

「稼げる大学」政策の総合分析：日本の高等教育の未来に向けた評価と提言

Gemini Deep Research

第1章 「稼げる大学」指令：日本の高等教育におけるパラダイムシフト

1.1. 政策の定義：10兆円大学ファンドと国際卓越研究大学構想

日本の高等教育政策は、歴史的な転換点を迎えている。その象徴が、通称「稼げる大学」政策として知られる「国際卓越研究大学」構想である。この政策の中核をなすのは、科学技術振興機構（JST）内に設立された10兆円規模の大学ファンドである¹。このファンドの目的は、その運用益を用いて、「国際卓越研究大学」として認定された少数の大学に対し、長期的かつ大規模な財政支援を行うことにある。

この構想の根底には、安定した財源が大学の研究基盤を強化し、世界トップクラスの研究者を引きつけ、最終的に新たな知とイノベーションを創出するという「好循環」を生み出すという思想がある¹。この政策は、ハーバード大学をはじめとする米国のトップ大学が有する巨額の基金（エンダウメント）や、中国などが加速させる研究開発投資への対抗策として明確に位置づけられている¹。政府は、このファンドを通じて、選ばれた大学が自律的に財源を多様化し、持続的な成長を遂げるモデルを確立することを目指している。

1.2. 公式目標：研究競争力の再興とイノベーションの促進

本政策の第一の推進力は、日本の研究力の相対的な低下に対する強い危機感である。特に、被

引用数の多い質の高い論文数の減少や、国際的な大学ランキングにおける地位の低下が深刻な問題として認識されている⁷。政策の公式目標は、資源をポテンシャルの高い大学に集中投下することでこの下降傾向を反転させ、日本の学術研究を再び世界のトップレベルに引き上げることにある。

第二の目標は、大学を経済成長のエンジンへと変革することである。大学で生まれた研究成果の社会実装を強力に推進し、大学発スタートアップの創出や、産業界との連携（産学連携）を活性化させることが期待されている⁵。これにより、大学の「知」が新たな産業や雇用を生み出し、日本の経済的活力に直接貢献するエコシステムを構築することが目指されている。

1.3. 中核的メカニズム：「選択と集中」、ガバナンス改革、そして業績評価

この政策は、過去 20 年間の日本の科学技術政策の基本理念であった「選択と集中」を、より先鋭化させたものと言える¹⁰。支援対象はごく少数の大学に限定され、日本の大学システムの中に明確なトップ層を形成することが意図されている。

そして、本政策の最も特徴的な点は、大規模な財政支援と引き換えに、抜本的なガバナンス改革を義務付けていることである。認定大学は、学外者が半数を占める強力な権限を持つ新たな意思決定機関「運営方針会議」を設置し、その委員は文部科学大臣の承認を必要とする¹¹。これは、大学運営に企業経営的な視点と説明責任を導入しようとする明確な意図の表れである。

さらに、認定大学には年間平均 3%の事業規模成長という厳格な業績目標が課される。この目標を達成できない場合、認定が取り消される可能性もある¹¹。この数値目標こそが、本政策が「稼げる大学」と呼ばれる所以であり、最も多くの論争を巻き起こしている核心部分である。

この構造は、10 兆円ファンドが単なる資金供給の手段ではなく、政府が長年目指してきた特定の大学ガバナンスモデルを強制するための強力な政策的テコとして機能していることを示唆している。潤沢な財政支援という魅力的なインセンティブを提示することで、従来「大学の自治」を盾に抵抗してきた学術界に対し、外部主導の経営改革を受け入れさせるという、二重の目的が内包されているのである¹²。歴史的に大学自治への直接的な介入が強い反発を招いてきた経緯を踏まえ、財政支援を介して間接的に、しかし強力に大学の組織構造そのものを変革しようとする、高度に戦略的な政策設計と言える。

表 1：「稼げる大学」指針に関する主要ステークホルダーの立場

ステークホルダー	中核的主張・目的	主要な政策ツール・行動	懸念・反対理由
政府・文部科学省	国際競争力の回復、イノベーション創出、経済成長への貢献 ¹	10兆円ファンドの創設、国際卓越研究大学の認定、ガバナンス改革の義務付け ¹²	-
経済界（経団連など）	産業界のニーズに応える人材育成（課題解決能力、文理融合）、研究成果の迅速な社会実装 ²	大学ガバナンスへの参画、産学協創の推進、共同研究への資金拠出 ¹⁴	-
大学執行部（推進派）	長期的・安定的な大規模財源の確保、世界トップクラスの研究者招聘、大学の国際的地位向上 ⁴	国際卓越研究大学への応募、学内制度改革の断行、外部資金獲得戦略の策定	-
大学教職員・組合（批判派）	大学の自治と学問の自由の侵害、基礎研究・人文学の軽視、大学間格差の拡大 ¹⁰	反対声明の発表、署名活動、法案廃案の要求 ¹¹	運営方針会議の設置、3%成長目標、授業料値上げの可能性 ¹¹

第2章 推進派のビジョン：投資とイノベーションの好循環

2.1. 経済的要請：日本の研究力低下と国際競争への対応

「稼げる大学」政策を推進する政府や産業界の根底には、日本の国際的地位の低下に対する強

い危機感が存在する。質の高い研究論文数の伸び悩みや国際大学ランキングにおける順位の低迷は、単なる学術的な問題ではなく、国家の長期的な経済競争力を揺るがす重大な脅威と捉えられている⁷。米国や中国が官民を挙げて研究開発に巨額の投資を行う中、現状維持は相対的な後退を意味する⁶。したがって、この政策は、日本の未来を左右する科学技術覇権競争に打ち勝つための、不可欠かつ大胆な国家戦略として位置づけられている。この文脈において、大学はもはや単なる教育・研究機関ではなく、国家の経済安全保障と成長を担う中核的拠点としての役割を期待されているのである。

2.2. 産学連携の力：成功モデルの提示

推進派は、すでに国内で成果を上げている大規模かつ戦略的な産学連携を、政策が目指す未来像の具体例として提示している。これらの成功事例は、「稼げる大学」モデルが机上の空論ではなく、実現可能なビジョンであることを示している。

ケーススタディ：大阪大学とダイキン工業の「組織対組織」連携

この連携は、個別研究者間の協力という従来の産学連携の枠を大きく超えるものである。ダイキン工業は10年間で総額約56億円という大規模な資金を提供し、共同研究だけでなく、ダイキン技術者へのAI人材養成プログラムや学生の長期インターンシップまでを含む包括的なパートナーシップを構築している¹⁶。特筆すべきは、企業が課題を提示し大学が解決策を提案するという一方的な関係ではなく、「問いから一緒に考える」という「協創」のアプローチを実践している点である²⁰。これにより、企業の現場ニーズと大学の最先端の知見が融合し、新たな価値創造が生まれる土壌が形成されている²¹。

ケーススタディ：東京大学の「産学協創」

東京大学は、「産学協創」という独自の概念を掲げ、日立製作所、クボタ、NTT東日本といった日本を代表する企業と、組織対組織の大型連携を次々と締結している²³。これらの連携は、個別の技術開発に留まらず、「Society 5.0」の実現や「食料・水・環境」といった地球規模の課題解決という壮大なビジョンを共有し、文理融合の学際的なアプローチで取り組むことを特徴としている²³。これは、大学が社会変革の主体となるという、本政策の理想を体現するモデルである。

