

提 言

人材交流新時代

～産官学の人材が活発に行き交う開かれた社会を目指して～

平成19年3月

社団法人関西経済同友会

産官学人材交流委員会

目次

◇ 提言	
1. 問題提起	2 頁
2. 人材交流の意義・重要性	2 頁
3. 人材交流の現状分析と課題	4 頁
4. 提言	12 頁
◇ 参考資料	18 頁
◇ 産官学人材交流委員会 活動状況（平成 17・18 年度）	24 頁
◇ 産官学人材交流委員会 名簿（平成 18 年度）	26 頁

1. 問題提起

(1) 人材交流は安倍政権の課題解決に通ずるキーワード

昨年、「美しい国、日本」という構想を掲げて誕生した安倍政権において、経済成長戦略、行財政改革、教育改革を始めとする、新しい国づくりに向けた様々な政策を進める上で、「人材の交流」が多くの課題解決に共通のキーワードとなっている。

例えば、2007年1月、安倍首相は施政方針演説の中で、官民が互いの知識・経験を活かすための官民人事交流の更なる推進や、教育再生に向けた豊かな経験を持つ社会人の積極的採用等の構想を掲げた。また、経済財政諮問会議の答申を受けて同月閣議決定された、今後5年間の経済財政運営の新たな基本方針『日本経済の進路と戦略』の中では、人材育成の強化に向けて、産学双方向の人材流動化の促進、産学連携による実践的教育の推進等の方針が掲げられた。

(2) 産官学連携10年の節目

産官学の連携、人材の交流(移動)の重要性が叫ばれ、様々な取り組みが行われ始めてからおよそ10年が経つ。この間、法制度の整備の促進や関係者の意識の変化等、以前に比べれば環境は整備され、連携・交流は進んでいるが、現時点で満足できるレベルにあるかと問われれば答えはノーである。日本の社会的・文化的背景を考えて割り引くにしても、欧米先進諸国に比し、人材の交流は著しく遅れている。

そこで、現在、取り組まれている連携・交流の実態及び施策を改めて棚卸しし、そこにある課題を抽出することで、将来に向け、更に人材交流を促進し成果を挙げるための方策を提言したい。

2. 人材交流の意義・重要性 ～なぜ人材交流が必要か～

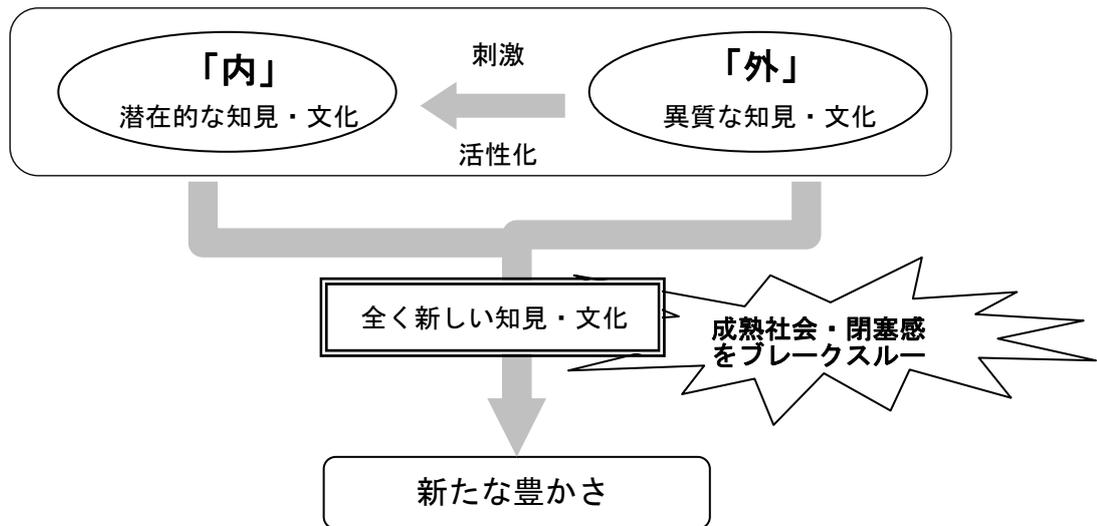
(1) 「内」と「外」の交わりによる新しい知見の創造

新しい知見・文化や技術等は、異質で多様な主体の出会い・混合の中から生まれることが多い。

人材交流は異質で多様な主体の混合であり、その効果は、

- a) 「外」の異質な知見、文化に刺激され「内」が活性化する
- b) 「内」の活性化により、「内」にある潜在的な知見・文化が新たに発見される
- c) 「外」の知見・文化と「内」の新たな知見・文化が交わることで、全く新しい知見・文化が創造される

というプロセスを経て、最終的にこれまでにない新たな豊かさやステージを生み出すことが可能となる。

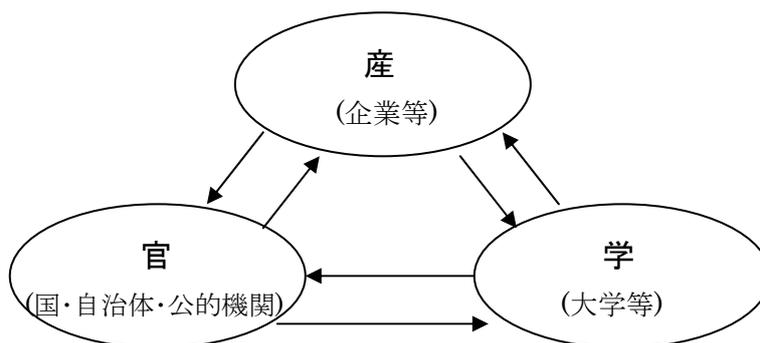


(2) 日本社会における閉塞感・不安感を払拭するには人材交流が有効

近年、経済のグローバル化・自由化の進展により国際競争が激化し、アジア諸国の台頭によってわが国の生産機能が一部流出し、ものづくり産業の競争力も弱まっている。また、人口減少社会が到来し、労働力の減少による成長力の低下が懸念され、さらには、巨額の財政赤字、地方の活力低下、環境問題等、様々な課題がある。このように、日本社会は危機的状況を迎えており、国民には、将来に対する明るい展望が描けず、夢や希望が持てない「閉塞感」や「不安感」が浸透している。

