

提言「社会実装を見据えた産学連携・人材交流の高度化」

2026 年 2 月 17 日
一般社団法人 日本経済団体連合会

1. 趣旨

提言「2040 年を見据えた教育改革」では、教育の質の向上と産学連携の強化に向けた基本的な方向性を提示した。本提言は、そのフォローアップとして、政府の成長戦略への反映を視野に、経済界と教育界が共に前進できる領域をさらに深掘りする観点から、企業と大学間の産学連携による共同研究や人材交流等の推進に向けた論点を提示するものである。

特に、産学間の人材交流や連携の実態を把握し、そこに内在する課題を明確化するとともに、産学連携をより実効的に進めていくために、大学に期待される改革の方向性を示すことを目的とする。

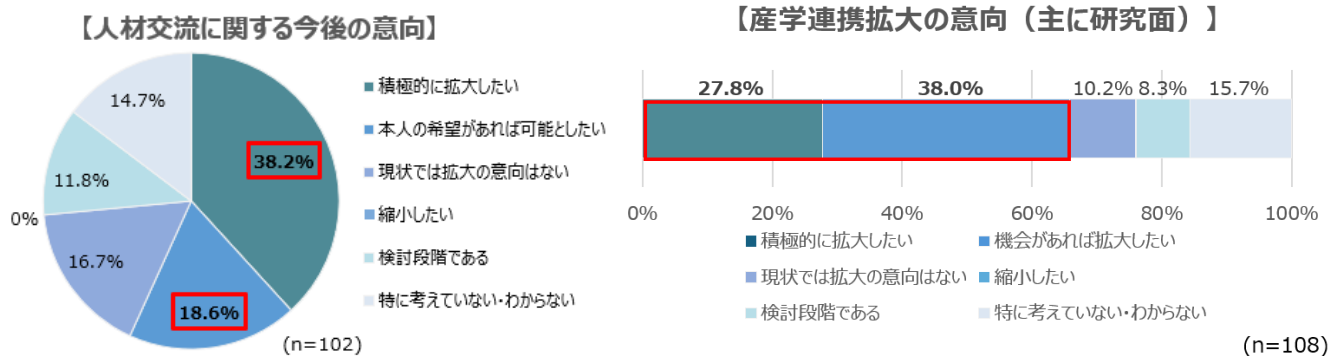
わが国の成長戦略を支える人材育成の充実化を図るためには、大学における教育改革に加え、研究活動を基軸とした産学間の人材交流を高度化していくことが不可欠である。産学間の人材交流は、教育内容の高度化や実践性の向上に資するのみならず、人材が相互に学び合い、成長する重要な機会となる。

他方で、こうした人材交流を持続的かつ実効的なものとするためには、その前提として、日本の大学と産業界が一層、連携を深め、成果につながる手ごたえを共有できる関係を構築することが不可欠であり、その基盤として必要な機能や体制を、着実に充実させていくことが求められる。とりわけ、産学連携による共同研究の深化は、大学と企業が中長期的な関係を構築する基盤となることに加え、人材交流の促進にも直結する。

このため、本提言では、人材育成面での産学連携を真に高度化させる観点から、研究成果の社会実装までを見据えた産学連携の在り方を整理し、教育・大学改革を推進するうえでの重要な論点として提示する。

2. はじめに

企業においては、社会課題の解決に向けてイノベーションを創出し、新たな価値を生み出しながら成長をけん引できる人材の重要性が一層高まっている。この点で、大学は中長期的・基礎的な知の創出基盤として貴重であると同時に、高い専門性と汎用的能力を育成する人材育成面においても、企業にとって重要なパートナーである。実際、「大学等との産学連携に関するアンケート結果」では、今後の産学間の人材交流に前向きな企業は 56.8%、研究面で産学連携の拡大に意向を示す企業は 65.8%に上っており、人材育成面・研究面の双方で産学連携に対する企業の期待は大きい¹。



出典：経団連「大学等との産学連携に関するアンケート結果」（2026 年 2 月）

企業は、社内にはない専門的な研究分野の知見を得るとともに、大学の多様な研究者が有するネットワークを活用したいと考えており²、社会実装への意欲を持つ大学との連携を通じて大きな価値を得られると認識している。さらに、

¹ 人材交流の主な目的は、「社内にはない知見・技術・ネットワークの活用」（87.0%）、「企業の人材育成」（68.5%）であり、研究面・人材育成面双方に期待を寄せていることがわかる。