ケーススタディ：早稲田大学のイノベーション・エコシステム

早稲田大学は、産学連携を人材育成と資金獲得の好循環を生み出す「エコシステム」として捉えている²⁸。企業からの共同研究費が博士課程の学生を経済的に支え、実践的な研究経験を積んだ学生が高度人材として産業界に輩出される。そして彼らが将来、再び大学との連携を主導するというサイクルを意図的に構築している。また、企業との連携窓口を一本化する「リサーチイノベーションセンター」を設置するなど、連携を加速させるための組織改革も断行している²⁹。

これらの事例は、大学が産業界と深く連携し、知識と経済的価値を同時に創出するポテンシャ

ルを秘めていることを示している³⁰。

2.3. スタートアップ・エコシステムの育成：研究室から市場へ

「稼げる」モデルのもう一つの柱は、大学の研究成果を基盤とするスタートアップの創出である。大学内に眠る革新的な技術シーズを事業化し、新たな市場を切り拓くことが期待されている⁹。政策は、研究開発から商業化までの間にある「死の谷」を乗り越えるための資金的・制度的支援を強化することを目指している²⁴。

ケーススタディ：慶應義塾大学イノベーション・イニシアティブ（KII）

慶應義塾大学が設立したベンチャーキャピタル（VC）である KII は、このアプローチの先進事例である³⁶。KII は、1号ファンドの45億円から始まり、2号で103億円、3号では202億円と、その規模を急速に拡大させながら、大学の研究成果を基にしたスタートアップへの投資を体系的に行っている³⁹。これは、大学の知的資産を直接的な経済的価値に転換する、極めて戦略的な取り組みである。

しかし、日本の大学発ベンチャーが直面する現実は厳しい。多くのスタートアップは、初期段階の資金調達を自己資金や親族からの借入に頼らざるを得ず、経営や事業開発を担う人材も慢性的に不足している⁴⁰。大学ファンドに付随するギャップファンドの運営や直接投資、アクセラレーションプログラムの展開といった施策は、こうした構造的な課題に正面から取り組むものであり、日本のスタートアップ・エコシステムを根底から強化する狙いがある⁴⁵。

2.4. 経済界の期待：より応答性の高い大学へ

産業界、特に経団連からの提言は、「稼げる大学」政策の強力な追い風となっている²。経済界は、大学に対して、変化の激しい時代に対応できる人材の育成を強く求めている。具体的には、専門知識だけでなく、「課題設定・解決能力」「チームワーク」「学び続ける力」といった汎用的な能力を重視しており、全ての学生に対する文理融合教育やデータサイエンス・AI教育の必修化を提言している²。

さらに、大学自身が政府の運営費交付金に依存する体質から脱却し、より自律的な「経営体」へと進化すべきだと主張している²。そのために、学外の経営専門家をガバナンスに積極的に登用し、財源を多様化することを求めている。これらの要求は、政府が進めるガバナンス改革や財政的自立の促進という政策の方向性と完全に一致しており、産業界が大学改革の重要なパートナーであることを示している。

しかし、これらの成功事例や期待の裏には、大学と産業界の間に存在する根深い文化的な断絶という課題が横たわっている。学術研究、特に基礎研究は、成果が出るまでに長い時間を要し、その道筋は予測不可能である⁵⁸。一方、市場競争に晒される企業は、より短期的で予測可能な研究開発成果を求める傾向が強い⁶⁰。この時間軸とリスク許容度の根本的なミスマッチは、産学連携における「意識の隔たり」や「煩雑な契約手続き」といった具体的な障壁として現れる⁶⁰。ダイキンの事例でさえ、社内の「自前主義」という文化を乗り越えるためには、経営トップの強力なリーダーシップが必要であった²⁰。「稼げる大学」政策は、財政的インセンティブを用いてこの断絶を乗り越えようとする試みであるが、それは同時に、産業界の論理を大学という本来異質な文化を持つ組織に適用することでもある。この強制的な同調は、両者の連携を促進する一方で、長期的な視点での自由な知の探求という、大学の最も重要な機能を損なうリスクを内包している。

第3章 批判派の懸念：大学の魂への脅威

3.1. 大学の自治と学問の自由の浸食

本政策に対する最も根源的な批判は、それが戦後日本の学术界が堅持してきた「大学の自治」と「学問の自由」という基本理念を根底から揺るがすという点に集中している¹¹。日本の大学の自治は、戦前の国家権力による学問への介入という苦い経験への反省から、憲法第23条が保障する学問の自由を守るための制度的保障として確立されてきた歴史的経緯を持つ¹³。

批判派、特に大学教職員組合は、新設される「運営方針会議」の委員任命に文部科学大臣の承認を必要とする条項を問題視している¹¹。これは、事実上、学長が学内コミュニティではなく政府に対して責任を負う構造を生み出し、大学の意思決定が政府の意向に左右される危険性を孕んでいる。彼らはこれを「大学自治の破壊」と断じ、大学が自らの理念に基づき運営されるべきだという原則が、財政支援と引き換えに売り渡されることへの強い警鐘を鳴らしている。

3.2. 基礎研究と人文学の危機：「稼げる」指標の専制

学术界内部からの最も切実な懸念は、「稼ぐ」ことを至上命題とする政策が、直接的な経済的

価値を生み出しにくい学問分野、とりわけ基礎研究と人文社会科学を圧迫し、衰退させるのではないかという点にある⁶⁷。

年間3%という事業成長目標は、大学経営陣に対して、短期間で収益化が見込める応用研究や実用化研究への資源配分を優先する強いインセンティブとして働く¹¹。その結果、成果が出るまでに何十年とかかるかもしれない、あるいは全く経済的価値に結びつかないかもしれない好奇心探求型の基礎研究は、非効率な投資と見なされ、削減の対象となる可能性が高い。多くのノーベル賞受賞者が指摘するように、今日の応用技術は過去の地道な基礎研究の蓄積の上に成り立っている⁵⁹。この源流を枯渇させることは、長期的には日本のイノベーション創出能力そのものを失わせる「ネタ切れ」状態を招きかねないという批判は深刻である。一部では、研究者が基礎研究に専念できる環境を守るため、商業化は専門の別組織が担うべきだという分業論も提唱されている⁶⁹。

この政策が内包する最大級の皮肉は、その評価指標が、政策自身の究極的な目標である「画期的なイノベーションの創出」を阻害する *perverse incentive*（不健全な動機付け）を生み出す点にある。年間3%という厳格で測定可能な財務目標は、大学経営陣にリスク回避的な行動を促す。確実な目標達成のためには、既存技術の改良や、すでに市場が存在する分野での共同研究といった、予測可能で短期的なリターンが見込めるプロジェクトが優先されるのは当然の帰結である。一方で、科学史が示すように、真にパラダイムを変えるようなブレークスルーは、予測不可能で高リスクな基礎研究から生まれることが多い。したがって、この政策は、イノベーションの「種」を育む土壌を痩せさせ、目先の「果実」の収穫のみを奨励する可能性がある。これは、日本の研究ポートフォリオを短期的な応用研究に偏らせ、長期的な知的競争力を損なうという、意図せざる結果を招く危険性をはらんでいる。