この「閉塞感」、「不安感」を払拭し、経済活力を維持・発展させ、豊かな生活を実現させていくためには、産業振興や都市活性化、行政改革、教育の質の向上など様々な課題に対し、「経済成長戦略」を始めとした国家政策を強力に推進していかなければならない。そうした際、これまで以上に「知」を活かした「人財力」の向上を図る必要がある、その手段としては、技術の移転やノウハウの提供など、新しい知見や変革を生み出す人材交流が有効となる。換言すれば、まさに「“知”の国家総動員体制」が必要なのである。このように、人材交流の果たす役割は益々大きくなっている。

3. 人材交流の現状分析と課題



産官学の人材交流を進める上では、一方向の交流やセクターによる偏りを避け、3つのセクターにおける人材交流のパイプを太くするべきである。人材交流の現状を分析するにあたっては、様々な切り口が考えられるが、ここでは交流の目的(テーマ)別に分類し、それぞれについて現状の分析と課題の抽出を行う。

(1) 大学から産業界への人材移動が極めて少ない ～真に成果のある産学連携に向けて～

①これまでの取り組み

産学間の連携、人材交流に関して、1990年代後半以降、政府によって様々な法整備や規制緩和がなされた。

- ・ 1995年に「科学技術基本法」が制定され、産学の共同研究が促進される。
- ・ 1998年に「TLO法」が制定され、大学から産業界への技術移転が進んだ。
- ・ 1999年に「産業活力再生特別措置法」が制定され、承認TLOの特許についての特許料が減免されるなど、大学から産業界への技術移転が進んだ。
- ・ 2000年に「産業技術力強化法」が制定され、国公立大学の教員が企業役員を兼業することが可能になる。
- ・ 2003年に「知的財産基本法」が制定され、さらに大学から産業界への技術移転が進んだ。
- ・ 同年「学校教育法」が改正されて専門職大学院が創設され、民間経験者の教員採用が増える。

②産学連携・人材交流の現状

- ・ 様々な取り組みにより、産学間の人材交流の障壁は制度的には大きく緩和されたといえるが、その実績は質・量ともに未だ満足できるものではない。大学と企業との共同研究は年々増加しており、2004年度には年間1万件を突破している(参考資料【注1】)が、例えばTLOの活動について、機関数は41機関(米国165機関)、特許出願件数は1,054件(米国7,203件)、ロイヤリティ収入は8.4億円(米国1,164億円)など、

米国と比較すると著しく劣っている（数値は日本が 2005 年度、米国が 2003 年：参考資料【注 2】）。

- ・ 経済産業研究所のアンケート調査(2002 年)によると、企業に産学連携の売上・利益に対する貢献度を聞いたところ、「大いに貢献している」または「研究費に見合った貢献がある」と答えたのは 17.6%で、「ほとんど貢献していない」(38%)の半数にも満たないことから（参考資料【注 3】）、産学連携による産業界への貢献度は不十分であり、費用対効果など質的な面でも課題が多いのが現状である。また 2005 年度の IMD（国際経営開発研究所）の国際競争力ランキングでは、「大学教育が市場経済のニーズに合致しているか」という項目について、日本は 60 カ国中 56 位と極めて低水準である。
- ・ 学から産への人材交流の実績を日本の研究者の移動実態(2005 年度)で見ると、大学の研究者 29 万 5 千人のうち企業に出向や転職などで移動したのはわずか 235 人と 0.1%にも満たない（参考資料【注 4】）。また、産学連携の評価の高いフィンランドでの移動は千人当たり約 34 人いるのに対し（参考資料【注 5】）、日本では千人当たり約 1 人と大きな差がある。
- ・ 産学連携は現在理工系分野における技術的知見の活用が大部分を占めており、大学の教員や学生の半分以上を占める社文系・芸術系分野での産学連携は未だ少数にとどまっているのが現状である。共同研究の全体数は 2004 年に 1 万件を超えているが、関西社会経済研究所が 2005 年に実施した調査によると全国の大学における社文系の連携件数は数百件に過ぎないという結果もでている（参考資料【注 6】）。

③海外の人材交流事例

【アメリカ】

- ・ 欧米に比べてわが国の産学間の交流実績が劣る理由として、大学の設置基準や教員の処遇条件の違いが挙げられる。アメリカの大学では、給与を受け取りながら研究等のために休暇がとれるサバティカル制度が一般的に普及し（参考資料【注 7】）、大学の教員が異なる機関・環境において教育研究活動を行うなどのために活用されている。
- ・ ハーバード大学を始めとする一流大学では、優秀な教授が民間企業の役員(取締役など)に就いているケースがよく見られる。例えば、大手証券会社「チャールズ・シュワブ」の取締役にハーバード大学ビジネススクールのヨッフイ教授が、大手化学会社「デュポン」の取締役にマサチューセッツ工科大学のヴェスト教授が就いている。

【フランス】

- ・ 「イノベーションと研究に関する法律」(1999 年公布)により、大学や公的研究機関の研究者は研究機関に籍を置きながら一時的に起業家になるなど企業での活動ができ、また、6 年以内であれば元のポストに戻ることができる。2005 年度までに 533 人の研究者が、この制度を活用して企業で活動している。

[ドイツ]

- ・ 大学の付設の応用・開発研究施設(アン・インスティテュート)では、大学教授が兼務で所長をしており、企業から研究者や技術者が出向し、普段教授の下で研究している修士や博士課程の学生がその研究施設の助手として勤務している。また、所長である教授は5年から10年単位で産学間を移動している。
- ・ ベルリン工科大学と民間のフラウン・フォーフア研究所は建物がつながっており、組織に関係なく研究プロジェクトに配属され一緒に研究している。また、ほとんどの研究者は大学と研究所の両方の勤務経験があり、「産学結合」と呼ぶべき状況になっている。

