

京都大学 財務・研究戦略懇談会

平成 17 年 10 月に財務・研究推進担当理事を拝命し、法人化後の京都大学の財務や研究推進の戦略を考える上で役立つのではと考え、尾池総長のご賛同・許可を得て、京都大学出身の産業界のトップリーダーにお集まりいただき「京都大学財務・研究戦略懇談会」を平成 18 年 4 月から発足させました。母校に対するご意見やアドバイスをいただくべく、およそ三ヶ月に一度、合計 8 回の懇談会を重ねてきました。本学の財務部、研究推進部のからも部課長、グループ長クラスの方々にも参加をお願いし、広く意見を交換してきました。以下は幹事の平田康夫氏からいただいた中間報告（案）です。産業界からお集まりいただいたメンバーは

井上 恵太	株式会社コンボン研究所(トヨタ) 顧問
宇治 則孝	株式会社 NTT データ 代表取締役常務執行役員
田中 誠一	東映株式会社 経営戦略部長
永田 公二	住友軽金属工業株式会社 副社長 (2007 年 7 月まで)
中村 和男	シミック株式会社 代表取締役会長兼社長
成松 洋	クインタイルズ・トランスナショナル・ジャパン(株) 代表取締役社長
松本 慎二	日本電業工作株式会社 社長
増田 房義	三洋化成工業株式会社 代表取締役副社長
松田 晃一	独立行政法人情報処理推進機構 IT人材育成本部 本部長 NTT アドバンステクノロジー株式会社 代表取締役常務(懇談会設立時)
村上 正紀	学校法人立命館 副総長 (2007 年 7 月まで学内メンバー)
森田 隆士	株式会社日立製作所 研究開発本部 燃料電池事業推進センター長
安田 豊	KDDI 株式会社 技術統轄本部長 執行役員
(幹事) 平田 康夫	株式会社国際電気通信基礎技術研究所 代表取締役社長 (2007 年 6 月まで株式会社 KDDI 研究所 会長)

の方々です。

松本 紘

京都大学 財務・研究戦略懇談会 中間報告（案）

1. はじめに

国立大学法人化(独法化)に伴い、また少子高齢化、グローバル化が進む昨今、京都大学は、他の国立系大学法人と同様に、財務、研究推進、大学運営はもとより様々な面において課題を抱えており、変革が求められている。特に、より効率的な大学経営、産学連携の推進などの課題解決のためには、学外の有識者との率直な意見交換を行うとともに民間企業の様々な事例を参照することが有効と考えられる。

このような状況を踏まえ、財務及び研究担当の松本紘理事・副学長からの提案もあり、京都大学を応援する有志の会（京都大学財務・研究戦略懇談会；略称松本懇談会）を発足させることにした（添付資料1）。メンバーの選定に当たっては、企業経営に携わっている第一線で活躍中の京大OBの方々12名に声をかけたところ全員から本会の趣旨に賛同をいただき、さらに京都大学内の3名の先生にも学内メンバーとして加わっていただき、2005年4月に発足の運びとなった（添付資料2）。

以来2年間にわたり約3ヶ月毎に懇談会会合を開催し現在に至っている。各会合には京都大学教育研究推進本部の関係者各位にも陪席いただき、京都大学の財務状況、研究推進方策などの紹介を受けるとともに、適宜討論、意見交換に参加を願い、相互理解を深めた。

本中間報告は、これまでの8回にわたる会合での議論、意見交換の結果を取りまとめたものである（添付資料3、4）。各懇談会会合では、メンバーや大学関係者が用意した資料をベースに、大学経営のあり方、産学連携の推進方策、京都大学への期待、今後の目指すべき方向、などについて、辛口の指摘を含めて熱心かつフランクな意見交換が行われた。指摘や意見のうちには的外れなものも幾つかあるかもしれないが、関係者はもとより社会の期待や要請に応える京都大学、世界に誇れる京都大学に向けての舵取り、健全な大学経営を進めていく上での一助になれば幸いである。

2008年4月10日記
懇談会幹事 平田 康夫

2. 意見の集約、提言

8回の会合を通じて行われた意見交換、討論を、以下の5課題に分類して整理してみた。

1. 産学連携の在り方、推進方策について
2. 大学経営、組織運営に関して
3. 京大らしさと京大への期待
4. 京大の財務状況について
5. 京大の研究推進戦略について