3.3. 格差の助長：大学間に広がる深淵

「選択と集中」という基本理念に忠実な本政策は、日本の大学間に存在する格差を決定的に拡大させると批判されている¹⁰。

企業からの寄付金や科学研究費助成事業（科研費）といった外部資金の配分状況を見ると、すでに旧帝国大学を中心とする一部の研究大学に資金が集中している現状が明らかである⁷⁰。大学ファンドによる年間数百億円規模の支援は、この選ばれた少数の大学にのみ注ぎ込まれるため、支援を受ける大学とそうでない大学との間の財政的・研究的格差は、もはや埋めがたいレベルにまで拡大するだろう。批判者たちは、これが「令和版帝国大学」の創設に他ならず、日本の高等教育全体の多様性と厚みを損なうと主張している¹⁰。また、地方大学の地盤沈下を加速させ、大都市へのさらなる一極集中と地域間格差の拡大を招くことも懸念されている。

3.4. 学生の視点：授業料高騰と教育の商品化

学生やその保護者にとって最も直接的な懸念は、授業料の高騰である¹⁵。大学が収益目標の達成に迫られる中で、授業料の値上げは最も手軽で確実な収入増加策となる。政策文書で言及される「授業料の柔軟化」という言葉は、事実上の値上げ容認と受け止められている¹⁰。

実際に、東京大学などで授業料値上げの動きが具体化すると、学生からは大規模な反対運動が巻き起こった⁸⁹。学生たちは、教育を受ける権利が経済力によって左右されるべきではないと主張し、国立大学が担うべき公共的使命と、教育を市場原理に委ねる「商品化」との間の矛盾を鋭く指摘している⁸⁸。彼らの視点から見れば、この政策は、学生を学問共同体の一員としてではなく、大学の収益目標を達成するための「顧客」として扱うものであり、教育の本質を歪めるものと映っている。

第4章 国際比較：世界の大学資金とガバナンスの潮流

日本の「稼げる大学」政策は、世界的な高等教育改革の文脈の中に位置づけられる。諸外国のモデルを比較検討することは、日本の政策の独自性と課題を浮き彫りにする上で不可欠である。

4.1. 米国モデル：フィランソロピー、ベンチャーキャピタル、そしてシリコンバレー

しばしば理想として言及される米国モデルは、巨額の民間寄付による基金、活発なベンチャーキャピタル、そして大学と産業が有機的に結びついたエコシステムを特徴とする。特にスタンフォード大学とシリコンバレーの共生関係は、その象徴である⁹²。このモデルは、大学の技術移転機関（TLO）の強力な機能、企業が会費を払って大学の知見にアクセスする産業連携プログラム、そして教員による起業を奨励する文化によって支えられている⁹²。重要なのは、これが政府のトップダウンの計画によってではなく、地域の起業家精神と潤沢なリスクマネーという土壌から、ボトムアップで有機的に形成されてきた点である。

4.2. 欧州の経験：英国の「インパクト」評価とドイツの「エクセレンス・イニシアティブ」

欧州のモデルは、より国家主導的な性格が強い。

英国：英国の研究評価制度（Research Excellence Framework, REF）は、日本の政策と多くの共通点を持つ。REFは、大学の研究の質を評価し、数十億ポンドの基盤的経費を配分するシステムであり、近年、学术界を超えた社会・経済への「インパクト」を評価する比重を高めている⁹⁴。この「インパクト」重視の姿勢は、日本の社会実装の要求と軌を一にする。英国では、この制度が大学に社会貢献を可視化させるインセンティブとして機能したと評価される一方で、基礎研究や人文科学に不利に働く、評価のための官僚的負担が大きいといった批判も根強い⁹⁷。

ドイツ：ドイツの「エクセレンス・イニシアティブ」は、日本の「選択と集中」戦略の直接的な先行事例である。この政策は、国内の大学から少数の「エリート大学」を選抜し、集中的に資金を投下することで、国際的な競争力を高めることを目的としていた¹⁰²。その結果、選ばれた大学の国際的評価は向上したが、もともと規模が大きく資金力のある大学や研究分野がさらに強化される傾向が強く、小規模で専門的な分野の多様性が損なわれる可能性も指摘されている¹⁰⁶。

4.3. 戦略的国家モデル：台湾の半導体人材育成と韓国の産業直結型教育

東アジアの競合国は、より明確な国家戦略の下で高等教育と産業政策を連動させている。

台湾：政府は、世界をリードする半導体産業の競争力を維持するため、大学に専門の研究学院や教育プログラムを設立させ、TSMC（台湾積体電路製造）をはじめとする企業と緊密に連携させることで、高度専門人材の安定的な供給パイプラインを構築している¹⁰⁷。

韓国：政府は「産学協力促進法」などを通じて、企業が学費を支援する見返りに卒業後の就職を約束する「契約学科」制度など、大学教育と産業界のニーズを直接結びつける政策を強力に推進してきた¹¹⁷。

これらの国際比較から、日本の政策設計における一つの根本的な矛盾が浮かび上がる。日本の政策担当者は、しばしばシリコンバレーに代表される米国の「ボトムアップ型」エコシステム

の成果を目標として掲げる。しかし、その実現のために採用された手法は、10兆円という政府主導の単一ファンドが大学を選別し、ガバナンスや業績評価の基準をトップダウンで課すという、ドイツや英国、東アジア諸国に見られる「国家主導型」のモデルに極めて近い。この「目指すモデル」と「採用する手段」の間のねじれは、本質的な問いを投げかける。すなわち、中央集権的なメカニズムを用いて、分権的で自律的なエコシステムの成果を本当に再現できるのか、という問いである。この戦略的ディソナンスは、政府の指令に従うことには長けているが、米国モデルを特徴づける真の自律性や起業家精神に欠ける大学を生み出してしまうリスクを秘めている。

表2：世界の大学資金・評価モデルの国際比較分析

項目	日本（国際卓越研究大学）	米国（トップ私立大学）	英国	ドイツ
主要な資金メカニズム	中央集権的な政府ファンド	民間基金、寄付、VC	競争的な国からのブロックグラント	連邦・州政府による競争的資金
中核的な評価ロジック	財務的成長指標（年3%）	ピアレビューと市場での成功	「インパクト」を含む総合的質評価（REF）	専門家パネルによる「卓越性」評価
ガバナンスの重点	政府主導の改革（運営方針会議）	理事会による経営とシェアード・ガバナンス	国家的な評価機関（UKRI）	伝統的な学問的自治と州政府の監督
モデルの強み	戦略的な国家目標への資源集中	市場のダイナミズム、起業家精神	社会的説明責任の高さ	基礎研究の質の高さ
批判・弱点	大学の自治への脅威、格差拡大	著しい格差、公共性の欠如	官僚主義、指標の形骸化（ゲーミン	商業化への展開の遅さ