④課題の抽出と原因の考察

■産学間に存在する意識の差

利益を追求する産業界と、教育と研究を本分とする大学は、基本的に存在意義が異なっており、両者の間で、研究目的や開発のスピードに対する考え方やコスト意識が大きく異なっている(参考資料【注8】)。本来、産学連携を行う上で、両者の相互理解が重要であるが、コミュニケーション機会の不足により、満足がいく成果を挙げられない場合が多い。

■人材移動を妨げる要因

産学間の人材移動では、産から学への移動に比べて学から産への移動が極端に少なくなっている。これは大学の研究者にとって学内のポストは一種のステータスとなっていること、大学では産業界での経験が業績に評価されるシステムがほとんどないことが原因である。

さらには、大学から企業に転職する場合に、米国のような高いポストや高額報酬、研究所への寄付などが約束されているわけではなく、大学に残った場合の処遇に比べてメリットが薄く、移動のインセンティブが不足しているといったことも原因である。

規制緩和により、国立大学の教員においても企業役員との兼業が認められるようになったが、時間外での活動に限定されるなど、満足な活動が出来ないという課題も残っている。

一方、大学経営の効率化だけでなく産学連携を進めるためにも、大学職員が民間企業の経営感覚や研究手法を身につける必要があるが、大学職員はあくまでも学生や教員のサポートとして裏方的な地位にあり、職員が民間企業と交流する機会は教員よりもはるかに少ない。

■社文系の連携は全く低調

新たな知見・文化の創造は、何も理工系の産業技術だけが担うことではない。経営や芸術・デザイン分野において、新製品の付加価値の向上や経営革新を通じて企業活動に

貢献する可能性が高い。また、産業分野に限らず、地域の活性化など多くの分野で社文系大学の知を活用すべきである。

しかし、企業の社外役員や公的な委員会に社文系大学の教員が就くケースが近年増えてきたものの、技術系に比べると、社文系の産学官連携、人材交流は大きく遅れている。要因としては、社会的な認知度がまだまだ低く、システムとしても確立されていないことや、社文系の大学教員の意識が低いこと、補助金などの支援も理工系に比べて不十分であることなどが挙げられる（参考資料【注9】）。

（2）産業界からの大学教員の登用が不十分

～実践的な教育の促進に向けて～

①これまでの取り組み

少子化の中で、学生獲得のために魅力ある学部・学科の新設が多い私立大学では、産業界からの教員の採用が増えつつある。

2004年、国立大学の独立行政法人化により人材交流の障壁が緩和され、大学の教職員採用において、各大学に裁量余地が拡大されることになった。さらに、同年、専門職大学院が開設され、実践的な教育を目的として、民間企業から教員が採用されるなどの動きも見られる。

なお、2007年1月に公表された教育再生会議の第1次報告の中では、初等中等教育を中心に教員の質を向上させるために、社会の多様な分野から優れた人材を積極的にかつ大量に採用すべきと提言している。

②連携・人材交流の現状

- ・ 大学教員の産業界からの登用は、大学によって温度差があり、進んでいない。例えば大阪大学工学部では、「産」経験者が11%、「官」経験者が24%。大阪大学経済学部では、「産」経験者が7%、「官」経験者が10%。立命館大学理工学部では、「産」経験者が27%、「官」経験者が9%となっている。（2005年：参考資料【注10】）
- ・ 一般的に民間企業からの人材の採用は、学部の新設時期に限られることが多く、私立大学と比べても国立大学の実績は多くない。
- ・ 東北大学では、学長に民間企業の人材を受け入れることも可能な選考制度を導入している。2005年、従来行っていた学内選挙を廃止して、学長選考会議がトップダウンで学長を選ぶという規定を設けた。

③海外の人材交流事例

〔欧米〕

- ・ わが国では、大学の教員の採用に関しては、特に制度的制約はなく、各大学の裁量に任されているが、海外では公募方式が制度化されているところが多く、民間企業が

ら大学へ移りやすい環境となっている（参考資料【注11】）。アメリカやイギリス、フランス、ドイツなどでは、公募で大学教授を採用するのが一般的であり、特にフランスでは教授、助教授ともに国民教育省令で公募と定められている。

〔アメリカ〕

- ・ 民間企業では、会社で業務がない時間帯があれば、その時間帯は他の会社などで仕事ができ、それぞれの勤務先から給料がもらえるといったように、フレックスな勤務が認められている。このような柔軟な仕組みが、活発な人材交流の背景にある。

〔ドイツ〕

- ・ 大学では、5年以上の産業経験を教授(理工系)になる条件としているケースが多い。

④課題の抽出と原因の考察

■公募による教員採用方式の普及の遅れ

わが国において産業界からの大学教員の採用が少ないのは、先述のように、教員の採用に関して公募制が義務付けられていないことが大きな要因である。

■教員の採用基準では論文や教育経験等が重視される

公募をする場合も、採用基準として論文実績や教育経験の有無を重視し、産業界での経験はほとんど評価されず、ポストドクター(博士号取得後も大学に残って研究業務に従事する者)や教員経験者が有利になる。

■限られた教員枠を巡るポストドクターと企業人との競合

現在、大学は多くのポストドクターを抱えており、民間企業の人材と比べて論文や研究経験が豊富なポストドクターが、限られた教員枠の中で優先的に採用される傾向がある。

■大学の硬直的な風土

国立大学に多い講座制や学部ごとの教授会による人事権掌握などによって、大学には保守的で硬直的な風土が残っており、民間企業出身者の受け入れ意識が薄い場合が多く、意識的な問題として民間企業出身者が活躍するにふさわしい環境が形成されていない。

(3) 質・量ともに十分とは言えない官民の人材交流

～行政改革や企業経営強化に向けて～

①これまでの取り組み

財政事情が悪化する中で、行政において、効率的な財政運営と、市民（国民）や企業に対する行政サービスの向上がより一層求められるようになった。そこで、職員に対して民間企業の実務を経験させることを通じて、効率的かつ機動的な業務遂行の手法を体

得させるために、あるいは、民間企業の社員を採用して職務に従事させることにより民間のノウハウ導入や組織の活性化を図るために、官民の人事交流の制度を創設する動きが活発化している。例えば、国家公務員については、2000年、官民人事交流法に基づく国と民間との人事交流制度が創設され、また、各自治体においても行財政改革の一環として、民間への出向、派遣研修、民間経験者の採用を制度化するところが増えている。