それぞれの意見は、お互いが関連しあっていることもあり、必ずしも課題ごとにすっきりと分類できるものではないが、主に関係する課題に絞ってあえて整理を試みた。それぞれの課題に対する主な意見、提言は以下の通りである。

2.1 産学連携の在り方、推進方策について

産学連携推進のための組織体制の整備

2007年7月に、学内に産官学連携本部、産官学連携センターを発足させ、産官学共同研究の促進、研究成果の普及・活用の促進などを目的とした学内体制の整備がすでに図られている。改組の狙いは「指揮系統の一元化」と「業務分担の明確化」にあると理解する。さらに付け加えるならば、大学と産業界との考え方の違いを認識した上でマッチングをとる体制の整備も大切であり、大学と産業界との橋渡しを効果的に行う中間的な組織があっても良いのではないかと。例えば、京都大学支援財団といった大学とは別組織の設立も一案である。

知財戦略の見直し

企業からの受託・共同研究の獲得を推進するため、特許の不実施保証の取り扱いを含めて、アプローチの方法を見直し、産学連携を促進できるベストな枠組み、体制を整備する必要がある。特許で「儲ける」という発想は間違いである。大学が知的財産を重視すべき本来の意図は「国の発展」に貢献するためである。知的財産による収入は例外を除けばどこでも微々たるもの、知的財産へのこだわりは払拭すべきである。特許はTLOに事務を任せて、共同研究で資金を獲得すべき。また、不実施補償は産業界から総スカンを受けている。不実施補償が面倒だから他の大学にしようという案件もある。

人的交流、場の提供

米国の大学では、企業出身教官の数、日常的な産学間の人的交流機会などにおいて日本の大学と比較して大きな差が見られる。京都大学では、すでに桂や吉田キャンパスにおいてベンチャー等との交流拠点を設置されるなど着実に手を打ってられるようであるが、多くの企業が大学内あるいは周辺に拠点を設けるような魅力ある施策が欲しい。

企業から見た場合大学との共同研究の効用として、企業内研究者の視野を広げさせる教育的な効用も大きい。産学連携の促進のためには、様々な形で人的交流による活性化のためのコミュニケーションの場を持つことが大切である。今後具体的な事例を交えて検討されたい。

2.2 大学経営、組織運営に関して

情報発信の強化

京都大学としての情報発信をより一層強化していく必要がある。具体的には、様々な分野のOBが結束できる機会を増やす、出版・新聞社（含む雑誌）などメディアの活用、取り込み、優れた科学ジャーナリズム活用、養成などが大切である。今後は、「総合サイエンス、総合的な博士」が重要で、解決する課題も複合的・学際的になりつつあり、それに対応できる人材の輩出に期待したい。

外部機関における評価結果（例えば国立大学法人の財務状況ランキング1位）などを京都大学の評判作り、宣伝にもっともっと積極的に活用されたい。また、京大ならではのサプライズも欲しい

寄付を集めやすい仕組み、制度寄付金については、国内外の大学における手法を参考に、寄付をいただくための積極的な取り組みを、全学として、組織的に行う方法を検討されたい。

慶応大学では、卒業生一人一人に対して寄付に関する管理リストを用意し、昇進の度にアプローチをかけている。京都大学ももっともっとOBを活用すべきだある。また、米国の大学では、寄付を貰ったらフォローアップするという、言われてみれば当たり前のことをきちんとやっている。ロータリークラブのやり方も参考になる。ランクづけやフェロー制度を採用し、例えば京大の図書館を自由に使えるとか、総長との晩餐会に招待される等の特典も検討すべき。

お金をかけて寄付を集めるという考え方もある。片手間ではフォローアップできない。外部委託するのも一案。内部ではインセンティブがない。歩合制にしてすれば、その率が1%でも相当な金額になる。

意思決定メカニズムの整備

大学における「自由」について議論された。京大における「自由」の源泉は、伝統的に部局の自由にあるが、行き過ぎると部局のエゴになってしまう。こうした現実を踏まえて、より学者個人の自由を重視する方向へ変えてゆくべきである。すなわち、帝国大学の伝統として他の部局から指図を受けないという部局に自由があった。自由とは何かを根源的に考えなければならない。個人の学問の自由が根源であるべきである。自由とエゴは紙一重であり、部局の自由とエゴをはきちがえるべきではない。民間企業の場合は、目的があり、指揮命令系統がはっきりとしている。過去の伝統、しぐらみがあるろうが、研究費も教育費も給料も大学運営費も、所詮国民の税金によって賄われているのであり、自由の学風を守り、エゴをなくすための意思決定メカニズムの整備を図って欲しい。