			グ)	
--	--	--	----	--

第5章 統合と分析：二項対立の克服

5.1. 「稼ぐ」ことと「学ぶ」ことの調和：偽りの対立か、根源的対立か

「稼げる大学」を巡る議論は、しばしば「経済的価値（稼ぐ）」と「学術的価値（学ぶ・研究する）」の二項対立として描かれる。推進派は、両者が相互に強化し合う関係を主張する。例えば、東京大学の松尾豊教授は、大学には未開拓の収益化ポテンシャルが眠っており、それを活用することで研究環境全体を豊かにできると論じている¹²⁴。このビジョンでは、産学連携で得た収益が基礎研究や人材育成に再投資され、好循環が生まれる。

一方で批判派は、収益化への圧力が、知的好奇心に基づく純粋な研究や教育の精神を必然的に蝕むと警鐘を鳴らす¹²⁵。この見方では、両者の価値基準は根本的に異なり、両立は不可能である。

本分析によれば、この対立は不可避なものではなく、政策設計によって作り出された側面が強い。「稼ぐ」という行為そのものが問題なのではなく、「稼ぐ」ことの定義が、年間3%の事業収入増という短期的かつ狭い財務指標に限定されていることが問題の核心である。この指標が、大学に対して短期的な収益プロジェクトを優先するよう強く誘導し、長期的な学術的価値との間に緊張関係を生み出している。

5.2. ガバナンスのジレンマ：説明責任と自律性の両立

巨額の公的資金を投入する以上、大学に高いレベルの説明責任を求めることは正当である。しかし、それが創造性の源泉である学術的自律性を損なうことがあってはならない。このジレンマの解決が、ガバナンス改革の鍵となる。

本政策が提案する「運営方針会議」は、権限を外部委員が多数を占める単一の機関に集中させることで、トップダウンの意思決定を強化しようとするものである。これに対し、米国の大学

で実践されている「シェアード・ガバナンス（共有ガバナンス）」というモデルは、重要な示唆を与える¹²⁶。このモデルでは、理事会、学長を中心とする執行部、そして教授会が、それぞれの専門領域に応じて責任と権限を分担する。例えば、財政や長期戦略は理事会が、カリキュラムや研究方針は教授会が、日常の運営は執行部が、それぞれ主要な責任を負う。このような権限の分担は、外部からの説明責任の要求に応えつつ、学問的な事柄に関する意思決定の自律性を確保するための洗練された仕組みである。日本の改革は、このような権限分担の思想よりも、権限集中の思想に傾いているように見え、それが学内からの強い反発を招く一因となっている。

5.3. 財源の難問：基盤的経費と競争的資金のバランス

日本の大学、特に国立大学が直面する研究力低下の根本的な原因の一つに、長年にわたる基盤的経費（運営費交付金）の削減がある⁷。基盤的経費は、大学が安定的・継続的に教育研究活動を行うための土台となる財源である。この土台が痩せ細る中で、競争的資金の獲得競争が激化し、研究者は短期的な成果を求められ、研究環境全体が疲弊してきた。

運営費交付金の一部を評価に基づいて傾斜配分する制度は、すでに大学間の競争と不安定さを生み出している¹³³。大学ファンドは、この傾斜配分を究極の形で体現したものと見なすことができる。健全な学術エコシステムは、全ての大学の活動を支える安定的で十分な基盤的経費という土台の上に、卓越した研究をさらに加速させるための競争的資金が上乘せされる構造を持つべきである。基盤的経費を競争的資金で置き換えようとするかのような現在の政策の方向性は、大学システムの土台そのものを揺るがしかねない。

第6章 提言：持続可能で革新的な学術の未来へ

本報告書の分析に基づき、日本の高等教育が直面する課題を克服し、真に持続可能で革新的な未来を築くため、以下の4つの戦略的提言を行う。

6.1. ガバナンスの再設計：「日本型シェアード・ガバナンス」の導入

政府が提案する、外部からの統制色が強い「運営方針会議」に代わり、日本の大学文化に適応

した「日本型シェアード・ガバナンス」モデルを構築することを提言する。

この新たな意思決定機関は、学内から民主的に選出された教員代表、学長を含む執行部、産業界や金融界からの外部専門家、そして卒業生や地域社会の代表者を含む、バランスの取れた構成とすべきである。その役割は、大学全体の長期的なビジョンを策定し、財政的な健全性を監督し、社会に対する説明責任を果たすことに重点を置く。一方で、カリキュラムの設計、研究テーマの優先順位付け、教員人事といった純粋に学術的な事項に関する最終的な意思決定権限は、教授会などの学内組織に委ねることを明確に規定する。この権限の分担と明確化により、外部の視点を取り入れたダイナミックな経営と、学問の自由という核心的価値を両立させることが可能となる¹²⁶。これは、トップダウンの管理ではなく、信頼と協働に基づくガバナンスへの転換を意味する。

6.2. ハイブリッド型資金モデルの確立：基礎研究の保護と応用の奨励

短期的な収益目標が基礎研究を圧迫するという根本的な対立を解消するため、大学の資金モデルを再構築する。

第一に、政府は全ての国立大学法人に対し、基盤的経費（運営費交付金）を持続的かつ大幅に増額することを国家的な責務として約束すべきである。これは、人文社会科学や基礎科学を含む学問の多様性を維持し、日本の知の基盤そのものを安定させるための絶対的な前提条件である¹³²。

第二に、10兆円大学ファンドの役割を明確に再定義する。その運用益は、①リスクは高いが社会的なインパクトが期待される大規模な応用研究、②大学の研究成果を事業化するための技術移転活動、③大学発スタートアップ・エコシステムの育成、という三つの領域に特化して支援する。これにより、基盤的経費が「知の探求」を支え、大学ファンドが「知の活用」を加速させるという、役割分担の明確な「デュアル・トラック・システム」が確立される。このハイブリッドモデルは、基礎研究を保護しつつ、社会実装へのインセンティブも同時に提供するものである。

6.3. 真のイノベーション・エコシステムの醸成：資金から人材と「場」へ

イノベーションは資金だけで生まれるものではない。それを支える人材とインフラの育成が不可欠である。

人材育成: 大学の技術移転や産学連携を担う専門職（URA：ユニバーシティ・リサーチ・アドミニストレーター、TLO 専門職員、ベンチャー・キャピタリストなど）のキャリアパスを確立し、産業界と同等以上の魅力的な処遇を提供するための国家的な戦略を策定する⁴⁵。

「場」の創出: 東北大学が推進する「サイエンスパーク」構想のように、大学の研究者、スタートアップ、企業の R&D 部門が物理的に集積し、日常的に交流できる「イノベーション・コモンズ（共創拠点）」の整備を全国の主要大学で支援する¹³⁷。

社会との共創: 従来の産学官連携の枠を超え、市民が主体的に課題解決に参加する「リビングラボ」や、市民社会を正式なパートナーとして位置づける「クアドルプル・ヘリックス（産学官民連携）」モデルを積極的に導入し、大学の知が社会の多様な課題解決に直接結びつく仕組みを構築する¹⁴⁰。

6.4. 「インパクト」の再定義：長期的・多角的評価フレームワークへの転換

年間 3%という硬直的な財務目標は、短期的な成果主義を助長し、長期的なイノベーションを阻害するリスクが高い。これを撤廃し、より洗練された多角的な評価フレームワークを導入することを提言する。