一方、公務員の営利企業への就職制限制度に関して承認基準の全面的な見直しが行われた際、公正で透明性の高い再就職の仕組みとして、1998年に「公正な人材活用システム」（参考資料【注12】）が、2000年に「国家公務員人材バンク」（参考資料【注13】）が設けられた。

現在行われている公務員改革においては、適正な制約のもとで国家公務員が積極的に民間で活躍できるような環境の整備についての議論がなされている。

②連携・人材交流の現状

- ・ 2005年の官民人事交流制度の実績を見ると、国から民間企業への交流派遣が12名、民間企業から国への交流採用が49名(制度発足以来の派遣・採用累計が219名)となっており(参考資料【注14】)、本制度による国と民間との交流は、極めて低いレベルに止まっている。また、こういった交流のケースであっても、上級ポストの交流はほとんどないのが実情である。
- ・ 2005年における関西の自治体(府県政令市)での官民交流(出向)の実績は、自治体から民間企業等が66名、民間企業等から自治体が14名となっており、国と民間との交流と同様に不十分である。(参考資料【注15】)。
- ・ 大阪府や兵庫県など各自治体の改革プランの中で人材交流の促進を公約に掲げているところもあれば、そうでないところもあり、自治体によって取り組みに温度差がある。
- ・ 「公正な人材活用システム」による国家公務員の民間企業への転職実績は2005年で14名(前年10名)、「国家公務員人材バンク」における転職は制度創設以来の累計でわずか1名である。
- ・ 国家公務員の民間企業への就職についての承認件数は2005年で714件であるが、その人の能力や経験を純粹に民間企業で活かすというよりも、まだまだ専ら特定の官庁と企業との関係を維持することを目的とした、いわゆる天下り型の再就職が多いと言われている。

③海外の人材交流事例

〔イギリス〕

- ・ 公務員が昇進を遂げる途中で民間企業での勤務を経験する者も少なくなく、官民の人材交流は珍しいことではない。

〔フランス〕

- ・ 公務員の中核を占めているE N A(国立行政学院)出身者は官民の間を行き来するキャリアパスによって、昇進を遂げることが多いなど、官において民間経験の重要性が認識されていることが分かる。

〔アメリカ〕

- ・ 大統領の政策課題推進のために、行政府の基幹ポストやその側近ポストなどに短期在職を前提に人材を任用していく政治任用制度がある（参考資料【注16】）。この制度により3,000人のスタッフが職業公務員と別に政治任用され、民間企業や法律事務所、教育・研究機関、非営利団体など民間組織から多数の人材が登用されている。

④課題の抽出と原因の考察

<行政改革に向けた官民交流の場合>

■成果よりも数の実績が重視される形式的な交流

官において人事交流制度がつくられると、目的・成果よりもどれだけ交流を行ったかという実績が重要視されることが多い。また、民間企業から明確なミッションもなく、形式的に社員が一人だけで自治体に出向してきた場合、組織内で活躍できるベースがなく、成果が期待されにくい。自治体においても受け入れ体制が整備されておらず、他の部局との調整等もされず、一人の民間人材の発言や行動が官の組織に効果的な影響を与えにくい状況にある。

■人事交流に消極的な企業の姿勢

官から民への出向、研修等の派遣では、企業が受け入れに消極的な傾向がある。それは、両者の関係づくりのために企業が官の職員をお客様扱いして形式的に受け入れているなど、受け入れ側としての姿勢や対応に問題があることが多く、結果として企業の直接的メリットとならない。

企業は官への人材の提供にも消極的になりがちである。リストラや減量経営のもとで人材不足が問題になり、また、目的やインセンティブが明確でないため、社員を派遣したがないケースが多い。

■官民ともに出向経験が組織内で必ずしも評価されない

官民の移動実績がまだまだ少ない大きな要因に、人事交流制度はできたものの、出向経験を昇進などの際に評価し反映させる仕組みが整備されていないことがあり、移動のインセンティブが乏しいのが現状である。

例えば、自治体では幹部も含めて職員の人材交流に対する意識が低く、そのため、民間企業を経験したいという意欲はあっても、代替の職員の負担増への気兼ねから、出向を断念することも多い。少なくとも、移動した先で成果を挙げた場合は評価の対象とするといったようなインセンティブが必要であろう。

<企業経営や人材育成の強化に向けた官の活用の場合>

■少ない官の「転職システム」の活用例

「公正な人材活用システム」や「国家公務員人材バンク」を活用した国家公務員の民間への転職がごくわずかである原因としては、産業界における認知度が低いことや、大企業では既に人材確保のルートがあることが挙げられる。

■官から民への転職後の不利益の可能性

わが国の年金制度において、一般的に厚生年金や国民年金に比べて共済年金の方が有利で、官民格差があると言われている。このことが官から民間企業への転職に際しての懸念材料となっている。

4. 提言(案)

■ 基本的な考え方

(1) 「人材に開かれた日本」を目指すべき

わが国における人材交流は、様々な促進策の実施や規制の緩和により進展しつつあるものの、欧米諸国と比較して未だ低いレベルに留まっている。その背景には、大学、行政、民間企業を含め、日本社会に共通した“閉鎖性”がある。

今後、わが国の様々なセクターが経営・技術革新や効率化を進め、グローバル化の波に乗り遅れないように、将来に向け、障壁のないシームレスな人材交流を実現し、人材のモビリティを高めていくことが重要であり、「人材に開かれた日本」を目指していくべきである。

(2) 人材交流の促進には産官学の協働が不可欠

産官学の人材交流の重要性や意義について、大学、行政、民間企業の間で必ずしも広く共有化されておらず、意識改革への啓発が必要である。

大学、行政、企業が個別に制度等を改善しても人の動きは起こりにくく、人材を送る側、受ける側の双方が相互に協働しなければ新たな交流は生まれにくい。人材交流の進展には産官学の協働が不可欠であり、その点において本提言は一方的な“民からの要望”ではなく、民側も努力を惜しまないことを前提に“民から協働を呼びかける”ものである。

