミアが保有する研究シーズに国内外の企業がよりアクセスしやすくするなどオープンサイエンスの環境整備が必要</p> <p>■大学の産学連携本部に企業で産学連携業務の経験をしたことのある人材を配置することが必要。企業OBでも良いが、大学と企業のクロスアポイント制度を活用して、企業の人を産学連携本部に配置する方法も良いかもしれない。</p> <p>■大学と企業のクロスアポイント制度を活用しやすい環境を、国と大学と企業が一緒に整備し、産学間の人材流動性を高めることが重要</p>
--	--	----------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

上記①～③に加えてより多くの情報を収集するため、以下のとおり各大学への訪問を独自に行ったほか、採択大学OI機構が主催もしくは共催のイベントへ参加・聴講した。

<独自訪問・イベント参加等実績>

日時	大学名	イベント・会議名
6月18日 15:30～16:45	東北大学	東北大学オープンイノベーション戦略機構運営戦略会議
7月1日 13:30～16:00	東京医科歯科大学	オープンイノベーション機構発足記念シンポジウム・「TMDU-JEOL クライオEM-gateway」運用開始式
8月2日 13:30～16:00	山形大学	第1回 YU-FLEC セミナー
10月18日 13:00～17:40	東京大学	東京大学国際オープンイノベーション機構シンポジウム
10月29日	東北大学	東北大学オープンイノベーション

13:30～17:30		戦略機構シンポジウム 2019
12月4日 13:00～17:15	名古屋大学	OPERA 戦略パートナーシップフォーラム・アドバイザー委員会
12月18日 15:30～16:30	東北大学	東北大学オープンイノベーション戦略機構運営戦略会議
1月14日 10:30～12:00	名古屋大学	OI-OPERA 連絡会
1月23日 15:00～16:00	慶應義塾大学	統括 CM と面談
2月7日 10:00～11:00	京都大学	統括 CM・統括補佐と面談
2月20日 10:00～12:00	山形大学	山形大学 オープンイノベーション推進本部運営会議
2月21日 10:30～12:00	東京大学	東京大学国際オープンイノベーション機構運営委員会

これらの訪問等を通じて、ハンズオン支援の際には把握しきれなかった機構の活動情報や、ハンズオン支援後の進捗状況、企業もしくは OPERA（学内コンソーシアム）へのアプローチ等についての情報を得た。

特に、OPERA 連絡会議や、部局長や現場の教員が参画する会議への陪席は、現場から OI 機構への期待や意見を収集する上で非常に有意義であった。共通した意見として、OI 機構への期待は、今まで接点のなかった企業・分野とのコネクションの形成や、知財・契約の戦略設計、価格交渉の3点であった。また、スター教員の負担軽減策や、若手教員の育成・アプローチ等の施策も、他制度と連携して OI 機構が推進することを求める大学が複数見られた。実際にある大学では、若手教員・学生の育成を志向した卓越大学院との連携が開始された。

3. 調査を踏まえた分析

前項までの調査を通じ、OI 機構の効果的な支援を実施するために、OI 機構のマネジメントや交付決定後の適切な事業執行のあり方を探るという視点で、共通する課題や取り組みに加え好事例について以下のとおり整理し、効果的な支援方法についての分析を行った。

3. 1. 各大学の取組状況と課題

調査を通じ、各大学の状況を整理し、その情報を元に各大学で共通する課題を

類型化して整理したものが別表である。その中から特に共通してあげられる課題や取り組みについて、以下のとおり取り上げる。

①間接経費率

本事業においては「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」（平成 28 年 11 月）において示されている“必要な人件費、間接経費、将来に向けた戦略的産学連携経費を積算”、“費用の積算根拠を示し、適正な共同研究の対価を設定”について取り組みを促し、共同研究費用の質の改善により大学が適正な費用積算・制度設計を行って大学改革につなげることを求めている。

各採択大学においてはガイドラインが目安としている 30%の間接経費率を OI 機構で先行実施する例と、学内全体の取り組みとして実施している例がある（詳細は後述）。また、一部の大学では、アワーレートで積算した研究者の人件費や OI 機構の活動費を直接経費において積算することで費用の適正化に取り組んでいる例もある。