この新しいフレームワークは、英国の REF の経験や、研究評価に関するサンフランシスコ宣言（DORA）の精神を参考にすべきである¹⁴⁴。評価は、経済的インパクトだけでなく、公共政策への貢献、文化的価値の創造、健康・環境問題の解決といった、多様な社会的インパクトを総合的に勘案するものでなければならない。評価手法も、定量的な指標だけでなく、そのインパクトの質的な意義を深く記述した「インパクト・ケーススタディ」を重視する。このような長期的かつ多角的な評価軸を導入することで、大学は目先の収益にとらわれることなく、その本来の多様な公共的使命を追求することが可能となり、結果として、より豊かで持続可能なイノベーションが生まれる土壌が育まれるであろう。

引用文献

1. 大学ファンドについて（概要） - 文部科学省, 9月2, 2025 にアクセス、https://www.mext.go.jp/content/20230306_mxt_gakkikan_000027779-7.pdf
2. 提言「新しい時代に対応した大学教育改革の推進 2022年1月18日, 9月2, 2025 にアクセス、https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/003_honbun.pdf
3. 大学ファンドによる支援の基本的考え方 - 文部科学省, 9月2, 2025 にアクセス、https://www.mext.go.jp/content/20211201_mxt_gakkikan-000019308_2.pdf
4. 「大学ファンド」とは？世界と伍する次世代の研究基盤を支える仕組み -

- KOTORA JOURNAL, 9 月 2, 2025 にアクセス、 <https://www.kotora.jp/c/55092/>
5. 10 兆円の大学ファンドが直面する課題と展望 ～新たな「クジラ」が醸成する大学改革とのシナジー効果に期待, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.dlri.co.jp/report/ld/258716.html>
 6. 大学ファンド創設と大学研究力強化に向けた取組 ... - 文部科学省, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.mext.go.jp/content/20220210-mxt_koutou01-000020517_3.pdf
 7. 主張/大学ファンド/「稼ぐ」を強いる見せ金やめよ - 日本共産党, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.jcp.or.jp/akahata/aik23/2023-09-15/202309150105_0.html
 8. 国の未来のため大学予算増額を 国大協「もう限界」と訴え 研究者育たず学術は崩壊【声明全文】, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.chosyu-journal.jp/kyoikubunka/30851>
 9. 大学発ベンチャー (METI/経済産業省), 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/start-ups/start-ups.html
 10. #大学ファンドによる「稼げる大学」法案 (#国際卓越研究大学法案 ..., 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://transuniversitynetwork.blogspot.com/2022/03/proclamation.html>
 11. 「稼げる大学」反対 1700 筆 教員ら署名提出 - 京都大学新聞社, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.kyoto-up.org/archives/3563>
 12. 「戦争のできる国」づくりと軍事研究の推進に抗議する緊急声明 | 私 ..., 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://upuc.org/topix/20231124.html>
 13. ニュース「大学の自治と政治活動」 - 企業法務ナビ, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.corporate-legal.jp/news/1901>
 14. 提言「新しい時代に対応した大学教育改革の推進」を公表 (2022 年 1 月 20 日 No.3529), 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2022/0120_02.html
 15. 2022 年・第 208 通常国会 | 吉良よし子 参議院議員候補 東京選挙区, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://kirayoshiko.com/diet_session/2022-208
 16. 大阪大学とダイキン工業との情報科学分野を中心とした包括連携 ..., 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.daikin.co.jp/press/2017/20170623>
 17. Di-CHiLD - 先導的学際研究機構 - 大阪大学, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://otri.osaka-u.ac.jp/dichild/>
 18. ダイキン協働研究所 | 研究室総覧 - 大阪大学大学院工学研究科, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.eng.osaka-u.ac.jp/department/877/>
 19. ダイキン 阪大との共同研究講座で文部科学大臣賞 - ゴムタイムス, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.gomutimes.co.jp/?p=71043>
 20. 国内最大級の産学連携プロジェクトが生み出す空気の価値化 | ダイキン工業 TIC【後編】, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.peaks-media.com/9776/>
 21. 大阪大学との産学協創 | 挑戦のストーリー | ダイキン工業株式会社, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.daikin.co.jp/recruit/project/05>

22. INTERVIEW 統計学を取り入れた、ダイキン情報技術大学による学びが組織を変える力に、9月2,2025 にアクセス、<https://www.toukei-kentei.jp/interview/daikin>
23. 東京大学とクボタによる産学協創協定の締結について | ニュースリリース | 株式会社クボタ, 9月2,2025 にアクセス、
<https://www.kubota.co.jp/news/2021/management-20211130.html>
24. 東京大学が目指す産学官連携のあり方, 9月2,2025 にアクセス、
<https://www8.cao.go.jp/cstp/sangakukan/5thsummit/pdf/komiyamappt.pdf>
25. 東京大学 教職員の方々へ 産学連携へのガイド, 9月2,2025 にアクセス、
https://www.ducr.u-tokyo.ac.jp/ucr_02.html
26. 東京大学 - 文部科学省, 9月2,2025 にアクセス、
https://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/sangaku/pdf/1419242_01.pdf
27. 東京大学と NTT 東日本が産学協創協定を締結～地域循環型社会の実現に向けた次世代デジタルネットワーク基盤の構築と社会起業家の創出～ | お知らせ・報道発表 | 企業情報, 9月2,2025 にアクセス、
https://www.ntt-east.co.jp/release/detail/20240417_01.html
28. 産業立国・日本を再興する唯一の道が、産学連携 | インタビュー・コラム - LINK-J, 9月2,2025 にアクセス、
<https://www.link-j.org/interview/post-1884.html>
29. 産学連携の活性化に向けた組織体制づくり - 大学基準協会, 9月2,2025 にアクセス、
https://www.juaa.or.jp/case_study/detail.php?id=148&page=4
30. 平成29年度産学官連携活動の主な実用化事例, 9月2,2025 にアクセス、
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/science/detail/_icsFiles/afieldfile/2019/08/08/1413730_05.pdf
31. 令和元年度産学官連携活動の主な実用化事例, 9月2,2025 にアクセス、
https://www.mext.go.jp/content/20210120-mxt_sanchi01-000012259_2-13-1.pdf
32. 神戸大学と AGC 株式会社が、産学連携でドライクリーニング溶剤から医薬品中間体やポリウレタンの合成に成功！ | EurekAlert!, 9月2,2025 にアクセス、
<https://www.eurekalert.org/news-releases/978350?language=japanese>
33. 新潟大学と AGC、製造現場の安全管理向上を目指した産学連携活動を開始, 9月2,2025 にアクセス、
https://www.agc.com/news/detail/1202213_2148.html
34. 東京大学と AGC、東京大学国際オープンイノベーション機構を活用した共同研究を開始, 9月2,2025 にアクセス、
<https://tomoruba.eiicon.net/articles/1010>
35. 素材のイノベーションを日本から産学連携で未来のビジョンを - AGC, 9月2,2025 にアクセス、
<https://www.agc.com/hub/pr/sangakurenkei.html>
36. 株式会社慶應イノベーション・イニシアティブの会社情報 - Wantedly, 9月2,2025 にアクセス、
<https://www.wantedly.com/companies/keio-innovation>
37. 株式会社慶應イノベーション・イニシアティブ - スピーダスタートアップ情報リサーチ, 9月2,2025 にアクセス、
<https://initial.inc/investors/V09002>
38. 株式会社慶應イノベーション・イニシアティブ - InnoHub - Healthcare Innovation Hub, 9月2,2025 にアクセス、
<https://healthcare-innohub.go.jp/organization/%E6%A0%AA%E5%BC%8F%E4%BC%9A%E7%A4%B%E6%85%B6%E6%87%89%E3%82%A4%E3%83%8E%E3%83%99%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3%E3%83%BB%E3%82%A4%E3%83%8B%E3>