(3) 永続的な取り組みが重要

人材交流の推進には、異なるものへの寛容さや交流する社会を当たり前とする意識・文化の醸成に向けて社会風土を変革する必要がある。永続的・継続的な取り組みが重要である。将来を見据えて取り組むべきことを整理し、できるところから果敢に取り組んで成果を積み上げていくことが必要である。

そこで、具体的な取り組みとして、以下のような人材交流の推進組織の設置と、産官学における人材のモビリティを高める4つのプランを提言することとする。

■ 推進組織の設置と4つのプラン

提言Ⅰ

『産官学人材交流推進協働会議（仮称）』の設置

産官学の人材交流を更に進めるには、各セクターが交流の意義を理解し、交流する社会が当たり前と思える意識や文化を醸成するための取り組みを継続的に行う必要がある。

そこで、産官学が、人材交流の意義・重要性を共有化するとともに、その実現に向けた具体的な活動を協働し推進していく組織の設置を提言する。

<推進組織の活動>

- 産官学が協同で事務局運営を行う。
- 交流に対する意識の共有化を図る。
- 交流の進展の随時把握、成功事例の発信を行う。
- 海外事例の調査を実施する。
- 更なる推進に向けて、産官学による議論を行うことで、課題の検討と提言を行う。
- 社文系の産官学連携・人材交流の推進に向けて、企業や自治体、市民のニーズと社文系大学とを結びつけるための具体的活動を行う。
- 関西ベースでモデル的に人材交流を実施してみる。

提言Ⅱ

『大学教員のモビリティ促進プラン』（学 ⇒ 産）

産学連携における成果をより高めるためには、企業ニーズの一層の理解により技術・ノウハウの提供に深みを持たせることが重要である。それには産学間のコミュニケーションを更に向上させることが必要。そこで、大学教員の民間企業への移動を促進するプランを提言する。

大学と民間企業は以下の取り組みを行うべきである。

<大学>

■教員の移動を促進する制度の導入

代替が難しいベテラン教授よりも若手研究者向けに、企業など他の機関で研究を行うことのできるサバティカル制度の導入を進める。その際、代替教員の確保や担当講座の休講など、この制度を利用しやすい環境を整備することが必要。

フランスでは、大学に籍を置きながら起業家やコンサルタントになり、6年間であれば元のポストにも戻れる制度があるが、このように大学から一時的に民間企業に移っても、元のポストに戻れる制度を導入する。

また、教授に昇進するのに民間企業での経験を必要とする人事制度を導入する。

なお、教職員一体となった産学連携を進めるためには、職員を積極的に民間企業へ研修派遣・出向させ、企業の感覚やノウハウを身につけさせることも必要である。

■規制の緩和

教授が企業の役員を兼業する際、原則として大学の時間外に限定される等の規制を緩和し、利益相反防止のためのルールを設定したうえで、学内教育と産学連携を両立できる環境を整備する。

■教員の評価手法の見直し

教育・研究が重視され、社会貢献活動が評価されない業績評価基準を見直し、産学連携や地域活性化のための活動を行う教員と教育・研究のみを行う教員の評価方法を分けることで、評価の公平性と産学連携のインセンティブを確保させる。

<民間企業>

■大学教員の研修派遣・出向・採用の積極的受け入れ

実績のある教授には高いポスト等のインセンティブが必要である。また、特に大企業においては、大学教員を社外役員等に受け入れるなど積極的な活用を図る。

助教授や講師などの若手の研究者に対しては、共同研究の機会の提供と合わせて、相当の報酬、研究への寄付、寄付講座開講における講師の派遣などのインセンティブの提供が必要である。

研究者の受け入れについては、まず企業側から専門性やキャリアなど求める人材像を大学側に積極的に示すことも必要である。出向を受け入れる場合は、戦力として積極的に活用するよう努める。なお、職員を受け入れる場合も同様とする。

『産業界からの大学教員の登用プラン』（産⇒学）

産業界からの大学教員のさらなる登用を推し進めるために、大学や民間企業の制度面を始めとする様々な障害を取り除くことによって人材の移動を促進するプランを提言する。

大学と民間企業は以下の取り組みを行うべきである。

<大学>

■企業経験者の積極的採用制度の導入

大学教員の採用は基本的には公募制とする。ただし、選考過程を公開にするなど透明性の高い公正で競争的な採用選考を行うことが必要。その際の採用基準は、産業界での経験も適切に考慮するものとする。

また、一定の採用枠を企業経験者向けに設けるなどにより、産業界からの登用を積極的に拡大していく。

通常、大学の経営改革を行うためには、理事長に企業経験者を登用することが望まれるが、さらに大学の硬直的な風土を変えるためには、例えば、学長選考において学内選挙を廃止し外部者も含まれる学長選考会議方式に替えるなど、教育者である学長も産業界から登用できる制度の導入を進める。

<民間企業>

■多様な勤務形態の導入

社員の職務規定を緩和して、勤務時間外での兼業を可能にしたり、転職を考えている社員に対して、給料を下げてでも転職準備時間を与えるなど、自由で柔軟な勤務形態構築に向けて努力する。

■教員の外部採用枠確保のためにも、ポストドクターを積極的採用

民間企業でのポストドクターの採用が少ないため、大学に大量のポストドクターが残っており、教員採用の際に優先されることが多く、企業人の教員採用を狭めている。そこで、教員の外部採用枠を確保するためにも、民間企業がポストドクターを積極的に採用することとする。ただし、大学がポストドクターに対して、MOT教育を始めとする専門分野以外の教育にも力を入れ、民間企業が採用しやすい人材に育成することが必要である。

『官の“民”感度向上のための交流プラン』（官⇔産）

質・量ともに官民交流をさらに進めて、民間の感覚・ノウハウの官、特に自治体への移転を実現するために、これまでの交流のあり方を根本的に見直し、形式的な交流からより実質的なものを重視する交流を促進するプランを提言する。