² 研究面での大学との産学連携の目的は、「大学の知見・技術の利活用」が 86.4%と最多。

「大学の知見・技術の利活用」を目的とした産学連携の事例：

中外製薬は 2016 年、大阪大学免疫学フロンティア研究センター（IFReC）と、先端的な免疫学研究を対象とする 10 年間の包括連携契約を締結し、年間 10 億円、10 年間で総額 100 億円を拠出している。中外製薬は研究成果に対する First Look の権利のみを有し、IFReC は資金使途の制限なく研究を行っている。多くの優秀な研究者を有する IFReC と連携することで、基礎研究から臨床応用研究までをシームレスに展開している。

日本の大学が期待される役割を十分に発揮し、産学連携を力強く前進させるのであれば、そうした産学連携への投資を前向きに考えている企業は多い³。

3. 産学連携において企業が大学に期待する機能

産学連携において、大学には、研究成果の創出にとどまらず、その社会実装までを見据えた視点と、それを実現するための企業との協働体制の構築が求められている⁴。企業は、欧米の大学と連携した経験から、日本の大学と比べ、研究の推進力や社会実装への向き合い方、さらには支援体制の面で、欧米の大学が総じて優れているとの実感を持つケースが少なくない。企業としては、社会実装や事業化の観点からニーズに即した活動を大学とともに検討・推進できるのであれば、そのための費用負担についても検討する考えであるものの、現状ではそうした連携の形が十分に定着しているとは言い難い。

実際には、大学との連携においては、制度や組織風土、慣行などの違いにより、企業が求めるスピード感との間にギャップが生じている例が散見される。また、企業側が戦略立案やプロジェクトマネジメントに多くのリソースを割き、大学との連携を主導しながら進めざるを得ないケースが多く見られる。あわせて、大学内に存在する研究シーズと企業ニーズの迅速なマッチングが図られることが期待されている⁵。

³ 経団連「『科学技術立国』実現に向けた緊急提言」（2025年12月）では、「わが国企業は『コストカット型』から『投資推進型』へと経営戦略を転換し、中長期的な投資について株主や投資家の理解を得ながら、基礎研究から社会実装まで果敢に研究開発投資を拡大していく。」ことを示している。

ダイキン工業は、東京大学と、2018年に10年間で100億円規模の産学協創協定を締結し、組織対組織の本格的な人材交流と産学連携を実施している。多くの理系・文系の教員やベンチャーの参画を得て、ビジョンの策定や革新技术の研究、社会実装に取り組んでいる。大阪大学とも、2016年から、空調関連の新材料や新プロセス、加工技術の開発から産学連携を開始している。全学部を対象として、「空気・空間」に関する研究テーマを公募し、ビジョンを設定して共同研究を展開しており、人材交流も推進している。

⁴ 金沢工業大学は、開学当初から「産学協同」を掲げて「社会ニーズ」と教育・研究を結び付けている。産学融合での研究体制の構築と社会実装型教育研究の推進に向け、企業と連携して「産学共創ラボ」を設置するほか、世代・分野・文化を超えた社会実装型教育研究の実践拠点として、「X（クロス）デザインラボ」の建設を進めている。

⁵ 出典：「大学等との産学連携に関するアンケート結果」（2026年2月）

産学連携をより実効的に進めるためには、大学・企業双方が、社会実装の目的・内容や実現時期を含む中長期的な戦略について認識を共有することが重要である⁶。これにより、産学連携において企業が大学に期待する機能に関して指摘されているマインドやリソース面でのギャップの解消につながることを期待される。

さらに、大学においては、産学連携をめぐって、外部資金の獲得が目的化しているとの指摘もあることから、大学には、産学連携の成果を真に追求する姿勢の下、企業との協働によって社会実装までを見据えた取り組みを進めていくことが期待される⁷。そうした取り組みが、企業側の投資を誘発し、結果として大学への外部資金投入の拡大につながる好循環を生み出すことが重要である。

4. 提言

(1) 産学連携を促進するための大学の組織・環境整備

産学連携の実効性を高めることは、人材交流の活性化や高度化にもつながることから、まず組織的なミッションの中に位置づけ、その成果が、大学全体や部局単位の評価、さらには予算配分等に適切に反映される仕組みを構築することが重要である。その際、産学連携に伴う間接経費や関連経費を活用し、コーディネート人材の人件費や活動費に充当するなど、産学連携の成果創出を支える組織的な取組を活性化する観点から柔軟な運用を検討することが期待される。