また、企業が通常行っている指揮命令手法、事後チェック、「ほうれんそう(報告・連絡・相談)」などについては、大学では相容れないものもあるが、組織としての効率的かつ透明性のある意思決定メカニズム、内部統制の整備のためには民間企業の考え方も参考にされたい。

2.3 京大らしさと京大への期待

京大らしさ、京大の強みを活かす

京都大学の基本理念は、自由の学風、地球社会の調和ある共存、自由と調和である。京都大学の“強み”を6項目に整理すると、総合大学であること、教育、研究ともに自由な雰囲気を持つこと、歴史的文化と伝統の町「京都」に位置すること、強いブランド力があること、優秀な人材が集まる最高学府であること、卒業生が各分野で活躍していること、を挙げることができる。こうした強みを、財務基盤の強化、産学連携、教育に活かすべきである。

弱み、課題の克服

弱みあるいは課題としては、人件費が50%を超える財務体質、効率化係数による運営交付金の削減、が挙げられる。これらは国立大学法人共通の課題でもある。京都大学固有の課題についても、掘り下げて分析する必要がある。

こうした弱みや課題を克服するには、リソース（人もの金）の適正配分、組織の再編、統廃合、適切な評価の実施（外部、内部、自己強化）、学内連携、交流の促進が必要である。さらに、諸施策の決定メカニズム、決定メカニズムの効率化、迅速化、大学経営陣のリーダーシップ、教職員

の意識改革が必要かつ不可欠である。

京都大学への期待

京大は東大と対置される存在。西日本のセンター大学としての意識付けが必要である。 長期的展望（日本国の将来を見据えた研究推進）を失わないでほしい。 京都大学に対しては、 世界に誇れる研究、社会に貢献できる研究を行うこと、 学問、教養を身につけた人材を輩出すること、 研究成果を社会に還元すること、 個性を伸ばし育てる大学となること、を期待したい

2.4 京大の財務分析について

ベンチマークの設定

他の大学ではどうやっているかの調査、比較がまず必要（ベンチマーキング）。本件については、具体的には、特命チームを編成し、海外の大学（国立・州立）、国内（東大、早慶）の事例を調査する予定とのこと。海外については、具体的には、EU、米国、豪州を対象とした外国大学調査チームを結成し調査を行うとのこと。また、国内大学については、様々なチャネルを利用して情報収集に努めるとのことであるが、いずれも一過性に終わることがないようにされたい。

セグメント分析の実施

詳細なセグメント毎の財務データ分析を行うことも大切である。また、それらの財務分析の結果から何が見出せるか特徴的な事項を取り纏め、その上で他大学との比較分析を行うべである。 寄付金や外部資金の詳細データなどについても様々なルートを利用して手に入れ、総裁分析をされたい。

2.5 京大の研究戦略について

競争的資金の獲得

政府系の競争的資金の獲得にあたっては、提案内容の質的向上に加えて、立案およびプログラムの段階から関与できるような支援体制が必要である。

3. むすび

8回の会合を通じて、メンバー各位から多岐にわたり、フランクな意見が数々示され、活発な意見交換が行われた。本中間報告ではその全てを網羅できなかったが、会合での意見や指摘を単なる言いつ放しだけで終わらせたくないとの思いから、京都大学を愛し、今後の発展を期待する応援団からのメッセージとして取りまとめさせていただいた。

大学と産業界とでは、当然のことながら、社会的使命、歴史的背景、目的、果たすべき役割も異なっており、産業界における考え方や事業運営手法をそのまま受け入れられるものではない。その一方で、PDCAサイクルの実践、財務分析、重要案件の決定手法などに関する企業人の意見、見解の中には参考となるものも多々あると考えられる。

本報告が大学経営において何らかの参考になれば幸いである。引き続き京都大学の応援団の一員として、京都大学の教育、研究両面からの更なる発展を期待したい。

添付資料 1 懇談会設置要綱

添付資料 2 懇談会メンバー

添付資料 3 会合開催の概要

添付資料 4 会合議事録

添付資料 1

「京都大学財務・研究戦略懇談会(略称:松本懇談会)」設置要綱案

平成18年4月20日

1 背景・目的

京都大学は、他国立系大学と同様に国立大学法人化(独法化)に伴い、財務、大学運営はもとより様々な面において課題を抱えており、変革が求められている。2005年10月1日付けで理事副学長に就任された松本紘教授は、現在京都大学全学の財務及び研究担当責任者として、課題の解決に積極的に取り組み、精力的に変革を推進されている。一方、大学が抱えている課題解決のためには、学外の有識者から率直な意見を広く聴くこと、および民間企業の様々な事例を参照することが有効と考えられる。

