

〈2〉 大学等における産学官連携活動の推進に伴う リスクマネジメントの在り方に関する検討の方向性について

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専門官

小河 了一

1. はじめに

産学官連携活動は活発化・多様化するとともに、グローバル化が進展してきており、その中で、大学等¹が対処すべき多様なリスクが生じつつある。大学等が社会とのつながりを求めていく中で、大学等のインテグリティ（Integrity、「社会的信頼」、「尊厳」等の意味）を維持・確立し、研究者の名誉・信頼を組織的に守ることは、産学官連携活動を加速するために必要不可欠なことである。具体的には産学官連携の拡大によって生み出された経営資源の一部をリスクマネジメントに充てることで社会からの信頼と期待がより高まり、その結果としての産学官連携活動がさらに活発化するというポジティブなスパイラルを生み出さなければならない。

そのような環境下において、我が国における産学官連携リスクマネジメントに対する各大学等の取組は、大学等の産学連携本部や、知的財産本部の整備とともに、一定程度進展してきているものの、課題も多く存在している。

そこで、大学等における産学官連携リスクマネジメント検討委員会においては、産学官連携リスクマネジメントの取組に関して、大学等が目指すべき方向性や、解決すべき課題等を整理することで、各大学等に対する産学官連携リスクマネジメントの具体的な取組の促進を目的として報告書を取りまとめている。

文部科学省においては、本報告書で整理された課題に基づいて、産学官連携リスクマネジメントモデ

ル事業を実施し、いくつかの大学等においてモデルとなるような取組体制・システムを構築するとともに、この取組を全国的に波及させることを推進していく予定である。

なお、本寄稿記事は、「大学等における産学官連携リスクマネジメント検討委員会」において取りまとめられた内容を中心に、本検討委員会の事務局の立場として投稿していることをご留意いただきたい。