この実施において問題となるのが大きく 2 点で、企業の理解を得ることと学内の理解を得ることの 2 点が挙げられる。

前者については、多くの大学が OI 案件（新規案件）のみ新間接経費率で実施というやり方を取っており、概ね企業の納得を得ているようである。

一方後者については、他部署（財務担当や教員の所属部局）との配分の問題や、研究費総額が変わらない中での間接経費増額に対する教員からの反発があり、複数の大学が調整に難航している。これについては、実績を積み、学内で OI 機構の活動の価値を認めてもらう、時間を掛けて信頼関係を作るやり方しかないといった意見がある。

②補助金執行に見られる傾向

事業初年度は CM 等の配置や制度設計等の体制整備を中心に組み立てられており、また、シーズ調査や特許・業界動向・社会情勢の調査、事業周知のためのシンポジウムなど本格始動に向けた執行が多く見られた。2 年度目以降からは CM 等事業担当者の体制が本格的に整ったこともあり、多くの大学で補助金の 50%以上の割合を人件費に充てている。

また、調査や周知活動に係る執行額が増えるもう一つの理由としては、企業における予算編成のサイクルを考えると第 3 四半期までに次年度の大型案件創出のアプローチを行う（完了している）必要があることが挙げられる。本事業初年度の開始時期（今年度は 10 月 1 日）は、ちょうど次年度に向けた活動を行う時期であり、学内シーズの整理や CM の体制等の営業活動のリソースが整っていない場合、具体的な案件創出の活動よりも、アウトリーチ活動等によ

り知名度向上・企業とのネットワーク形成を図ったり、学内の研究者とのコンタクトによるシーズ整理や学内ネットワークの形成といった“弾込め”的な活動を行う方が次年度以降の成果につながりやすいと考え、そういった戦略をとった大学が多かったのではないかと考えられる。

一部大学では、こういった理由から初年度に弾込め活動に注力したため、数値上のプロジェクトの進捗状況は芳しくなかったものの、2年度目の終了時もしくは早い段階で、その弾込めの成果により未達分がカバーできるケースがあった。

③研究者の協力を得る取り組み

多くの大学で、OI 機構のプロジェクトや活動に参画する教員に対するインセンティブ設計を検討するなど、協力を促す取り組みを実施・検討している。

間接経費や戦略的産学連携経費から給与もしくは研究費を支給する例が多く見られるが、研究者の一部は共同研究プロジェクト以外にも教務や運營業務、他のプロジェクト等様々な業務を抱えており、負荷が集中してしまうため研究時間の確保が困難となっているケースもあるという状況を踏まえ「手当よりも負担軽減策を」という意見がある。これに対しては、OI 機構の活動に参加するメリットとして契約・知財・研究戦略等共同研究にかかるワンストップサービスをアピールする学内説明を行っている例がある。

また、(特に若手の) 研究者の発掘・育成のために、OI 機構が研究者をピックアップ・チーム編成して勉強会や企業・ベンチャーキャピタルとのマッチングの場を設ける取り組みが複数大学で実施されている。次世代のスター教員を生み出すという面で、注目すべき取り組みである。

④その他

大学によっては、共同研究契約フローや非公開のマニュアルの作成等により、共同研究費の積算方法や企業との交渉等について独自のノウハウを蓄積することで、自学の産学連携活動の強みとしようとする取り組みも見られた。

3. 2. 好事例となる取り組み

採択大学における具体的好事例について、以下の視点から選定した。

- (1) 自立のための資金の調達にあたり有効な方法を実施/検討しているか。
- (2) OI 機構の活動に協力する教員・研究者や企業への有効な取り組みがあるか。
- (3) 大学改革の一環として、大学の制度に踏み込んだ取り組みをしているか。

(1) 運営資金確保の取り組み

本事業は、各採択大学の OI 機構において、事業終了時には間接経費や特許実施料収入等を基に自立的経営を目指すことが求められている。間接経費については上述の通りだが、各大学においては間接経費以外による資金確保についても様々な検討を行っている。

・東京工業大学

東京工業大学では、現状 25%の間接経費に加えて、中規模以上の共同研究契約においては直接経費の 15%以上の戦略的産学連携経費を上乗せする方式を取り、この戦略的経費の一部が OI 機構の収入となっている（残りは参画する研究者に配分される）。戦略的産学連携経費の率については、OI 機構が企業に対して提供するサービスに応じ、個別交渉により決めている。この交渉は、企業が大学にサービスを求めるには費用が必要とのコンセンサスを醸成する上でも重要である、と同学では考えている。