国・自治体と民間企業は以下の取り組みを行うべきである。

<国・自治体>

■強力なトップダウンによる官民交流の拡大

行政改革の公約の中で、民間人材の積極的な採用や官民交流の促進策における定量的な目標を掲げ、トップが自らの意思と判断で官民交流に取り組む。

■民間経験のある職員を増やす制度の導入

官の組織風土改革には、組織内における民間出身の中途採用職員や企業派遣研修等で民間経験のある職員の比率を意図的に増大させることが、時間はかかるが効果的である。そこで、毎年、公務員の採用枠の一定の割合について、民間企業での経験者を採用する。また、1～2年程度、民間企業での実務体験を行う対象者の拡大も必要である。

さらには、公務員が幹部に昇進するのに民間経験を必要とするといった人事制度を導入する。

■成果追求型プロジェクト方式での交流促進

民間の専門性のある人材を受け入れても、一人の力では官の変革に十分な力を発揮できないと思われるため、民間人材のノウハウを活用できる体制を整える必要がある。

民間人材を受け入れる際には、①明確な目的と一定の権限を持った有期のプロジェクト組織を整え、②複数の民間人材を受け入れ、③首長が直轄で進捗管理と実施の推進をする、など実をあげるための体制を用意する。

■民間人登用の為の制度の活用（「任期付採用」、「政治任用」）

行政において、民間の専門家を登用するため「任期付採用制度」を活用している例が出てきているが、こうした登用をさらに積極的に進める。また、最近では政府の要職に大学教授等が登用される例がでてきているが、アメリカのように「政治任用」という形で政府の政策課題推進のために民間人を更に登用・活用していくことが重要である。

<民間企業>

■形式的でない実のある交流を行うための受け入れ

派遣や出向を受け入れる場合は、短期の受け入れでなく少なくとも1年以上の期間とし、また、職員を戦力として積極的に活用するよう努める。ただし、職員の受け入れについては、企業側から専門性やキャリアなど求める人材像を官に明示する。

■官への積極的人材提供と出向中の成果の評価

企業は自らの優秀な人材を囲い込まず、積極的に官へ提供する。また、官への出向中に成果をあげた者を適切に評価する。

提言 V

『官の人材の活用プラン』（官 ⇒ 産）

高度な専門知識や豊かな国際経験、情報、ネットワーク等を持った優秀な官の人材を民間において活用するため、押しつけ的な斡旋ではなく、公正で適切なシステムのもとで、幹部から若手・中堅まで様々な層における移動の促進を図ることが必要である。とりわけ、中堅中小企業における優秀な官の人材の活用は大いに意味がある。

そこで、「公正な人材活用システム」などの透明性の高い転職制度の認知度を高めることや年金等の制度面の更なる改善によって官の人材の移動を促進するプランを提言する。

国・自治体と経済団体は以下の取り組みを行うべきである。

<国・自治体>

■厚生年金と共済年金の一元化による処遇の格差是正のスピードアップ

昨年、閣議決定された年金制度の一元化に関する基本方針では、2018年に厚生年金と公務員共済年金の保険料率が統一されることになっている。人材の移動を促進するためには、転職時の懸念材料を一刻も早くなくすことが重要であり、官民の年金格差是正に向けた動きを速やかにスタートし加速する必要がある。

<経済団体>

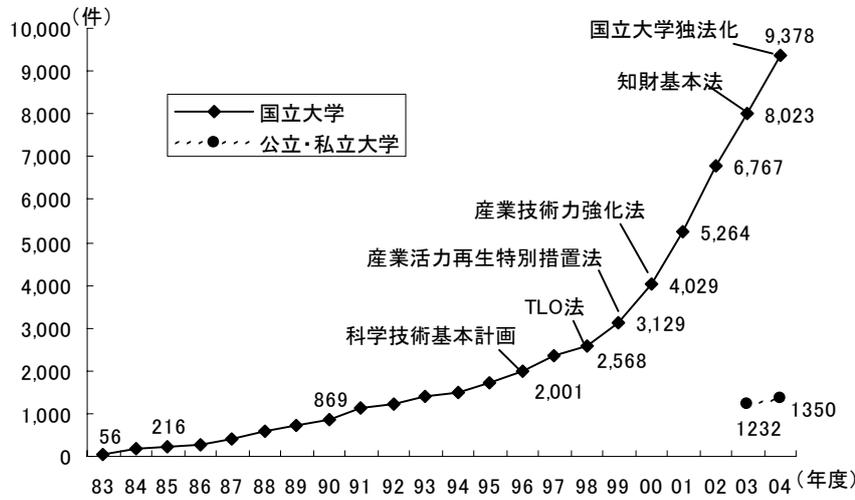
■「公正な人材活用システム」、「国家公務員人材バンク」の認知度アップ

産業界で「公正な人材活用システム」、「国家公務員人材バンク」の認知度を上げるために、活用事例や活用成果等の情報発信・啓発を行なう。

以上

参考資料

【注1】 国立大学等の民間との共同研究契約件数の推移



資料：文部科学省「産学連携 1983-2001」、同「平成 16 年度 大学等における産学連携実施状況について」

【注2】 TLOによる技術移転活動の日米比較

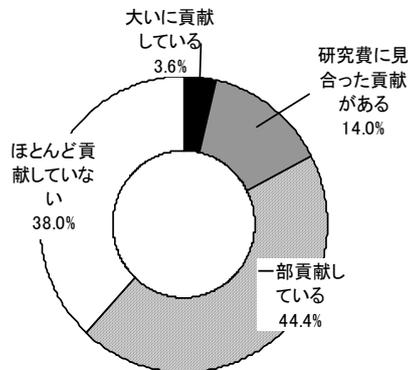
	日本	米国
TLO数	41機関	165機関
特許出願件数	1,054件	7,203件
ライセンス件数	769件	3,855件
ロイヤリティ収入	8.4億円	1,164.2億円