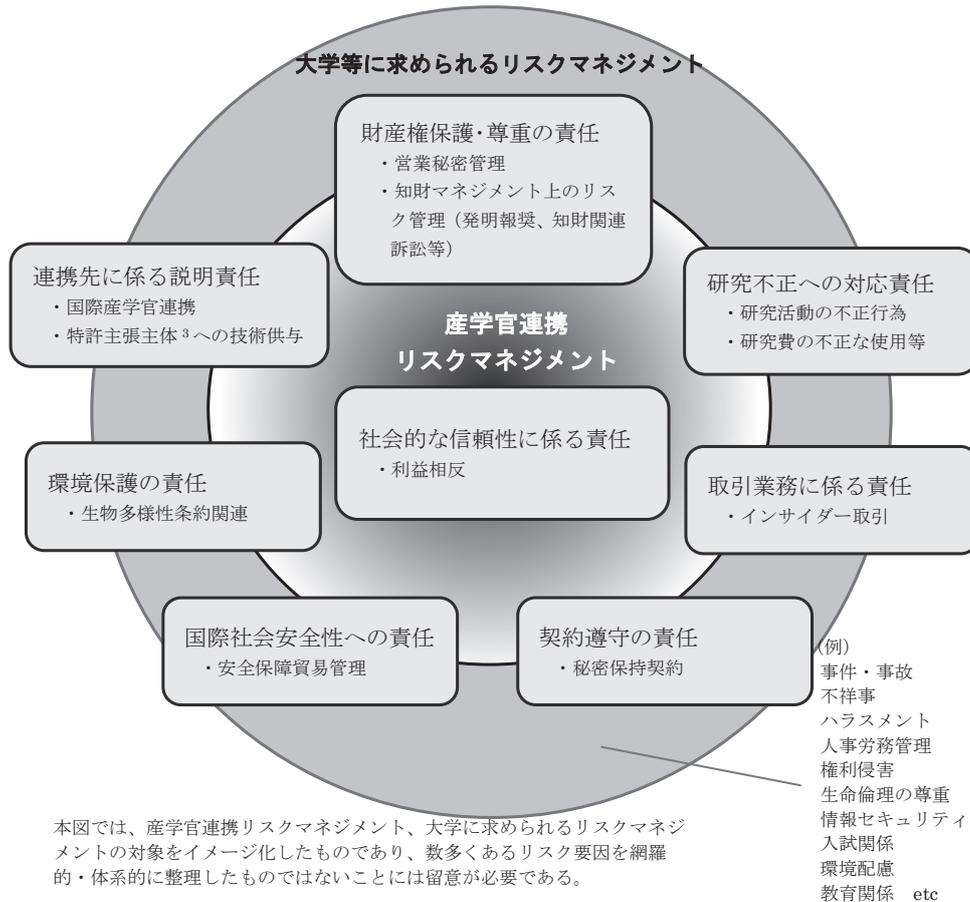
2. 産学官連携リスクマネジメントの必要性と検討の方向

(1)産学官連携リスクマネジメントに関するこれまでの取組とその背景

利益を追求する存在である企業との連携は、客観的で公平・公正な教育研究活動を担う大学等にとって、多面的な作用を包含するものであり、複雑な影響を及ぼすことである。すなわち、企業との連携は、イノベーション創出や、直面する経済社会の課題解決といった側面がある一方で、利益相反に起因する種々の弊害や、研究教育の独立性を損なう懸念、連携に関わる法令遵守事項の発生といったリスク要素への対応という側面も無視することはできない。産学官連携に伴い生じるリスク対応を誤り、大学等が社会や連携先からの期待を裏切れば、当該組織だけでなく、そこで研究に従事する研究者にとっても、社会からの信頼性を喪失するという大きな損失があり、さらに、社会全体の研究活動や産学官連

1 本報告書においては、国公私立大学、高等専門学校、大学共同利用機関を含めて、「大学等」と呼ぶこととする（設置主体を問わず）。

リスクマネジメントに関する全体像のイメージ図



携活動の減退につながる可能性もある。

大学等を取り巻く環境が変化の中で、産学官連携活動は活発化・多様化するとともに、グローバル化が進展している。それは同時に、大学等において過去と比較してより大胆な社会との連携を試みることも必要となってきたり、かつてない多様なリスクが生じつつある。このような環境変化に伴って生じる多様なリスクへの対応の在り方については、さらなる検討が必要であり、リスクマネジメントをより一層高度化していくことが求められている。

大学等は、企業との連携を単に商業的位置づけで深化させるのではなく、企業との連携自体が、大学等のインテグリティを発展させるための社会全体との関わりの一要素と捉え、社会が大学等に期待する

イノベーションの創出、経済再生、地域再生・活性化への貢献等の実現に向けた取組を加速化していく必要がある²。

(2)大学等が産学官連携リスクマネジメントに取り組む必要性

大学等において多様なリスクが生じつつあることから、適切なマネジメントの必要性も高まっている。各大学等は、こうした状況の変化に対応し、それぞれの特性や周囲の環境に即して、今後、社会との連携をどのように深めていくのかについて、明確なビジョンを形成していくことが求められている。

産学官連携等の活動によって生じる多様なリスクを、各個別のマネジメント要素ではなく、インテ

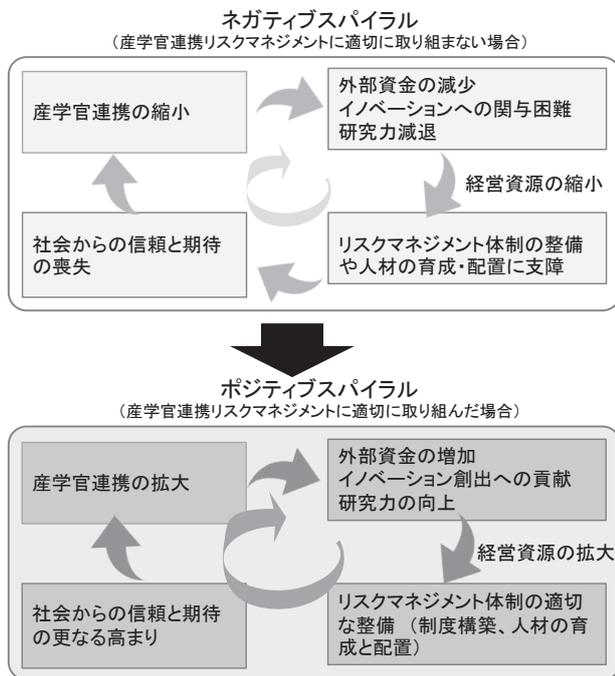
2 企業の社会的責任（CSR）と同様の概念として、大学の社会的責任（アカデミック・ソーシャル・レスポンシビリティ（ASR）、ユニバーシティ・ソーシャル・レスポンシビリティ（USR））の重要性が指摘されることがある。社会との連携強化を推進する際においても、大学等に求められる使命や公共的特性に合致したガバナンスが求められるところである。