このような状況を踏まえ、京都大学の応援団として、大学経営に役立つ意見、助言、情報を松本理事にインプットするとともに、京都大学に対する期待、要望、今後の目指すべき方向性等についての意見交換を行い、適宜提言することを目的とする。

2 名称

本会の名称は、「京都大学財務・研究戦略懇談会(略称 松本懇談会)」とする。

3 検討事項

本懇談会は、当面以下の事項について検討、意見交換をおこなう。

- (1) 京大の今後の目指すべき方向性
- (2) 大学に対する産業界からの期待
- (3) 京大らしさとは、それに何を期待するか
- (4) 産学連携の在り方、共同研究、大学における特許の在り方
- (5) 健全かつ円滑な大学運営のために参考となる民間企業経営について
(意思決定メカニズム、給与・処遇面でのインセンティブ(人事施策)、リソース(人・もの・金)の適正配分、PDCAサイクルの実践など)
- (6) その他、松本理事からの検討要請課題について(適宜)

4 組織・運営

- (1) 本会のメンバーは、本会の目的に賛同した原則京大OBの有志とする
- (2) 本会の会長は松本紘理事とする
- (3) 本会には若干名の世話役(幹事)を置く。

5 メンバー構成

設立時の構成メンバーは別紙の通りとし、構成メンバーの推薦及び会長の承認によって適宜増員することとする。（12～15名）

6 事務担当、庶務

当面以下の者が会合開催準備、事務連絡などを担当することとする。

古屋裕規 株式会社 KDDI 研究所 049-278-7861 hiro-f@kddilabs.jp

森川大補 株式会社 KDDI 研究所 049-278-7883 morikawa@kddilabs.jp

7 会の開催

- (1) 本懇談会は、原則1～2ヶ月毎に夕刻 18 時以降に開催する
- (2) 本懇談会は、東京あるいは京都にて開催する。
- (3) 会議にはメンバーに加えて適宜学内外の有識者に出席を要請する。

発起人代表 平田康夫
株式会社 KDDI 研究所
代表取締役会長
0492-78-7301
hirata@kddilabs.jp

添付資料 2

京都大学財務・研究戦略懇談会(略称:松本懇談会)構成メンバー

会長	松本 紘	京都大学 理事副学長	
メンバー	井上 恵太	株式会社コンボン研究所(トヨタ) 顧問	
	宇治 則孝	株式会社 NTT データ 代表取締役常務執行役員	
	田中 誠一	東映株式会社 経営戦略部長	
	永田 公二	住友軽金属工業株式会社 副社長 (2007年7月まで)	
	中村 和男	シミック株式会社 代表取締役会長兼社長	
	成松 洋	クインタイルズ・トランスナショナル・ジャパン(株) 代表取締役社長	
	松本 慎二	日本電業工作株式会社 社長	
	増田 房義	三洋化成工業株式会社 代表取締役副社長	
	松田 晃一	独立行政法人情報処理推進機構 IT人材育成本部 本部長 NTT アドバンステクノロジー株式会社 代表取締役常務(懇談会設立時)	
	村上 正紀	学校法人立命館 副総長 (2007年7月まで学内メンバー)	
	森田 隆士	株式会社日立製作所 研究開発本部 燃料電池事業推進センター長	
	安田 豊	KDDI 株式会社 技術統轄本部長 執行役員	
	(幹事)	平田 康夫	株式会社国際電気通信基礎技術研究所 代表取締役社長 (2007年6月まで株式会社 KDDI 研究所 会長)

学内メンバー

森広 芳照	京都大学 情報学科研究科 教授 (2006年8月ご逝去)
牧野 圭祐	京都大学 国際融合創造センター長 教授
清水 章	京都大学 研究戦略室プログラムオフィサー 教授
吉川 潔	京都大学 研究企画支援室長 (第4回会合 2007年4月より)