- <https://www8.cao.go.jp/cstp/project/bunyabetu2006/cluster/3kai/siryu3-3-4.pdf>
39. 慶應イノベーション・イニシアティブ - Wikipedia, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%85%B6%E6%87%89%E3%82%A4%E3%83%8E%E3%83%99%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3%E3%83%BB%E3%82%A4%E3%83%8B%E3%82%B7%E3%82%A2%E3%83%86%E3%82%A3%E3%83%96/>
 40. 国内の大学との産学連携体制の問題点, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www8.cao.go.jp/cstp/project/bunyabetu2006/cluster/3kai/siryu3-3-4.pdf>
 41. 令和 4 年度産業技術調査事業 大学発ベンチャーの実態等に関する調査, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/start-ups/reiwa4_vb_cyousakekka_houkokusyo.pdf
 42. 大学発ベンチャーの資金面での課題 1 5, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www8.cao.go.jp/cstp/project/tiiki/haihu1/siryu2-4-5.pdf>
 43. 大学発ベンチャーの資金面での課題 - 内閣府, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www8.cao.go.jp/cstp/project/bunyabetu2006/cluster/3kai/siryu3-3-5.pdf>
 44. 地方大学発ベンチャー企業の特質と課題及びその克服方策に関する研究 - 地域活性化学会, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.chiiki-kassei.com/img/files/taikai/2019/t_02.pdf
 45. 国際卓越研究大学の選定・支援開始に向けて, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www8.cao.go.jp/cstp/siryu/haihui064/sanko3.pdf>
 46. 国際卓越研究大学法に基づく基本方針（案）の主なポイント① - 内閣府, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/wg7/20221024/shiryu2-1_4.pdf
 47. 国際卓越研究大学の研究及び研究成果の活用のための体制の強化の推進に関する, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.mext.go.jp/content/20240614-mxt_gakkikan-000017961_1.pdf
 48. 失われた研究力を取り戻す。科学技術創造立国『再興の 10 年』への決意 - note, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://note.com/akihisa_shiozaki/n/n2c5cflc51b6d
 49. 提言「2040 年を見据えた教育改革」 経団連の小路副会長からあべ大臣に手交 - 文部科学省, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.mext.go.jp/b_menu/activity/detail/2025/20250325.html
 50. 提言「2040 年を見据えた教育改革」を公表 (2025 年 3 月 6 日 No.3764) | 週刊経団連タイムス, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2025/0306_02.html
 51. 経済界等から大学教育への苦言・提言が相次いでいる。例えば, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://dl.ndl.go.jp/view/prepareDownload?itemId=info%3Andljp%2Fpid%2F10968861&contentNo=1>
 52. 採用と大学改革への期待に関するアンケート結果 2022 年 1 月 18 日, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.mext.go.jp/content/20220210-mxt_koutou01-000020517_4-3.pdf
 53. 採用と大学教育の未来に関する 産学協議会, 9 月 2, 2025 にアクセス、

- https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/shushoku_katsudou/kanji_dai1/siryou9.pdf
54. [ニュース]産業界が学生に期待する資質、能力、知識は「主体性」と「実行力」,9月2,2025 にアクセス、<https://service.jinjibu.jp/news/det/14709/>
 55. 採用と大学教育の未来に関する産学協議会 2022 年度報告書 「産学協働で取り組む人材育成とし - 国立大学協会,9月2,2025 にアクセス、<https://www.janu.jp/wp/wp-content/uploads/2023/04/20230426-wnew-sangakukyogikail.pdf>
 56. 優先的教育改革課題は「PBL 等」「IT・AI リテラシー」——経団連「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」 | キャリアの広場,9月2,2025 にアクセス、<https://www.riasec.co.jp/hiroba/archives/21837>
 57. 大学教育に関する経団連の考え方,9月2,2025 にアクセス、https://www.mext.go.jp/content/20220815-mxt_koutou01-000024441_1.pdf
 58. やっぱり,基礎研究! - 日本化学会,9月2,2025 にアクセス、<https://www.chemistry.or.jp/opinion/ronsetsu1701-1.pdf>
 59. これ以上「基礎」研究を軽視すると日本の科学は「ネタ切れ」に - JBpress,9月2,2025 にアクセス、<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/65508>
 60. 大学における産学官連携体制の課題①,9月2,2025 にアクセス、<https://www8.cao.go.jp/cstp/project/tiiki/haihu1/siryu2-4-3.pdf>
 61. 我が国の産学連携の進展の状況と課題 - 文部科学省,9月2,2025 にアクセス、https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu2/090/shiryu/icsFiles/afiel_dfile/2017/10/13/1397197_6_1.pdf
 62. 大学教育崩壊につながる「国立大学法人法改正案」の問題点とは..民間企業が「稼げる大学」法案で大学を食い物にする矛盾 | 集英社オンライン,9月2,2025 にアクセス、<https://shueisha.online/articles/-/177157>
 63. 国立大学法人法改正に抗議し、大学の自治と学問の自由の尊重を求める会長声明 - 札幌弁護士会,9月2,2025 にアクセス、<https://satsuben.or.jp/statement/2024/03/28/744/>
 64. 学問の自由 (憲法 23 条) - 行書塾,9月2,2025 にアクセス、<https://gyosyo.info/%E5%AD%A6%E5%95%8F%E3%81%AE%E8%87%AA%E7%94%B1%EF%BC%88%E6%86%B2%E6%B3%9523%E6%9D%A1%EF%BC%89/>
 65. 学問の自由と大学の自治,9月2,2025 にアクセス、<https://dcu.repo.nii.ac.jp/record/217/files/KJ00000190195.pdf>
 66. 学問の自由における大学の自治とは?判例も紹介します! - フォーサイト,9月2,2025 にアクセス、<https://www.foresight.jp/gyosei/column/academic-freedom/>
 67. 2. 科学技術の戦略的重点化 - 文部科学省,9月2,2025 にアクセス、https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu11/siryu/attach/1333175.htm
 68. 大学で「稼げる研究」って工学系では昔から当たり前だろ? - Pirika,9月2,2025 にアクセス、<https://www.pirika.com/wp/archives/1809>
 69. 異見交論 第 8 回 東京大学教授 松尾豊氏 国立大学は今の 100 倍稼げる!,9月2,2025 にアクセス、<https://www.kyokushinsha.co.jp/rensai/ikenkoron/008/index.html>
 70. 産学共同研究・受託研究収入額トップ 10 大学、1 位「東大」550 億円 | リセマ