また、大学の社会的インパクトを評価し、資源配分や組織運営に反映していく方向性が期待される⁸。その際、産学連携を含め、社会的インパクトの創出に

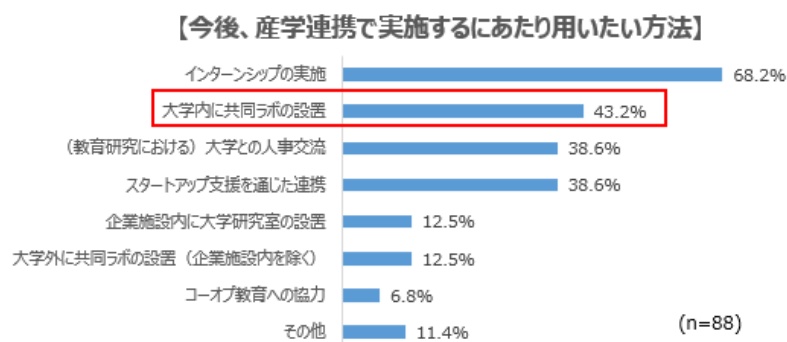
⁶ その際、トップの方針や改革の方向性が現場に十分に共有され、大学組織全体として一体的に取り組める体制の下で、迅速な意思決定を可能とする仕組みを整えることが必要である。

⁷ 近時、産学連携をめぐるガバナンスやコンプライアンスへの社会的関心が高まっている。産学連携を持続的に推進していくためには、大学においても、透明性・公正性を確保した体制の下で、目的に即した取り組みを進めていくことが重要である。

⁸ 国立大学法人運営費交付金においては、「ミッション実現戦略分」により社会的インパクトの評価を実施し、その結果を第5期中期目標期間の配分に反映する方針。「国立大学が、我が国社会の公共財として、学術的価値だけでなく、社会、経済、国民生活等の進歩にど

貢献した教員に対しては、教員評価における加点や、昇任・処遇面での反映など、明確なインセンティブを設けることも検討に値する。

加えて、アンケート結果でも示されているとおり、企業と大学が同一拠点で日常的かつ継続的に研究を行い、人材交流を深めながら研究成果の創出を加速できる環境として、大学敷地内における共同ラボの設置を促進することも考えられる。



出典：経団連「大学等との産学連携に関するアンケート結果」（2026年2月）

さらに、企業は国内外を問わず優れた研究力を有する大学との連携を志向しており、その期待に応えるためには、日本の大学の研究力強化が不可欠である。

「FUTURE DESIGN 2040」で提言したとおり、大学改革や教育研究等への取り組み評価を踏まえ、政府においては、国立大学法人運営費交付金等の基盤的経費の大幅な拡充を図り、研究環境の安定性と継続性を確保するとともに、科学研究費助成事業（科研費）の拡充を通じて研究力を着実に高めていくことが重要である。

（２）マッチング基盤の高度化・拡充

日本では、企業のニーズと大学が有する研究シーズがブラックボックス化しているという課題が長年にわたり指摘されている。産学連携を加速する観点か

れだけ影響を与えることができるか、国民、社会に説明して理解を得ていくことが必要」とされている。

らは、マッチング基盤の高度化・拡充が重要となる。例えば、米国や上海の一部の大学では、学内システムとして企業のニーズと大学の研究シーズがネットワーク上でデータベース化され、自動的にマッチングできる仕組みがあり、数あるシーズ・ニーズマッチの手間をある程度省けるため、国内の産学連携と比べてスピード感に差が生じている⁹。

こうしたマッチング基盤は、シーズ・ニーズの可視化や初期段階での候補抽出を効率化する上で有効であり、産学連携を加速するための重要な土台となる。その上で、研究内容や企業ニーズの背景、将来的な展開可能性などを踏まえ、コーディネート人材が介在し、人と人との対話を通じて理解を深めていくプロセスが重要な役割を果たす。すなわち、マッチング機能の高度化にあたっては、研究シーズ・企業ニーズを整理・可視化するデータベース等の仕組みと、それらを踏まえて、企業と研究者の意図や関心をすり合わせ、協働の方向性を具体化するコーディネート人材の関与を組み合わせることで、より円滑で実効性の高いマッチングが可能になると考えられる¹⁰。