(幹事補佐)	横山 博之	株式会社 KDDI 研究所
	古屋 裕規	ボストンコンサルティンググループ
	森川 大輔	株式会社 KDDI 研究所
	南川 敦宣	株式会社 KDDI 研究所

2008年4月7日現在

添付資料3

京都大学 財務・研究戦略懇談会 会合概要

第1回懇談会会合

日時：平成18年4月20日(木) 18:30-21:45

場所：京都大学東京オフィス（帝国ホテル東京 本館5F 512号室）

- 主な議題：
1. 懇談会設置要綱について
 2. 京都大学の現状と課題

第2回懇談会会合

日時：平成18年7月27日(木) 16:00-19:00

場所：京大会館 215号会議室

- 主な議題：
1. 京都大学財務の現状について
 2. 産学連携と大学の役割について
 3. 京都大学への期待と課題

第3回 懇談会会合

日時：平成18年10月6日(金) 18:00-21:00

場所：コンファレンススクエア エムプラス ミドル3会議室
（東京都千代田区丸の内2-5-2 三菱ビル 10F）

- 主な議題：
1. 京都大学の近況について
 2. 財務分析結果（外部資金）について
 3. 京都大学への期待、課題などについて

第4回 懇談会会合

日時：平成19年1月17日(水) 11:00-14:20

場所：京都大学 清風荘
（京都市左京区田中関田町2-1）

- 主な議題：
1. 産学連携の在り方

第5回 懇談会会合

日時：平成19年4月18日(水) 18:30-21:00

場所：京都大学東京オフィス
（東京都千代田区丸の内1-7-12 サピアタワー10F）

- 主な議題： 1．京都大学の近況について
2．産学連携の在り方について

第6回 京都大学懇談会会合

日時：平成 19 年 8 月 6 日(月) 18:30-21:00

場所：京都大学東京オフィス

(東京都千代田区丸の内 1-7-12 サピアタワー10F)

- 主な議題： 1．懇談会設置要綱について
2．京都大学の現状と課題

第7回 京都大学懇談会会合

日時：平成 19 年 12 月 12 日(水) 17:00-20:00

場所：京都大学吉田泉殿（京都市左京区吉田泉殿町）

- 主な議題： 1．大学の財務状況
2．京都大学の外部資金の現状
3．京都大学への期待

第8回 京都大学懇談会会合

日時：平成 20 年 4 月 4 日(月) 17:00-20:00

場所：京都大学吉田泉殿（京都市左京区吉田泉殿町）

- 主な議題： 1．産学連携の推進について
2．次世代（若手）研究者の育成・教育者の育成・確保
3．研究支援体制の強化
4．長期的財政基盤の強化

添付資料 4

京都大学 財務・研究戦略懇談会 議事録の抜粋

本懇談会会合は、2006年4月より2008年4月にかけて計8回開催されました。

本資料はそれら会合の議事録からの抜粋です

第1回 財務・研究戦略懇談会会合

日時：平成18年4月20日(木) 18:30-21:45

場所：京都大学東京オフィス（帝国ホテル東京 本館5F 512号室）

配布資料：

松懇1-01： 京都大学財務・研究戦略懇談会(略称:松本懇談会)構成メンバー

松懇1-02： 「京都大学財務・研究戦略懇談会(略称:松本懇談会)」設置要綱案

松懇1-03： 京都大学概要紹介

主な意見の集約：

1. 学術研究戦略のキーワードについて、良いアイデア、面白いアイデアがあれば、本懇談会やメールなどで提案して頂きたい。
2. 大学運営について、他の大学ではどうやっているかを調査、比較を行う（ベンチマーキング）。具体的には、特命チームを編成し、海外の大学（国立・州立）、国内（東大、早慶）の事例を調査する。財務諸表など、明らかになっている情報のみでは限界があり、より詳細な情報を得るには、こちらからも情報を開示する姿勢も重要である。
3. 外部資金を得るには、地道な活動、きめ細かな施策を具体化し、着実に実施する。例えば、京都の特性を生かして、お寺から寄付金を頂くというのはどうか。今後アイデアを出し合う。教職員の意識改革を図る上でも有効である。寄付については、見返りとして「名誉」という要素も考慮に入れる。
4. 次回会合（7月上旬を想定）では、財務状況、17年度決算データなどを参考に、より具体的な戦略提案について意見交換を行なう。