- ム, 9月2, 2025 にアクセス、 <https://resemom.jp/article/2025/09/02/83199.html>
71. 【2025 年度最新版】 国内の国立大学における寄附金ランキング, 9月2, 2025 にアクセス、 <https://powerranking.jp/university-donation/>
 72. 研究者が所属する研究機関別 採択件数・配分一覧 (令和5年度) - 日本学術振興会, 9月2, 2025 にアクセス、
https://www.jsps.go.jp/file/storage/kaken_27_kdata_g1333/3-4-1_r5_1227.pdf
 73. 研究者が所属する研究機関別 採択件数・配分一覧 (令和6年度) - 日本学術振興会, 9月2, 2025 にアクセス、
https://www.jsps.go.jp/file/storage/kaken_27_kdata/3-4-1_r6_0531.pdf
 74. 大学における研究推進支援人材が外部研究資金獲得に与える影響 Estimations of the Impact of Research A - 科学技術・学術政策研究所 (NISTEP), 9月2, 2025 にアクセス、 <https://www.nistep.go.jp/wp/wp-content/uploads/NISTEP-DP179-FullJ.pdf>
 75. 令和3年度科研費採択率において、本学が私立大学で第1位 (全研究機関では第2位) になりました, 9月2, 2025 にアクセス、
<https://www.univ.gakushuin.ac.jp/news/21688.html>
 76. 令和6年度科学研究費助成事業の配分について令和6年12月 (令和7年3 - 文部科学省, 9月2, 2025 にアクセス、 https://www.mext.go.jp/content/20250331-mxt_gakjokik-000039319_1.pdf
 77. 大学ファクトブック 2023 - 経済産業省, 9月2, 2025 にアクセス、
https://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/sangakurenkei/hajimeni_ranking.pdf
 78. 大学ファクトブック 2022 - 経済産業省, 9月2, 2025 にアクセス、
https://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/factbook2022_hajimeni_ranking.pdf
 79. 『大学パワーランキング』が「国内大学の産学共同研究・受託研究収入額ランキング」を発表！日本国内の大学を対象にした2025年調査レポート | ポップコーン株式会社のプレスリリース - PR TIMES, 9月2, 2025 にアクセス、
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000105.000033900.html>
 80. 【科学研究費】2024年度採択による獲得金額九州 No.1 - お知らせ | 崇城大学地域共創センター, 9月2, 2025 にアクセス、 <https://www.sojo-kyoso.com/news/20250/>
 81. 科研費の配分額が過去最高の16億円を突破 西日本私立大学1位を獲得～分野別では「社会学」分野で1位 - 立命館大学, 9月2, 2025 にアクセス、
<https://www.ritsumei.ac.jp/news/detail/?id=3935>
 82. 「科研費の配分額が多い大学」ランキング TOP30！第1位は「東京大学」【2023年度データ】, 9月2, 2025 にアクセス、
<https://nlab.itmedia.co.jp/research/articles/2357277/>
 83. 「科研費の配分額が多い大学」ランキング TOP10！第1位は「東京大学」【2025年度データ】, 9月2, 2025 にアクセス、
<https://nlab.itmedia.co.jp/research/articles/3465740/>
 84. 大学ファクトブック 2024 - 経済産業省, 9月2, 2025 にアクセス、

- https://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/sangakurenkei/fb2024_hajimeni_ranking.pdf
85. 大学ごとの産学連携実施状況をまとめた「大学ファクトブック 2024」発表 - 先端教育オンライン, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.sentankyo.jp/articles/0ef674a5-e5af-4483-8627-389f2c34e481>
 86. 「民間企業との共同研究に伴う 1 件当たりの研究費受入額」で本学が全国 1 位になりました (文部科学省調査) - 聖路加国際大学, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://university.luke.ac.jp/news/2024/jg19rh0000008goi.html>
 87. 【2025 年度最新版】国内大学の産学共同研究・受託研究収入額ランキング - 大学パワーランキング, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://powerranking.jp/joint-contract-research-revenue/>
 88. 東京大学教職員組合 授業料値上げ決定への懸念と反対表明 透明な意思決定を, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.todaishimbun.org/kumiaigakuhi_20250117/
 89. 東大などの国立大学の学費“値上げ”問題に学生ら「断固として反対」(2024 年 6 月 14 日) - YouTube, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=dLHYVY2YroU>
 90. 学費問題早分かり 授業料引き上げ 基本 Q&A - 東大新聞オンライン, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.todaishimbun.org/gakuhiganda_20241012/
 91. 学費値上げ反対! 政府に届けた 120 大学の学生の窮状と 100 人の訴え、全国へ届け!, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://for-good.net/project/1001758/support>
 92. スタンフォード大学の巨大なイノベーションシステム —産学連携 ..., 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.dbj.jp/investigate/archive/report/area/losangeles_s/pdf_all/032.pdf
 93. 海外大学における産学連携のマネジメント・制度に関する調査 - 文部科学省, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/sangaku/icsFiles/afieldfile/2018/10/01/1409478_001_2.pdf
 94. REF Impact – UKRI, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.ukri.org/who-we-are/research-england/research-excellence/ref-impact/>
 95. REF2029 – Impact - Research Impact, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://impact.wp.st-andrews.ac.uk/ref-impact-3/>
 96. Impact in the REF - Humanities Research Centre, University of York, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.york.ac.uk/hrc/impact/ref/>
 97. Let's embrace the REF's radical redefinition of academic excellence, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.timeshighereducation.com/opinion/lets-embrace-refs-radical-redefinition-academic-excellence>
 98. Research Excellence Framework - UCU, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.ucu.org.uk/REF>
 99. REF 2021 | Faculty of Arts and Humanities - UCL, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.ucl.ac.uk/arts-humanities/research/ref-2021>
 100. Humanities impact case studies in REF2014 and 2021 - University of York, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.york.ac.uk/hrc/impact/ref/ref2014-studies/>