3 特許主張主体とは、Patent Assertion Entity（PAE）のこと。なお、平成26年3月5日「イノベーション創出に向けた大学等の知的財産の活用方策」（科学技術・学術審議会産業連携・地域支援部会大学等知財検討作業部会）において、「大学等が知的財産権を、自ら事業をせず他の事業者に対し法外な対価を要求して権利行使することを専ら業とする者等へ譲渡することは原則避けるべき」として報告がとりまとめられている。

グリティを維持・確立し、産学官連携を推進していくための総合的な要素と捉えて、大学組織全体として適切に取り組んでいくことが重要である。

利益相反マネジメントや安全保障貿易管理、営業秘密管理等の産学官連携リスクマネジメントは、産学官連携や国際交流の活動を抑制する意図で行われるのではなく、リスクが現実の損害に結びつくことで産学官連携活動が萎縮することを防ぎ、大学組織及び研究者が産学官連携活動を加速化しやすい環境を醸成することにつながるという意義を持つ。大学等は、これらリスクマネジメントが、ネガティブスパイラルに陥らないようにし、大学等の知的資産の活用におけるポジティブスパイラルによって産学官連携活動の拡大を図るものであることを十分に理解した上で、産学官連携に伴うリスクマネジメントを大学経営上の優先課題の一つと捉え、学長等のリーダーシップの下で積極的に取り組むことが期待される。

大学等の知的資産の活用におけるポジティブスパイラル



大学等が社会とのつながりを求めていく中で、大学等のインテグリティを維持・確立し、研究者の名誉・信頼を組織的に守ることは、産学官連携活動を加速するために必要不可欠なことである。

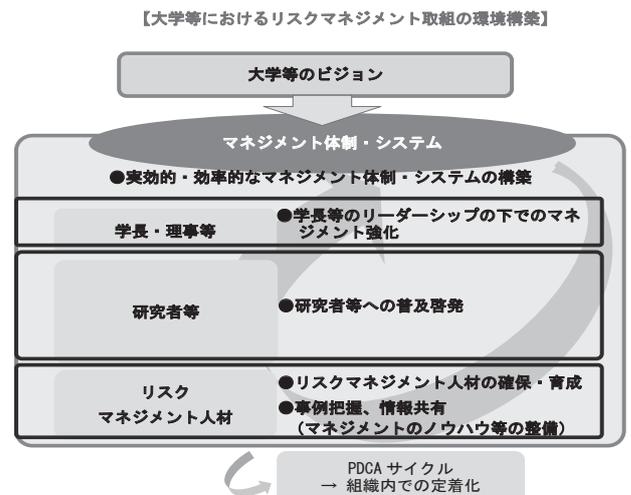
(3)産学官連携リスクマネジメントに関する検討全体の方向性

各大学等は、産学官連携活動に関する明確なビジョンの下で、産学官連携リスクマネジメントを過剰な負担をかけずに、適切に実行していくために、実効的かつ効率的なマネジメントシステムを構築することが重要である。また、そのようなシステムを構築し、組織的に産学官連携リスクマネジメントを推進するために、学長等のリーダーシップが必要不可欠である。さらに、研究者やリスクマネジメント人材等が適切に関与できる環境を構築する必要がある。