第2回財務・研究戦略懇談会会合

日時：平成18年7月27日(木) 16:00-19:00

場所：京大会館 215号会議室

配布資料：

松懇2-01： 前回議事録

松懇2-02： 京都大学財務の現状について

松懇2-03： 産学連携関連と大学の役割について

主な意見の集約：

財務分析について、他大学の調査、比較（ベンチマーキング）を引き続き行う。海外については、EU、米国、豪州を対象とした外国大学調査チームを結成し調査を行う。また、国内大学については、様々なチャネルを利用して情報収集に努める。

より詳細なセグメント毎の財務データ分析を行う。さらに、これらの財務分析の結果から何が見出せるか特徴的な事項を取り纏め、その上で他大学との比較分析を行う。また、寄付金や外部資金の詳細データを用意する。

「産学連携」のあり方、進め方、具体的事例について、森田委員の資料を引き続き参考にしながら継続して検討する。

京大の目指すべき方向性、京大に対する期待についての意見を出していただきたい。その際、京都というローカル性、京大らしさも考慮する。

大学で作成中の「学術研究推進戦略のアウトライン案）」について、意見、コメントがあれば出して欲しい。

第3回 京都大学財務・研究戦略懇談会会合

日時：平成18年10月6日(金) 18:00-21:00

場所：コンファレンススクエア エムプラス ミドル3会議室
(東京都千代田区丸の内2-5-2 三菱ビル 10F)

配布資料：

松懇3-01：第2回議事録

松懇3-02：京都大学財務の現状について

松懇3-03：産学連携関連と大学の役割について

松懇3-04：「大学の今後」御議論用

主な意見の集約：

政府による競争的資金の獲得にあたっては、提案内容の質的向上に加えて、立案およびプログラムの段階から関与できるような支援体制が必要である。

受託・共同研究の獲得を推進するため、特許の不実施保証の取り扱いを含めて、アプローチの方法を見直し、産学連携を促進できるベストな枠組み、体制を整備する必要がある。

寄付金については、国内外の大学における手法を参考に、寄付をいただくための積極的な取り組みを、全学として、組織的に行う方法を検討する。

次回会合（平成19年1月を想定）では、外部資金獲得の具体的方策、産学連携事業の推進を図るための学内体制の在り方について、さらに踏み込んだ意見交換を行う。

開会の挨拶に先立ち、森広先生がお亡くなりになったことへのお悔やみを申し上げた。

第4回財務・研究戦略懇談会会合

日時：平成19年1月17日(水) 11:00-14:20

場所：京都大学 清風荘

（京都市左京区田中関田町2-1）

配布資料：

松懇 4-01： 第3回回議事録

松懇 4-02： 京都大学の産学官連携推進体制の現状、課題と今後のあり方

松懇 4-03： 知的財産活用プロセスのまとめ(全体像)

松懇 4-04： 産学連携のあり方 京都大学の戦略策定のために

松懇 4-05： 産学連携(御議論)について

要旨（主な意見の集約）

大学側より、産学官連携推進体制の改革案の紹介があった。狙いは「産学官連携の促進」と、「運営経費の削減」である。組織体制変更のポイントは、「業務分担の明確化」と「指揮系統の一元化」にある。

産学連携は、大学と産業の差違を認識した上で、マッチングをとることがポイントである。そのためには、大学と産業の中間的組織の構想があってもよい。他方、大学の最重要使命は人材育成と学術研究であり、京大はその中核たることを忘れるべきではない。また、京大からの情報発信を積極的に行うべき（新聞などメディアの活用）。産学連携促進のためには、様々な形で、人的交流による活性化のためのコミュニケーションの場を持つことが大切である。今後、具体的事例を交えて検討していく。

大学側より、知的財産活用プロセスについて、全学共通ポリシーの紹介があった。ポイントは「システム化」と「外部機関の活用」にある。医学系の手順は工学系とは異なる流れとなっている。本案は学内展開を意図したものであるが、「共同研究契約の締結が初めにありきではないか」など、産業側意見を考慮した説明図面があってもよい。次回会合では、引き続き産学連携について深く意見交換を行う。産学連携を進めるための交流の場について、具体的事例を交えて検討していく。また、京大の使命・京大らしさ、京大への期待についても意見交換を行う。