101. How do museums and galleries help academics create societal impact? An analysis of the UK REF2021 impact case studies White Rose Research Online, 9 月 2, 2025 にアクセス、
[https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/218582/3/How do museums help societal impact.pdf](https://eprints.whiterose.ac.uk/id/eprint/218582/3/How_do_museums_help_societal_impact.pdf)
102. German Universities Excellence Initiative - Wikipedia, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://en.wikipedia.org/wiki/German_Universities_Excellence_Initiative
103. On the History of ExStra - ExStra - Excellence Strategy of the German federal & state governments - Exzellenzstrategie, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.exzellenzstrategie.de/en/what-is-exstra/on-the-history-of-exstra/>
104. Excellence Initiative - Deutsche Forschungsgemeinschaft, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.dfg.de/resource/blob/171164/exin-broschuere-en.pdf>
105. Germany to Strengthen 11 Universities to Elite Status - DWIH New York, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.dwih-newyork.org/en/2019/07/24/excellence-universities/>
106. Study analyses factors influencing funding success in the German Excellence Initiative, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.uni-wuppertal.de/en/news/detail/studie-untersucht-einflussfaktoren-fuer-einen-foerdererfolg-in-der-deutschen-exzellenzinitiative/>
107. 半導体・AI 人材育成に注目する台湾の大学紹介 - 台湾留学サポートセンター, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://taiwanryugaku.com/studyintaiwan/ai_project/
108. TSMC 設立の台湾国立大学「半導体専門人材育成 日本人コース（授業料無料）」説明会 9 月 27 日福岡工業大学で実施, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://univ-journal.jp/248608/>
109. 台湾のサイエンスパークにみる人材集積と半導体産業～日本半導体産業への示唆, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.jeri.or.jp/survey/202508-09_16/
110. 半導体人材の育成に向けた取組について - 文部科学省, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.mext.go.jp/content/20240627-mx_kankyuu-000036752_4.pdf
111. 半導体エキスパート育成プログラム - 福岡工業大学, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.fit.ac.jp/fit_must/
112. 台湾の国立陽明交通大学・国際産学連携センターと相互協力覚書を締結, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.tsukuba-tci.co.jp/info/2023/10/18/16436>
113. 第 223 回「台湾、産学官で人材育成」 - 国立研究開発法人 科学技術振興機構, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.jst.go.jp/crds/column/choryu/223.html>
114. 東京大学と TSMC が共同ラボ設立 実践的な教育で次世代半導体人材を育成 - note, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://note.com/semiconnavi/n/n677aed0f9e43>
115. 横手×台湾大同大学の交流 | 横手市公式サイト, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.city.yokote.lg.jp/shisei/1001176/1001460/1004819.html>
116. NX 台湾、国立台湾海洋大学において奨学金授与式を実施 - NIPPON EXPRESS HOLDINGS, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/press/2025/20250722-1.html>
117. 産学官連携に関する課題と対応の方向性について, 9 月 2, 2025 にアクセス、

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/innovation/pdf/007_03_00.pdf

118. 韓国の産学連携への取り組み - J-Stage, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjsip/10/1/10_1_23/article/-char/ja/
119. 韓国の中小企業人材育成支援政策：産学連携を活用した「中小企業型, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://cir.nii.ac.jp/crid/1971430859866770463>
120. 韓国の大学における「産学協力」展開の批判的検討 - CORE, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://core.ac.uk/download/229235931.pdf>
121. 韓国の忠南大学校と連携に関する基本合意書を締結 産学連携で機器開発と人材育成の強化へ, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.shimadzu.co.jp/news/2025/dvj8vd0qhbsgxe70.html>
122. 韓国の産学連携型「マイスター高校」の挑戦, 9 月 2, 2025 にアクセス、
http://www.ackj.org/wp/wp-content/uploads/2017/12/%E7%8F%BE%E4%BB%A3%E9%9F%93%E5%9B%BD%E6%9C%9D%E9%AE%AE%E7%A0%94%E7%A9%B616_%E8%AB%96%E6%96%8721.pdf
123. (韓国) 建陽大学校と新規大学間交流協定を締結 | 九州産業大学, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.kyusan-u.ac.jp/news/ksu0822/>
124. 【第 8 回】国立大学は今の 100 倍稼げる！ (東京大学教授 松尾豊氏) | 異見交論, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://kyoikutsushin.jp/iken/iken08.html>
125. 【第 20 回】10 兆円ファンドが大学教育を壊す今こそ人への投資を ..., 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://kyoikutsushin.jp/iken/iken20.html>
126. FAQs on Shared Governance - AAUP, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.aaup.org/programs/shared-governance/faqs-shared-governance>
127. Full article: Trust and tension: shared governance in higher education amid student activism, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03075079.2024.2449243?af=R>
128. Shared Leadership in Higher Education:, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.acenet.edu/Documents/Shared-Leadership-in-Higher-Education.pdf>
129. The Academic Profession and University Governance Participation in Japan: Focusing on the Role of Kyoju-kai - ERIC, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1037772.pdf>
130. University Governance in the United Kingdom, the Netherlands and Japan, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.cshe.nagoya-u.ac.jp/seminar/170323_don/expanded%20abstract.pdf
131. What is Shared Governance in Higher Education - Azeus Convene, 9 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.azeusconvene.com/articles/what-is-shared-governance-in-higher-education>
132. 【参院文教委】蓮舫、宮口議員 国立大の「稼ぐ大学」化を問題視 - 立憲民主党, 9 月 2, 2025 にアクセス、
https://cdp-japan.jp/news/20231212_7122
133. 国立大学法人運営費交付金の行方 - 参議院, 9 月 2, 2025 にアクセス、

- https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2019pdf/20190603067.pdf
134. 国立大学法人運営費交付金における業績連動型配分の実態と検証, 9月2, 2025 にアクセス、<https://www.chuo-u.ac.jp/uploads/2024/09/discussno404.pdf?1727395200112>
135. 基礎研究・研究者の自由な発想に基づく研究について（提言） - 文部科学省, 9月2, 2025 にアクセス、
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/siryu/attach/1247199.htm
136. 国際卓越研究大学 研究等体制強化計画 概要 - Tohoku University, 9月2, 2025 にアクセス、
https://www.tohoku.ac.jp/japanese/newimg/newsimg/news20241224_ex_01.pdf
137. 東北大学から日本を変える取組み スタートアップ創出と国際卓越研究大学の産学共創 Featured by KPMG, 9月2, 2025 にアクセス、
<https://kpmg.com/jp/ja/home/events/2025/07/250821-mmd.html>
138. 東北大学共創戦略センター - Tohoku University, 9月2, 2025 にアクセス、
<https://cccs.tohoku.ac.jp/>
139. 「東北大学から日本を変える取組み～スタートアップ創出と国際卓越研究大学の産学共創～」開催のお知らせ, 9月2, 2025 にアクセス、
<https://thvp.co.jp/news/7079/>
140. リビングラボとは？成功事例と自治体との協働も紹介 | ジチタイムズ, 9月2, 2025 にアクセス、
https://www.publicweek.jp/ja-jp/blog/article_66.html
141. リビングラボの課題と可能性とは？種類や事例を解説 | フリーコンサルタント.jp, 9月2, 2025 にアクセス、
<https://freeconsultant.jp/column/c164/>
142. 社会課題解決に向けたリビングラボの効果と課題 - J-Stage, 9月2, 2025 にアクセス、
https://www.jstage.jst.go.jp/article/serviceology/5/3/5_4/html/-char/ja
143. はじめに - JP Version Missieboekje NL - Japan - ONL, 9月2, 2025 にアクセス、
<https://oostnl.maglr.com/jp-version-missieboekje-nl-japan-onl/home>
144. 人文・社会科学の知に着目した国際比較, 9月2, 2025 にアクセス、
<https://www.jst.go.jp/crds/pdf/2022/RR/CRDS-FY2022-RR-05.pdf>
145. Altmetrics - オープンアクセスリポジトリ推進協会 (JPCOAR) , 9月2, 2025 にアクセス、
https://jpcoar.repo.nii.ac.jp/record/599/files/C_2.pdf
146. WORKING PAPER - 政策研究大学院大学学術機関リポジトリ, 9月2, 2025 にアクセス、
<https://grips.repo.nii.ac.jp/record/1828/files/SciREX-WP-2021-02.pdf>