大学等の特性上考慮すべき事項（教育研究の自由、学生の教育等）に配慮するとともに、取り巻く環境・状況（我が国大学等のグローバル化等）を考慮して、産学官連携リスクマネジメントの在り方を検討すべきである。

各大学等の個々の状況（リスク発生可能性等）に合わせて、優先的に取り組むべきリスクマネジメントの要素を十分に検討し、各大学等で順次取組を進めるべきである。マネジメントの手法は、各大学等の特徴や方針等に応じた多様な方法が有り得るので、リスクマネジメントの取組を促進する際には、一律の取組方法を求めていくことは実効的ではないことも十分留意すべきである。

大学等におけるリスクマネジメント取組の環境構築



3. 技術流出防止マネジメントについて

(1)経緯と環境変化等

(経緯)

営業秘密管理について、平成23年「大学における営業秘密管理指針作成のためのガイドライン」の改訂、平成27年「営業秘密管理指針」の改訂や、不正競争防止法の一部改正、営業秘密保護マニュアル策定検討が進んでいるところである。

また、安全保障貿易管理について、「輸出者等遵守基準」(平成22年4月施行)の設定、平成22年「安全保障貿易管理に係る機微技術管理ガイダンス(大学・研究機関用)」の改訂等がなされているところである。

(環境変化等)

産業界側においてノウハウ等の管理の重要性はさらに増してきている状況であり、産学官連携を行う際においては、大学等側での営業秘密管理も適切な実行が求められるようになってきている。また、産業界側において、大型の技術漏えい事例が発生しており、顕在化していない技術流出発生の可能性にも懸念が示されるところ、営業秘密等の情報保護の強化、技術流出の防止は喫緊の課題の一つとなっている。

また、昨今、大学等の研究教育活動や産学官連携活動等は、グローバル化が進展する中で、さらなる発展が期待されている状況下において、技術等を国外へ提供する機関も増加してきているといえ、安全保障貿易管理に取り組む必要がある機関はさらに増してきていると考えられる。

その中で、各大学等には、取り組むべき課題に対して、各大学等のビジョンや特性に即した具体的な取組方策の検討が進展していくことが望まれる。

(2)営業秘密管理に関する各大学等における取組課題

(基本的な方向性)

- ・営業秘密管理は、大学等が組織として営業秘密管理の方針を示した上で、各研究者自身が

主体的に取り組むことが重要である。大学等組織としては、適切な管理を実践できる環境を整備していく必要がある。営業秘密管理、秘密保持契約等に基づく法律事項であることには十分に留意すべきである。

- ・営業秘密管理のためには、秘密管理すべき対象の明確化が必要である(例えば、秘密保持契約等における範囲の明確化)。
- ・営業秘密管理を行う際において、大学特有の事情(教育研究の自由、学生の位置づけ)については十分配慮した上で、取組方針を検討することが重要である。

(実効的・効率的なマネジメント体制・システムの構築の必要性)

企業における営業秘密管理手法とは異なり、組織的な一元管理は困難を伴うケースもあり、各研究者自身が主体的に取り組むことがまずは重要である。大学等組織としては、営業秘密管理の方針を示し、管理手法・契約等のベストプラクティス(管理手法の提示、秘密保持契約の複数パターン整理等)を提示する等、各研究者が管理を実践できる環境を整備していく必要がある。その際に、企業で行われている営業秘密管理手法について、大学等での導入可能性を検討することも重要である。

企業では営業秘密の不正取得が起きていても、適切な営業秘密漏えいのモニターが行われていないと、実際に生じている不正取得が検知できないといった問題があることも指摘されている。大学等においても情報システムを介した不正なアクセスの検出等、組織として適切な監視活動を行うべきである。

また、全ての情報を秘密管理することは現実的でない中で、営業秘密管理すべき対象の明確化を検討すべきである(例えば、契約等において、秘密保持の範囲を明確にする等)⁴。特に、産学官連携(共同研究等)を推進していくに際して、産業界側と大学等側の秘密保持契約の在り方を検討すべきである。学術情報の自由な交流を基本理念とする大学等の立場も考慮し、秘密管理すべき対象を適切に定め