マッチング基盤整備の取り組みを具体化するため、例えばまずは国立大学について、政府の指揮のもと、JST¹¹等の関係機関に委託する形で、大学と企業がそれぞれシーズとニーズを登録できる共通データベースを整備することが考えられる。共通基盤の構築から着手することで、マッチングの可視性や利便性が

⁹ 例えば上海大学では、シーズとニーズが自動でマッチングできる仕組みが構築されている。また関係者の話によると、同大学だけではなく上海圏の有力大学をネットワーク化させて、より大規模なシステムを構築する構想もあるという。これにより、国内だけではなく、海外企業等を含めたマッチングの実現が模索されている。

また、米国ではハーバード大学をはじめとする有力な研究大学や、国、ファンディングエージェンシーなどにデータベースが整備されており、各機関においてデータベースを活用した組織的な産学連携活動が行われている。米国科学財団（NSF）の IUCRC（Industry-University Research Partnerships）は、「自動化」の面では発展途上にあるものの、NSF が加盟大学等の産学連携に強く関与し、資金提供情報や人材情報なども提供している。

¹⁰ 海外大学においても、初期段階ではシステムによるマッチングを活用しつつ、その後の具体的な連携形成においては、コーディネート人材が仲介役となり、企業と研究者を結び付けている例が多い。こうした役割分担により、人的リソースをより付加価値の高い調整・企画業務に集中させている点が、結果としてスピード感の向上につながっていると考えられる。

¹¹ 国立研究開発法人 科学技術振興機構

高まることが期待される。あわせて、大学側による研究シーズの発信の在り方も重要である。研究分野や学問領域を軸としたシーズの提示にとどまらず、社会課題の解決や社会実装を見据え、「どのような課題解決に資する研究か」といった観点から、企業が受け止めやすい形で発信していくことが求められる。こうした工夫により、特定分野に限らず、幅広い企業に関心を持ち、協働のイメージを共有しやすいマッチングにつながることを期待される。

こうした研究シーズ・企業ニーズのマッチング基盤の構築にあたっては、初期段階での整理や候補抽出を効率化する観点から、AI の活用も有効な選択肢の一つと考えられる

さらに、日本全体の研究力の底上げや研究成果の社会実装を推進するためには、地域の中核大学が知の拠点として産業界や自治体と連携し、地域創生の中核的な役割を担うことが期待される。その際、地域課題の解決や社会変革につながるイノベーション創出に向けて、各地域の中核大学と産業界との間で、研究シーズとニーズのマッチングを効果的に進めていくことが重要である¹²¹³。

この点については、すでに実施されている「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業」や、令和8年度から実施予定の「地域構想推進プラットフォーム」の活用を視野に入れることが有効である。特に、「地域構想推進プラットフォーム」に配置されるとされているコーディネーターについては、その役割を明確化し、地域におけるマッチング機能が実効的に発揮されるよう担保していくことが重要である。

¹² 国内大学においても、すでに形成された研究協力会や地元企業とのコンソーシアム等を通じ、顔が見える関係性を基盤としたマッチングの取り組みが進められている例がある。こうした枠組みでは、企業ニーズの把握自体は比較的円滑に行われる一方で、学内において当該ニーズに適合する研究者を探索・特定するプロセスに時間を要するという課題も聞かれている。

¹³ 各地域で教育と産業が密接に連携するために、各大学が重点分野を定め戦略的に取り組むことも一案。

（３）産学コーディネーター人材¹⁴の育成強化

研究成果の社会実装までを見据えた産学連携を推進するためには、産学連携を企画・推進し、研究段階から社会実装に至るまで伴走できる専門人材の確保が不可欠である。文部科学省は、URA¹⁵について、10年以上にわたり量的確保に取り組んできており、全体としては人数が大きく増加している¹⁶。また、URAの質保証についても、スキル標準の設定や認定制度の整備などが進められている。実際に、研究成果と社会実装の間に存在するギャップの調整を担うURAの存在により、産学間のすり合わせが円滑に進む効果が実感されており、こうした人材の役割は極めて重要である。

一方で、各大学におけるURA等の配置や活用の在り方、有するスキルには依然として差があり、研究成果の創出から社会実装までを一体的に推進できる人材は現状では限られている。現在のコーディネーター業務は、会議調整や事務管理といった役割において大きな貢献を果たしているものの、研究内容や事業化の検討への関与については、なお強化の余地があるとの指摘も多い。このため、今後は、大学において担当人材の育成・高度化を通じた底上げを図るとともに、URAの処遇改善についても検討を進める必要がある¹⁷。