第5回財務・研究戦略懇談会会合

日時：平成19年4月18日(水) 18:30-21:00

場所：京都大学東京オフィス

（東京都千代田区丸の内1-7-12 サピアタワー10F）

配布資料：

松懇5-01： 第四回松本懇談会議事録

松懇5-02： 京都大学産官学連携本部構想

松懇5-03： 京都大学知的財産承継フロー

松懇5-04： 産学連携の推進について

松懇5-05： 京都大学産官学連携ポリシー

要旨（主な意見の集約）

7月1日より導入される京都大学産官学連携本部構想についての紹介があった。今回の構想は 透明性・一元性をはっきりさせる、 社会の要求に応える、 学外の組織を活用する、 費用対効果を考慮する、 といった観点から組織を改め、ポリシーを見直している。

知的財産継承フローが整理された。特にフロー案における が重要で、研究者から始まる個人研究から共同研究への流れを整備している。

関西 TL0 は、経産省のバックアップによって利益を出しつつある。経産省の場合、人件費を予算申請に入れられるため、うまくお金を獲得できるようになっている。大学内で知財を販売するのは難しいが、TL0なら自立できるだけの力がある。

PFI（Private Finance Initiative）事業として学内に企業を誘致するなど、産業界の出資によって教育・研究の環境を充実させる方法を検討している。

次回会合（平成19年7月を予定）では、財務・大学運営に関する分析、他大学への派遣調査報告に加えて、京大らしさ、京大への期待について、さらに踏み込んだ意見交換を行う。

第6回 京都大学財務・研究戦略懇談会会合

日時：平成 19 年 8 月 6 日(月) 18:30-21:00

場所：京都大学東京オフィス

（東京都千代田区丸の内 1-7-12 サピアタワー10F）

配布資料：

松懇 6-01： 第 5 回議事録

松懇 6-02： 京都大学のいま

松懇 6-03： 京都大学の近況、ミッション、目指すべき方向など(尾池総長)

松懇 6-04： 京都大学に期待すること

要旨（主な意見の集約）

「教育・研究・社会貢献」という京都大学のミッションと、「多くのピークと広大な裾野を持つ大学」という京都大学像を示しているが、さらに一層の教職員・卒業生・学生が一体となれるような求心力の醸成が必要である。

様々な分野の OB が結束できる機会を増やす努力を続けるとともに、京都大学が考えていることを積極的に発信してゆくことが必要である。出版・新聞社（含む雑誌）などのメディア連携に留まらず、科学ジャーナリズムの教育なども必要である。

今後は、「総合サイエンス、総合的な博士」が重要で、解決する課題も複合的・学際的になりつつあり、それに対応できる人材の輩出に期待したい。

税制などを含め寄付のしやすい環境を作り出すための努力も必要である。

次回会合は、11 月目処に京都の開催を予定する。

第7回 財務・研究戦略懇談会会合

日時：平成19年12月12日(水) 17:00-20:00

場所：京都大学吉田泉殿（京都市左京区吉田泉殿町）

配布資料：

松懇7-01：第6回松本懇談会議事録

松懇7-02：京都大学の財務状況

松懇7-03：京都大学の外部資金の現状

松懇7-04：京都大学への期待について(討論用の資料として)

要旨（主な意見の集約）

京都大学の財務状況について、財源別および用途別に、過去3年間にわたって統計データを確認し、傾向と課題について議論した。

京都大学の外部資金の現状に関連して、競争的資金制度全体の推移を確認するとともに、科研費の採択状況と国立7大学の外部資金獲得状況を分析し、京大における外部資金の獲得状況を詳細に分析した。

京都大学への期待に関連して、京大の基本理念を確認するとともに、「強み」「弱み」を整理し、弱みや課題を克服する方法を検討した。その上で京都大学への期待を4項目にまとめた。

大学における「自由」をテーマに様々な観点から議論した。京大における「自由」の源泉は、伝統的に部局の自由にあるが、行き過ぎると部局のエゴになってしまう。こうした現実を踏まえて、より学者個人の自由を重視する方向へ変えてゆくべきであることが示された。

次回会合は平成20年3月に京都で開催する。

第8回 京都大学財務・研究戦略懇談会 議事録

日時：平成20年4月4日(金) 17:00-20:00

場所：京都大学吉田泉殿（京都市左京区吉田泉殿町）

配布資料：

松懇 8-01： 第7回松本懇談会議事録

松懇 8-02： 産学連携の推進について

松懇 8-03： 京都大学の外部資金の現状

松懇 8-04： 京都大学 平成19年度 財務状況・学術研究推進体制及び競争的関連資料
要旨（主な意見の集約）