4 学術研究等によって自発的に創出された営業秘密情報等についても、秘密管理すべき対象の明確化は必要である。いわゆる職務発明と自由発明との区別を明確にし、大学等が組織的に関与すべき対象の明確化も必要である。

ることが重要である（例えば、秘密管理すべき対象や期間等を可能な限り限定的にするよう配慮する等）。

さらに、各状況に合わせて求められる管理水準を適切に設定し、求められる管理水準に合わせた管理を実行し得るように、営業秘密管理手法を検討すべきである。管理の度合いに応じた管理コスト・管理負担（物理的管理、技術的管理を施すに際して、必要となるコスト・負担等）を把握した上で、状況に合わせた管理を選択する必要がある。産学官連携活動における秘密保持契約においては、必要に応じて、営業秘密管理に必要な管理コスト・管理負担等に関して企業側の理解を得て、適切な管理水準等を決定していくことが重要である。

特に、学生は教育を受ける権利を有していることを前提として、秘密管理を行うための管理の在り方として最適な手法を検討すべきである。秘密保持に関しては、学生の研究発表や就職のことまで配慮し、産学官連携への関与の在り方等を十分検討する必要がある（例えば、産学官連携活動に参加すること自体にも学生の意思を尊重することや、企業側が求める研究成果の秘匿性のレベル分けに合わせて学生が関与する産学官連携活動の範囲を線引きすること、学生との雇用関係を検討すること等の種々の対応が考えられる）。

(学長等のリーダーシップの下でのマネジメント強化の必要性)

大学経営層が技術流出防止マネジメントに取り組むことの意義・必要性を適切に理解する必要がある（秘密保持契約を遵守することだけでなく、自身のノウハウの喪失機会を低減すること、企業からの信頼獲得による連携強化への進展等）。求められる営業秘密管理を適切に実現するために、必要に応じて、営業秘密管理に対する予算等対応措置を講ずることも検討すべきである。

(研究者への普及啓発の必要性)

研究者に対して、営業秘密管理による技術流出防止に取り組む意義と必要性の理解を促進し、管理負担も考慮した上で、秘密管理が求められる状況においては適切な取組を実施できるよう普及啓発する必要がある。

また、研究者が営業秘密管理を実行できるように、管理レベルごとの具体的なマネジメント手法を例示する必要がある。さらに、研究者自身が、学生の位置づけを理解し、技術流出防止マネジメントに取り組む必要がある。

(リスクマネジメント人材の確保・育成の必要性)

研究者からの技術流出防止対策について、相談対応ができるよう、担当者の配置等の、学内の専門人材等の配置と在り方を、その必要性も含めて検討すべきである。

(事例把握、情報共有の必要性)

秘密保持契約のベストプラクティス、具体的な管理手法等の事例を蓄積し、情報の共有を図る必要がある。

また、特別な状況下における技術流出防止マネジメントの在り方（例えば、複数企業と共同研究等を行う場合の情報のコンタミネーションの排除と各社への信頼確保の在り方）についても、検討する必要がある。

(3)安全保障貿易管理に関する各大学等における取組課題

(基本的な方向性)

- ・安全保障貿易管理は法令遵守事項であることを、大学経営層、各研究者が認識し、取り組むことの意義と必要性を十分に認識することが重要である。特に、研究者自身が協力しながら取り組むことが重要である。
- ・大学等の経営資源が限られている中で、リスクマネジメント人材の配置及び全学的なマネジメント体制について、各大学等の規模・特性に見合った在り方を検討する必要がある。

(実効的・効率的なマネジメント体制・システムの構築の必要性)

安全保障貿易管理のマネジメント人材として、大まかに分類して、安全保障貿易管理を専門的に行う者、研究マネジメントを行う一環で安全保障貿易管理も担当する者（例えば、URA等）の2段階のレベルが考えられる。この2段階のレベルは大学等の