このほか、組織対組織の大型産学連携プログラムとして、学内の研究スペースを企業に提供して共同研究を進める「協働研究拠点」を設置しており、このスペース使用料の一部を OI 機構の収入としている。

・東京医科歯科大学

東京医科歯科大学では、戦略的経費の必要性、金額等の根拠に関する学内議論を重ねたうえで、「戦略的産学連携経費ポリシー」を策定した。包括連携プロジェクトや一定額以上の戦略的共同研究について、全学の規則で定めている間接経費 30%の他に最高 20%の戦略的産学連携経費を企業に求めることとした。同ポリシーにおいては、基本経費、医療情報等を活用する場合、複数の分野が関与する場合、OI がコンサルティング・プロジェクトマネジメントをする場合における料率をそれぞれ定め、戦略的産学連携経費を求める理由を明確化することで、企業や学内研究者から理解を得られやすい設計とした。戦略的産学連携経費を獲得した実績も上がっている。

また、間接経費の OI 機構への配分については案件ベースで配分率を決定し、自主財源確保を行っている。

(2) 研究者や企業に向けた取り組み

OI 機構の課題として、協力研究者の確保や、共同研究先やプロジェクトの新規開拓/拡大も挙げられる。この課題に対し、各大学でインセンティブの設定や営業活動等の取り組みが行われている。

① マッチングの場作り

企業及び学内研究者のマッチングの場を作る取り組みについては、従来の 1 企業対 1 研究室の「点の連携」ではなく、幅広く学内研究者と企業を引き

合わせる「面の連携」を志向する取り組みが様々な形で行われている。大学からは本取り組みについて、信頼関係の醸成や、新たな発想につながる等、企業及び研究者からも評判が良いとの報告がされている。

- ・名古屋大学「探索共同研究」、慶應義塾大学「会員組織」

本事業では「組織」対「組織」の大型共同研究を扱うこととしているが、これらの仕組みは「組織」対「組織」の入り口とも言える取り組みである。

この仕組みにおいては、企業と CM が定期的に社会課題や企業の中長期計画等大きなビジョンに沿ったプロジェクト組成のための打ち合わせを行い、全学のシーズを網羅的に組み合わせることを検討しつつ、各教員とマッチングを行う。フィージビリティスタディやコンサルティングを企業が必要な経費を負担する形で行うものといえる。

従来は企業が費用負担することなく行っていたり、形式的な事前打ち合わせになってしまふところを、OI 機構がコミットすることで成果や収入に繋げるように仕組み化した点に注目し好事例として取り上げた。

- ・東北大学「出島拠点」

東北大学においては、コンセプトである「アンダーワンループ型 B-U-B 連携」を体現する活動として、企業担当者が常駐する研究拠点を設置・拡大し、CM・企業・研究者の 3 者でのコミュニケーションを行っている。

製薬企業が東北大学に設けた拠点においては、企業研究者が拠点に常駐し、開発中止化合物の評価・活用や、東北大学のアイデア、知財、シーズの実用化、工学系技術を用いた、ヘルスケア等の新しい医療ソリューションの実用化をミッションとしている。本拠点により企業と研究者のコミュニケーションが活性化され、15 件の新規案件が創出された。

更に、今年度は大学病院のフロアの一部を企業向けオープンベッドラボとして解放した。

- ・東京医科歯科大学「プロモーター教員制度」

東京医科歯科大学では、各講座の若手教員を「プロモーター教員」として指定し、定期的にオープンイノベーション活動にかかる啓蒙活動や連携のための活動を行っている。学内の「面の連携」形成が主な取り組みであり、プロモーター教員が OI 機構と各研究分野のつなぎ役となることでお互いの意思疎通の向上だけでなく、プロモーター教員同士による異分野横断のネットワーク形成という効果が期待される。プロモーター教員になるメリットは、イノベーションや知財・契約に関するリテラシーを強化や、これまで繋がりのなかった企業や学内の研究室と接点を持つことが出来る点である。若手育成のため、プロモーター教員のメンバーは定期的な入れ替えも検討している。

このような活動を通し、実際に大型プロジェクト立ち上げにつながった例もあるとのことであり、今後の動向も注視すべきである。

②インセンティブの設定

各大学において、研究者のプロジェクト参画へのインセンティブとして、給与もしくは研究費を間接経費や戦略的経費から充当する形を実施もしくは検討している。一方で、費用的な手当があっても、既に多くの共同研究を行っている研究者等においては、業務負荷の軽減策がなければ新たな共同研究には着手できないといった事情もあり、費用以外のインセンティブも重要となっている。大学によっては、OI 機構の CM が、OI 機構のプロジェクトに参画する教員へ、契約や知財に関して戦略的なサポートを行うことで負担軽減のインセンティブとすることなども検討されており、このような費用以外のインセンティブの検討状況も注視していくことが必要である。