注：日本は 2005 年度、米国は 2003 年実績

資料：経済産業省 HP「産学官施策」、特許庁 HP「特許行政年次報告書」

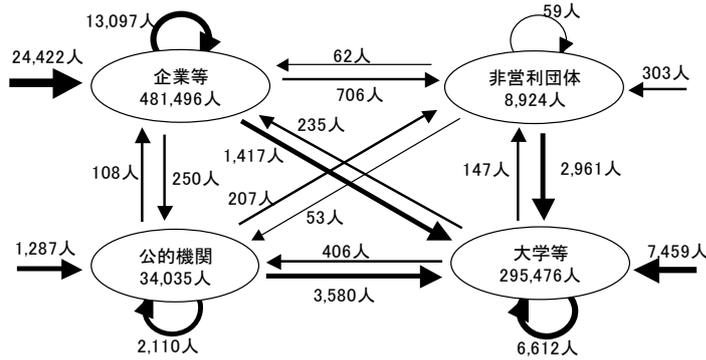
関西社会経済研究所「2006 年度版関西活性化白書」

【注3】 産学連携の売上、利益に対する貢献度



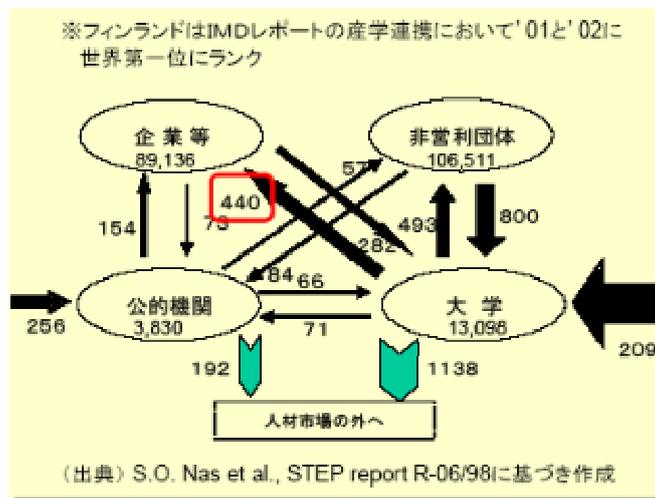
注：従業員数 50 人以上または資本金 3000 万円以上の製造業、卸小売業、サービス業に属する企業 802 社が回答
資料：経済産業研究所「平成 14 年度日本のイノベーションシステムに関わる産学連携実態調査」

【注4】日本における研究者の移動状況



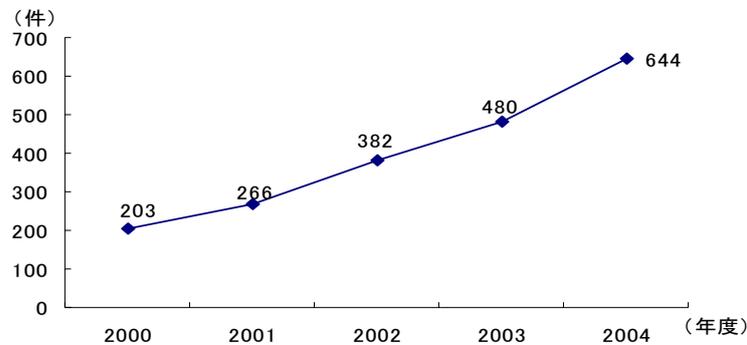
資料：総務省「平成18年 科学技術研究調査報告」

【注5】フィンランドにおける研究者の移動状況



資料：内閣府総合科学技術会議「第3期基本計画における科学技術システム改革の検討」(平成17年3月)

【注6】社文系・芸術系の産学官連携の過去5年間の実績



注：調査は全国の4年制大学692校に対して実施、回答は261大学(回答率37.7%)
 本アンケートでいう社文系・芸術系の産学官連携とは、社会科学、人文科学、芸術・デザイン、人間科学、心理学等に関するものとし、教員、研究者の所属学部が理工系でもテーマが該当すれば実績に含めている。連携相手は、民間企業に限らず、自治体や商工会議所、産業組合、業界団体、市民団体、NPO、商店街振興組合等も含む。
 資料：関西社会経済研究所「社文系・芸術系分野の産学官連携に関するアンケート調査(2005年11月)」

【注7】 海外のサバティカル制度

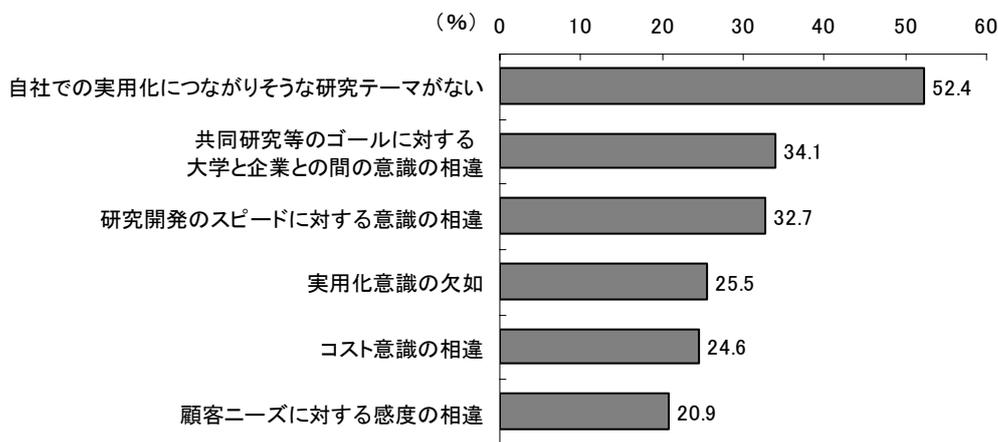
アメリカの大学では、給与を受け取りながら研究等のために休暇がとれるサバティカル制度は一般的に普及し、大学の教員が異なる機関・環境において教育研究活動を行うなどのために活用されている。6年間勤務していることが条件で、給与の全額を受けて半年間とれるものを「サバティカル・リーブ」、給与の半額で1年間とれるものを「サバティカル・イヤー」と言う。あくまでも教員が研究に専念するためにあるので、その期間中に研究・教育機関や企業で有給の仕事をするには規制が設けられている。