状況によっては必ずしも分離している必要はなく、安全保障貿易管理のマネジメント人材が相談対応等に直接従事するケースもあり得る。このような組織作りにあたっては、研究マネジメントや産学官連携の担当部署等の他、学内部局等に安全保障貿易管理の担当教員を配置することの必要性も含めて、学内における安全保障貿易管理のマネジメント人材の配置や業務分担の適切な在り方を検討すべきである。その際、各大学等の経営資源が限られている中で、効果を最大化するためのマネジメント体制・システムの在り方を検討すべきであり、特に、中・小規模の大学等が適切に取り組むための体制・システムの在り方についても検討すべきである⁵。

また、安全保障貿易に係る各種情報が、安全保障貿易管理の担当部署等と必要に応じて共有されるように、学内体制を構築する必要がある。

(学長等のリーダーシップの下でのマネジメント強化の必要性)

大学経営層が安全保障貿易管理マネジメントに取り組むことの意義・必要性を適切に理解し、安全保障貿易管理に対する学内規程の整備、担当部署の明確化、予算等対応措置を図ることが必要である。安全保障貿易管理マネジメントに取り組む意義・必要性に関する理解促進方策の検討が必要である。

(研究者への普及啓発の必要性)

広範な技術内容をマネジメントしなければいけない大学等特有の事情から、マネジメント対象の技術内容を一番理解している研究者自身の関与が必要不可欠である。安全保障貿易管理に係るリスクマネジメント人材等と協同で取り組むことが求められる。研究者の理解促進に向けた普及啓発を行う必要がある。特に、安全保障貿易管理のマネジメントは、一律に研究等が中止・禁止される性質の対応を求められているのではなく、むしろ自由な研究環境を保証するための前提であることや、安全保障貿易管理が必要となる技術分野は一部の特定分野だけではないこと等、安全保障貿易管理に関する適切な理解が重

要であり、そのための環境整備を行う必要がある。

(リスクマネジメント人材の確保・育成の必要性)

学内におけるマネジメント人材の配置の在り方に関する検討に合わせて、人材の確保・育成の在り方を検討すべきである。また、外部への相談を可能とする体制の在り方の検討が必要である。

また、安全保障貿易管理に関する種々のガイドラインやマニュアルは整備されている状況であるので、それに基づいて、リスクマネジメント人材が、実効的に業務に取り組める環境を構築することが重要である。さらに、大学等の研究環境（研究室内で複数の留学生がいる等の環境）の中で、適切なマネジメントの在り方を検討していく必要がある。

(事例把握、情報共有の必要性)

種々のガイドラインやマニュアルが整備されている中で、安全保障貿易管理に取り組むに際して、リスクマネジメント人材が取り組みやすい環境構築のための情報共有の在り方（例えば、安全保障管理上のベストプラクティスについて、情報を共有する等）について検討すべきである。

4. 産学官連携リスクマネジメントモデル事業に関して

文部科学省においては、産学官連携リスクマネジメントモデル事業を通じた体制・システム整備を図っていく予定である（寄稿時点においては、事業実施機関を公募中）。平成27年度においては、「利益相反マネジメント」及び「技術流出防止マネジメント」（営業秘密管理、安全保障貿易管理の両者を含む）の2テーマについて、複数の事業実施機関の採択を想定しているところである。

事業実施機関に対しては、大学等における産学官連携リスクマネジメント検討委員会において整理された取組課題に対して具体的に取組を進め、全学的に取り組むための体制整備や、産学官連携活動に係るビジョン・ポリシー・ルール等の策定等を実行す

5 一つの大規模大学が中核となって安全保障貿易管理を行う体制を構築し、中核大学が周辺地域の中小規模大学の指導・相談を行うモデルが、委員会において一つの案として提案された（その際、中小規模大学間で情報交換できるネットワーク作りも重要）。なお、研究内容については、情報共有範囲を含めた情報の取扱いには注意が必要であること、また小規模の大学であっても一定の管理体制を確立することが求められていることには、十分留意する必要がある。