(3) 制度改革

OI 機構の事業の狙いのひとつに、人事評価制度をはじめとする全学の制度改革が挙げられる。しかし実際の現場では、全学的な制度変更や、OI 機構で先行的に新制度を設定するにあたっての学内調整が難航する例が複数の大学で見受けられる。その中でも、全学に波及効果のあった例を紹介する。

- ・大阪大学「“OI 銘柄” 制度」 ※ (1) (2) の内容を含む。

大阪大学は、OI 機構を特区として位置づけたため、全学に先駆け制度を設定することが可能である。中でも特徴的なのは“OI 銘柄” 制度である。

“OI 銘柄” とは、OI 機構による集中的サポートを受けるプロジェクトのことである。

本制度のメリットは、企業、研究者に共通して、企画提案力・企業テンプレートでのオーダーメイド契約・グローバルフルサポート・窓口の一本化・制度改革（新間接経費等）の5つである。「新間接経費」とは、従来のものに加え上乗せを行い、この一部を教員の給与もしくは賞与（インセンティブ）として配分する仕組みである。この仕組みは OI 機構案件のみならず、既存案件への拡大に向けた調整を行っている。

- ・東京大学「リスクマネジメント強化」

東京大学においては、企業が求める水準での知財管理・安全保障輸出管理を実現するべく、書式や制度等の整理を行うと共に、認識についての啓蒙活動を行っている。更に活動を強化する必要があるとのことだが、大学に足りなかった機能を OI 機構が補い、全学に広がりつつある例である。

3. 3. 本事業における大学への効果的な支援のあり方について

本事業においては、大学に対し“ハンズオン支援”を行っている。このハンズオン支援をより効果的にするための方策を、前段までの事項をふまえて検討する。

なお、本事業におけるハンズオン支援の定義は、公募要領によれば“文部科学省による継続的支援：採択大学に対して継続的な進捗管理を行うため、有識者から成るガバニングボードを設置し、大学のマネジメント体制の構築や資金調達計画等に関して支援・助言を行う”ことである。

本項目ではこの目的を達成しつつ、これまでに挙げた大学の課題やニーズに対し文部科学省・アドバイザーチーム（AT）委員がどのようなアプローチが出来るかを検討する。

このハンズオン支援は評価ではなく、「腹を割った意見交換の場とする」というコンセプトにより、大学の現状を踏まえ助言を行っている。当初大学OI機構が定期的に（四半期に1回程度）開催する会議に参加する方法でスタートしたが、腹を割った意見交換の場としての性質は保ちつつ、委員や大学の負担を考慮して実施形態や回数等の見直しがなされており、今後とも、委員と大学が実質的な意見交換のできる仕組みを検討していく必要がある。

前段の別表で整理した問題事項やニーズに対するアプローチを検討する。別表に挙げた課題を①OI機構単体で解決しうる問題、②OI機構と大学の間で解決しうる問題、③大学単体では難しい/国が解決しうる問題、④信頼と実績が解決する/時間の積み重ねが必要な問題の4つに分類して検討する。具体的には以下のように類型化できると考えられる。

- ①OI機構を立ち上げ、それぞれの目指す自立の形に向け適切に運営されるための体制・仕組み作り。
- ②OI機構が大学の中で機能し、協力体制を作るための体制・仕組み作りや、大学改革への取り組み。
- ③本事業や、国の制度上の問題。
- ④実際に研究プロジェクトに関わる研究者や企業との信頼関係を築く・新規のつながりを開拓する。

ただし、④については成功例を積み重ねることが解決法となるため、以下①～③を検討する。

①・②について共通するのは、「文部科学省・アドバイザーチーム委員でなくても答えを出せる可能性が高い」という点であり、実際に論点ペーパーや意見交換の場においても「他の大学の状況/成功例/失敗例はどうでしょうか」といった質問がされている。また、一部の委員からはあるトピック（例えば間接経費）

について、「多くの大学で触れられており、個別の大学とアドバイザーチーム委員で議論するのではなく、大学が一堂に会して話し共通認識を作った方が良い」との指摘もあった。