政府としては、社会実装や事業可能性の探索まで伴走できるスキルを備えた産学コーディネーター人材の育成・確保を国家的課題として位置づけ、体制整備と支援の拡充を急ぐべきである。今後は、各大学において配置の拡大と計画的な育成を進めるとともに、若手・中堅層を中心に、技術やナレッジの社会実装、

¹⁴ 本提言における「産学コーディネーター人材」は、企業と大学の間で研究成果の社会実装を見据えた連携を企画・推進する人材の総称を指し、その一類型としてURAが位置づけられる。

¹⁵ University Research Administrator。研究資源の導入促進、研究活動の企画・マネジメント、知的財産の管理・運用等を行い、研究活動の活性化や研究開発マネジメントの強化を支える人材。

¹⁶ URA制度に関する取り組みを始めた2011年の配置人数が323名に対し、2023年度は1821名に増加。

¹⁷ 現状、77%のURAが有期雇用。雇用期間5年未満の割合が約6割。URAを職種として整備している大学は12%、給与体系を整備している大学は10%未満。文部科学省は「研究開発マネジメント人材の人事制度等に関するガイドライン」を公表し、改善を促している。

事業可能性の探索まで主体的に推進できる人材を育成・確保していくことが求められる。あわせて、URA の専門職としての地位・評価・処遇を高める仕組みを整備すべきである¹⁸。現在の産学コーディネーター人材は、定年後再雇用等の経験者が人脈を生かして連携の初期段階を支えるケースが多いが¹⁹、今後は単なる橋渡しにとどまらず、プロジェクトを主体的に推進できる専門人材としての役割が一層期待される。

なお、こうした人材の重要性は大学に限らず、民間企業においても同様であり、研究所で生まれる先進技術をビジネスにつなげられる人材の必要性が高まっている。一方で、そのような人材は限られていることから、企業においても計画的な育成を進めていく必要がある。

（４）知財・機密管理に関するガイドラインやツールの整備

すでに多くの企業・大学においては、機密保持や知的財産の取扱いに関する課題を調整しながら産学連携が実施されており、実際に連携を行っている企業からは大きな問題は生じていないとの声も多い。

一方で、これから産学連携に取り組もうとする企業にとっては、知財や機密管理に関する手続きや調整が心理的・実務的なハードルとなっている。こうした点については、知財・機密管理に関するガイドラインや契約書類等のひな型といったツールを整備することで対応は比較的容易になると考えられ、標準化されたモデルが示されることが有効である。

知的財産の取扱いに関しては、共同研究成果の帰属や実施権等に関する基本的な考え方と契約モデルを示した「さくらツール²⁰」がすでに提供されている。

¹⁸ 優秀な人材にとって魅力あるキャリアの選択肢となるよう、適切なインセンティブの検討が必要。

¹⁹ URA の年齢構成は、60 歳以上が 35%、50 歳以上 60 歳未満が 28%と高年齢層に偏っている。（令和 5 年度 大学等における産学連携等実施状況について）

²⁰ 産学による共同研究の成果を事業化につなげるため、文部科学省が 2017 年に策定し、2018 年に改訂した、共同研究契約書のモデル集。大学と企業の二者間で締結される通常型は 11 類型、三者以上で締結されるコンソーシアム型は 5 類型のモデル契約書と、モデル

同ツールについて、活用状況や実務上の使い勝手を調査した上で、認知度の向上を図るとともに、必要に応じた改良・更新を進めることが重要である。こうした契約・知財管理ツールの整備は、大学発スタートアップの創出・成長や起業家支援を伴う産学連携の拡大にも資するものであり²¹、整備・更新と併せて周知・活用促進を加速することで、産学連携の裾野拡大につなげていくべきである。

5. 終わりに

経済界としては、本提言で示した方向性を踏まえ、産学連携・人材交流のさらなる深化に向け、関係者とともに着実に取り組みを進めていく考えである。本提言が、研究成果の社会実装を見据えた取り組みの高度化を通じて、実効性ある産学連携の広がりにつながることを期待する。

以 上

選択にあたっての考慮要素を提示している。

²¹ アンケート結果では、「今後、産学連携で実施するにあたり用いたい方法」としてスタートアップ支援を通じた連携を挙げた企業が約40%。