ることを求めている。また、本事業終了後も、各大学等の自主財源による自立的運用が可能となるモデル構築と共に、全国の大学等に普及していくための取組を求めている。

本事業を通じて、我が国における産学官連携リスクマネジメント推進の中核となる機関が構築されていくことが期待される。

5. 産学官連携リスクマネジメントの定着に向けて

(1)大学等に期待される取組

学長等がリーダーシップを発揮し、社会との連携の位置づけも含めた明確なビジョンを策定し、大学等の有する知的資産の有効で効果的な活用のための施策の一環としてリスクマネジメントに対する取組強化を図ることが重要である。

各大学等においては、自主的な取組を推進することで、それぞれの特性に合わせた多様な体制・システム等の形成が期待される。産学官連携に係るリスクマネジメントを、管理取締役的な画一的なマネジメントではなく、社会との連携における大学等のインテグリティの確立に向けた戦略的マネジメントであることを適切に理解し、自主的な取組が加速することが期待される。

(2)行政に期待される取組

産学官連携リスクマネジメントは、本来、各大学等が自主的に行うべき性格のものであることを、各大学等が認識した上で取組を進め、産学官連携活動を促進していくことが重要である。

一方で、一大学だけでは取り組みにくい部分や、複数の大学等が共通で取り組むことで効果が最大化する部分等について、行政側が枠組み作りや支援を行い、産学官連携リスクマネジメントの定着を図るための後押しが重要である。具体的には、産学官連携リスクマネジメントに関する、以下のような取組が想定される。

①産学官連携リスクマネジメントモデル事業を通じた体制・システム整備

産学官連携リスクマネジメントモデル事業を開始し、他機関にとって参考となるモデルを短期間

で構築し、構築したモデルを全国の大学等に展開していくこと。

②産学官連携リスクマネジメントに関する情報の機関間共有の場の構築

産学官連携リスクマネジメントに関する事例等の情報は、非常に有用である一方で、機微な情報も包含するために機関間での共有が進みづらい現状があるところ、大学等のネットワーク化等を通じて、リスクマネジメントに係る機関間の情報共有のための場を、行政が主導して構築すること。

③産学官連携リスクマネジメントに関する環境整備

必要に応じて、ガイドライン、事例集等の作成を行う等、各大学等がリスクマネジメントに取り組みやすい環境を整備していくこと。

④産学官連携リスクマネジメントの取組に関する各大学等への普及啓発

産学官連携活動を行っていく大学等においてはリスクマネジメントの取組が必要不可欠であることについて周知し、各大学等の自発的な取組を促していくこと。

6. おわりに

産学官連携活動におけるリスクマネジメントは、機関の規模等に関わらず社会との連携を求めらるすべての大学等が取組を求められることである。今後、産学官連携活動を推進していく各大学等が、学長等のリーダーシップの下で明確なビジョンを策定し、産学官連携リスクマネジメントを大学経営上の重要な要素と位置づけて積極的に取り組むことが重要である。大学等のインテグリティを維持・確立し、産学官連携活動を適切に推進していくことで、大学等が社会に価値を提供し、社会の発展に寄与していくことが期待される。

大学等における産学官連携リスクマネジメント検討委員会において、産学官連携リスクマネジメントの取組に関して、大学等が目指すべき方向性や解決すべき課題等を整理することで、各大学等における産学官連携リスクマネジメントの具体的な取組の促進を目的として報告書がとりまとめられたところで

ある。

各大学等においては、理事会等の場で大学経営層を巻き込んで議論を行い、産学官連携に伴うリスクへの対応方針の検討を進めることが期待されるところである。その際に、報告書で示した取組課題等を参考にしながら、各大学等のビジョンや特性に即した具体的な取組方策の検討が進展していくことが望まれる。

また、行政としても、我が国における産学官連携活動の加速化・本格化に向けて、産学官連携リスクマネジメントへの取組を進展させていくことが重要であると考えられる。