このため、①、②の問題については、2019年11月に開催した協議会のような、各大学の意見交換や勉強会の場を設けること（知見の委員が同席する等の有無を問わず）が有用な支援となると思われる。また、適時な意見交換、情報共有の実施という観点からは物理的な「場」の設定だけでなく、windows messenger や Teams 等の microsoft 系アプリケーションの他にも、slack や Mastodon といった web 上のチャットツールの活用も有効であると思われる。

実際に、JST の産学共創プラットフォーム共同研究推進プログラム（OPERA）においては、こうしたツールの活用によりコンソーシアム内のコミュニケーションのハードルが下がり、活発化したとの事例報告もある。場作り後の運用や経過観察の方法は検討事項である。

③については、まさに文部科学省（行政）だからこそできる対応・解決策が多くある。大学とのコミュニケーションを通して得られる具体的な問題意識について、解決に向けた政策・指針等を、本事業に留まらず、文部科学省（行政）として発信することが有用な支援となると思われる。

問題の解決の時間軸は長いスパンで設定され、本事業で完結しない可能性があるため、本事業の中でのハンズオン支援に限っては、「適切に大学とコミュニケーションを取り、OI 機構の活動の障壁となるものの中で、特に政策上の問題を正確に抽出する」ことが目標となると思われる。

続いて、本事業で当初定めたハンズオン支援の定義に立ち返り、「進捗管理」「大学のマネジメント体制の構築や資金調達計画等に関して支援・助言」の2点の達成のための方策を検討する。

「進捗管理」は、本事業の目的である“5年後の自立”に向けた進捗状況・確度の確認であり、本事業においては年度末に評価面談を行うとしていることから必要最低限に実施がされているとみることができる。ただし、大学からのプレゼンテーションにおいて委員の求める事項の報告や意見交換がなされず、面談の趣旨についてすれ違いが起こるケースも確認されており、報告書のフォーマットや当日の議事構成の見直しが必要であるように思われる。たとえば、ヒアリング時に【現状/実績報告 15分】というかたちで報告事項を漠然と設定するのではなく、【マネジメント・大学改革の成果 10分】【技術的な成果 10分】という報告事項が明確になるような構成にしたり、報告フォーマットに技術的なマイルストーンその他ガバナリングボードとして確認したい事項を確実に記載にする等

が考えられる。

ベンチャーキャピタル的な「ハンズオンでの進捗管理」の手法で言えば、社外取締役等の立場で計画の立案・実行・レビューのプロセスの中に入り込み、最善手が打てるように貢献するということまで支援者が実施するが、本事業においては、アドバイザーチーム委員と大学の定期的な意見交換を通じ、進捗を把握しつつ、オープンイノベーション機構の自立化に向けた助言等を行っている。本事業のハンズオン支援をより有効なものとするためには、事前に十分に大学・アドバイザーチーム委員と調整し論点を整理し、その論点に応じた知見を持つアドバイザーチーム委員が大学と意見交換を行えるよう調整したり、他の採択大学に直接聞いた方がよい議題については協議会等の機会に対応する等、ハンズオン支援だからこそ有効となる議論をいかに行うか、引き続き検討することが必要である。また、今年度には実際に、大学毎に異なる問題意識や悩みに対し、それに応じた知見を持つアドバイザーチーム委員と大学とでFace to Faceの意見交換を行う機会を設けることも試行したが、効果的な議論を行う上で有効と考えられる。

加えて、アドバイザーチーム会議については、その開催趣旨である「採択大学の会議で指摘した事項を互いに共有して採択大学の対応状況を把握」が何を目的としたものであるか、が明確に定義されていないと思われる。本事業におけるツールであるハンズオン支援、協議会、評価会議等のそれぞれの役割、位置づけについて今一度整理した上で、次年度以降のアドバイザーチーム会議の開催時期、頻度、形式については委員・大学の負担等も考慮して適切に判断することが必要と考える。

(注) 本項目において取り上げた事例及び見解については本調査業務を受託したJSTの見解であり、文部科学省およびガバニングボード・アドバイザーチームの見解とは必ずしも一致しない。

4. 納品物

調査報告書 1 部

CD-R 一式 (報告書等関連するデータ一式)

参考

1. シンポジウムの開催に係る広報について

①シンポジウムの開催の広報

- ・シンポジウム開催広報のため、担当部署と協議の上、ポスター（A1版3枚、A2版65枚）及びリーフレット（1、620枚）を作成し、採択大学や下記iv読者に配布した。また、産業界からの参加者を増加させるため、下記のメルマガ等を活用した。
 - i. JST 産学官連携メールマガジン
 - ii. フェニックス協力会メールマガジン
 - iii. 「産学官の道しるべ」（産学官連携に係る情報のポータルサイト）への掲載
 - iv. JST 発行「産学官連携ジャーナル」読者へのリーフレット送付
- ・2020年1月28日に、受託者のホームページに開催を広報するページを設けて必要な情報を掲載して参加者を募集するとともに、事前参加登録受付を行った。



 開催概要 プログラム 参加申込み アクセス お問い合わせ

オープンイノベーション 機構の整備事業 第2回シンポジウム

～持続可能な産学共創体制の構築に向けて～

2020.3.5 木 13:30-17:00
(13:00開場)

【重要】本イベントの開催中止について

「オープンイノベーション機構の整備事業」第2回シンポジウムは、昨今のCovid-19(新型コロナウイルス肺炎)の流行に鑑み、感染拡大防止の観点から中止いたします。参加を予定されていた皆様には、急な御案内となり誠に申し訳ございません。何卒御理解をいただきますようお願い申し上げます。2月25日時点で参加表明をいただいております皆様につきましては、別途メールでも御案内を差し上げております。(2/26更新)

開催概要

今日、我が国ではオープンイノベーションへの期待が大いに高まっています。このため、文部科学省では平成30年度より、産学による「組織」対「組織」の大型共同研究を推進するマネジメント体制「オープンイノベーション機構」を、自立的に運営していくための整備支援を行っています。(現在12大学を採択。)

本シンポジウムでは、本事業のこれまでの取組をふまえ、自立的経営に係る好事例及びクリエイティブマネージャー(CM)のマネジメントに必要な要素の2点について、大学関係者等に対し発信し、普及促進を目指します。

日時	2020年3月5日(木) 13:30～17:00(13:00開場)
主催	文部科学省
会場	日本橋三井ホール 〇(東京都中央区日本橋室町2-2-1 COREDO室町1 5F)
定員	350名(要事前登録) ※定員になり次第締め切りとさせていただきますので、お早めにお申し込みください。
参加費	無料
申込み	お申込みフォーム 〇からご登録ください。(×切)2020年3月2日(月)17時



- ・上記の結果、事前登録件数は、中止が決定された2020年2月25日までに229件となった。うち企業・金融機関等からの登録者は82名であった。

②資料の作成

- ・シンポジウム開催の準備にあたり、参加者へ配布する資料(予稿集、アンケート)を作成した。

(別表) 各大学 OI 機構の課題

	OI 機構内部	大学全体との関係	研究者との関係	企業との関係	制度上の問題
立ち上げ時期	<ul style="list-style-type: none"> ・CM の確保 ・管理会計 (OI 機構の経営) ・利益相反・情報セキュリティ管理 ・ビジネスモデル設計 	<ul style="list-style-type: none"> ・OI 機構の持つ権限 ・学内の制度改革もしくは OI 機構限定での制度設計 ・既存組織との協業・PJ 引継ぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・インセンティブ設計 ・利益相反・情報セキュリティ管理 ・OI 機構 PJ への参加・協力呼びかけ 	<ul style="list-style-type: none"> ・間接経費・戦略経費に関する理解 ・新規開拓 ・OI 機構そのものへの理解 	<ul style="list-style-type: none"> ・中期目標期間をまたいでの費用の繰り越しを行うことが制度上難しい。 ・競争/協調領域の区分に関する誤解に伴う自主的な活動制限 ・事業における自立の定義の理解不足・「ガイドライン」の対企業の機能が不十分 ・自立後の姿を想定した制度設計
立ち上げ後～事業内	<ul style="list-style-type: none"> ・機構の規模と PJ 規模のバランス ・ビジネスモデルの実践 	<ul style="list-style-type: none"> ・OI 機構の制度の全学への波及 (大学を動かせるか) 	<ul style="list-style-type: none"> ・インセンティブ設計 ・利益相反・情報セキュリティ管理 ・関係の継続と拡大 ・新規開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ・関係の継続と拡大 ・新規開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ・自立後の姿を想定した制度設計
事業終了後～	<ul style="list-style-type: none"> ・自立のビジョンと、それに向けた調整・制度設計 ・OI 機構⇒全学の影響 (大学改革への寄与) ・CM 人材の採用・育成 				