■各国のサバティカル制度

イギリス	フランス	ドイツ
制度の長さや要件は大学により異なるが、一般に2～3年の勤務につき1学期、又は6～7年の勤務につき1年間となっている	教授・助教授には勤続6年で1年以内の「研究・課題変更休暇」が与えられる。この休暇は各大学又は全国大学審議会において行われる研究計画の審査に基づき、全国で定められた定員の範囲内で認められる。この休暇を利用した者は学長に報告書を提出する。	州大学法により、研究休暇制度が定められている。少なくとも7～8学期について1学期、有給で、教育の義務を免除して研究に専念させるというもの。通常、期間中の教育活動が保証されていて、臨時の教員を雇う余分な経費負担が生じない場合に認められるとされている。

資料：文部科学省「諸外国の高等教育」（平成16年3月）

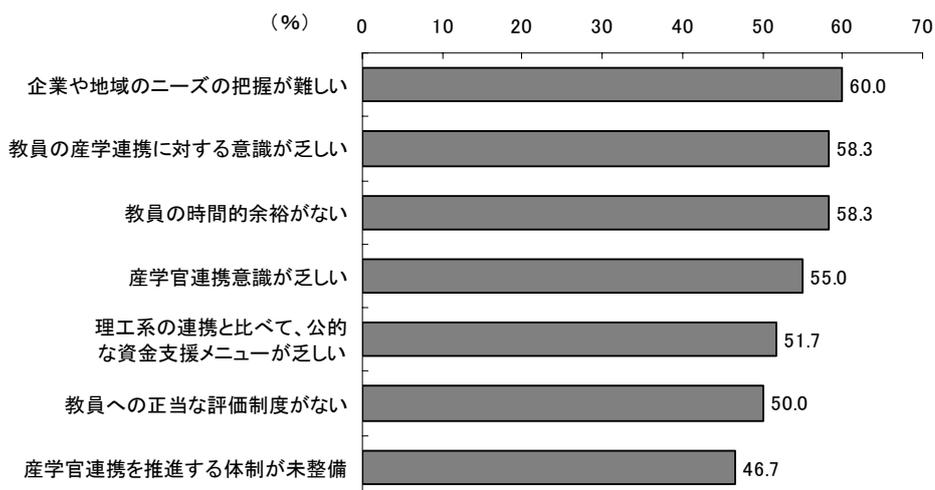
【注8】 民間企業が指摘する国内の大学との研究協力の問題点（上位6項目抜粋）



注：有効回答 995 社に対する比率

資料：文部科学省「民間企業の研究活動に関する調査報告」（平成14年9月）

【注 9】 社文系・芸術系の産学官連携を推進する上での課題（上位 7 項目抜粋）



資料：関西社会経済研究所「社文系・芸術系分野の産学官連携に関するアンケート調査（平成 17 年 11 月）」

【注 10】 大学教員の産官経験者数（2005 年 12 月現在）

<大阪大学>

	「産」経験者	「官」経験者	「学」のみ経験者
経済学部	3 人 (7%)	4 人 (10%)	34 人 (83%)
基礎工学部	10 人 (11%)	26 人 (27%)	59 人 (62%)
工学部	25 人 (11%)	57 人 (24%)	150 人 (64%)

<立命館大学>

	「産」経験者	「官」経験者	「学」のみ経験者
理工学部	30 人 (27%)	10 人 (9%)	74 人 (65%)
情報理工学部	21 人 (46%)	7 人 (15%)	21 人 (46%)

注：ホームページより職歴が判明した教員のみを集計

資料：大阪大学、立命館大学各ホームページ

【注 11】 海外における教員の採用制度

アメリカ
公募が一般的。
イギリス
教授・講師は公募が一般的。上級講師（准教授）は、内部昇格が多い。
フランス
教授、助教授とも国民教育省令で公募。応募資格は「全国大学審議会」が作成する「有資格者リスト」に掲載された者。応募者の選考は各大学が行う。
ドイツ
教授は公募が一般的。大学が順位を付した 3 名の候補者リストを大臣に提出し、大臣が決定。
(参考) 日本
各大学が定める基準に基づき選考が行われる。教員の資格については学校種別ごとの設置基準に定められている。

資料：文部科学省「諸外国の高等教育」（平成 16 年 3 月）

【注 1 2】「公正な人材活用システム」

「公正な人材活用システム」は、公務員の再就職の在り方について各方面で厳しい議論がなされるなか、営利企業への就職制限制度に関して承認基準の全面的な見直しを行い、その一環として、公正で透明性の高い再就職の仕組みとして、平成 10 年 4 月に創設された制度。このシステムは、在職中に培った職員の専門的知識・能力を求める企業から、日本経済団体連合会を経て人事院に人材要請があった場合、人事院が府省に照会し、これを受け該当府省が営利企業と折衝することとし、これまでの再就職の流れを変えることにより、行政上の権限を背景とした押し付け的な再就職を排除することをねらいとしている。

(人事院 HP より)

【注 1 3】「国家公務員人材バンク」

「国家公務員人材バンク」は、国家公務員退職者の再就職の適正化を図るための透明な仕組みとして、平成 12 年 4 月に導入され、総務省人事・恩給局において運用実務を行っている。国家公務員の高度な専門知識、経験を活用したいと考えている企業や大学などから求人の申込を受け付け、登録されている公務員の中から適切な人材を見つけ出し、その人材情報を提供する仕組みとなっている。

(総務省 HP より)

【注 1 4】官民人事交流制度の実績

<交流派遣> 国から民間企業へ

	平成 12 年	平成 13 年	平成 14 年	平成 15 年	平成 16 年	平成 17 年
派遣人数	0	9	7	5	7	12

<交流採用> 民間企業から国へ

	平成 12 年	平成 13 年	平成 14 年	平成 15 年	平成 16 年	平成 17 年
採用人数	10	28	22	29	41	49

資料：人事院「平成 17 年の官民人事交流に関する年次報告」

【注 1 5】関西の自治体(府県政令市)と民間企業等の交流実績(2005 年)

自治体→民間企業等	66 名	滋賀県 4 名、京都府 8 名、大阪府 20 名、兵庫県 14 名、奈良県 11 名、和歌山県 5 名、京都市 4 名
民間企業等→自治体	14 名	京都府 1 名、大阪府 9 名、兵庫県 1 名、奈良県 1 名、神戸市 2 名

資料：日経産業消費研究所「都道府県・政令市の人事交流調査」(平成 17 年)

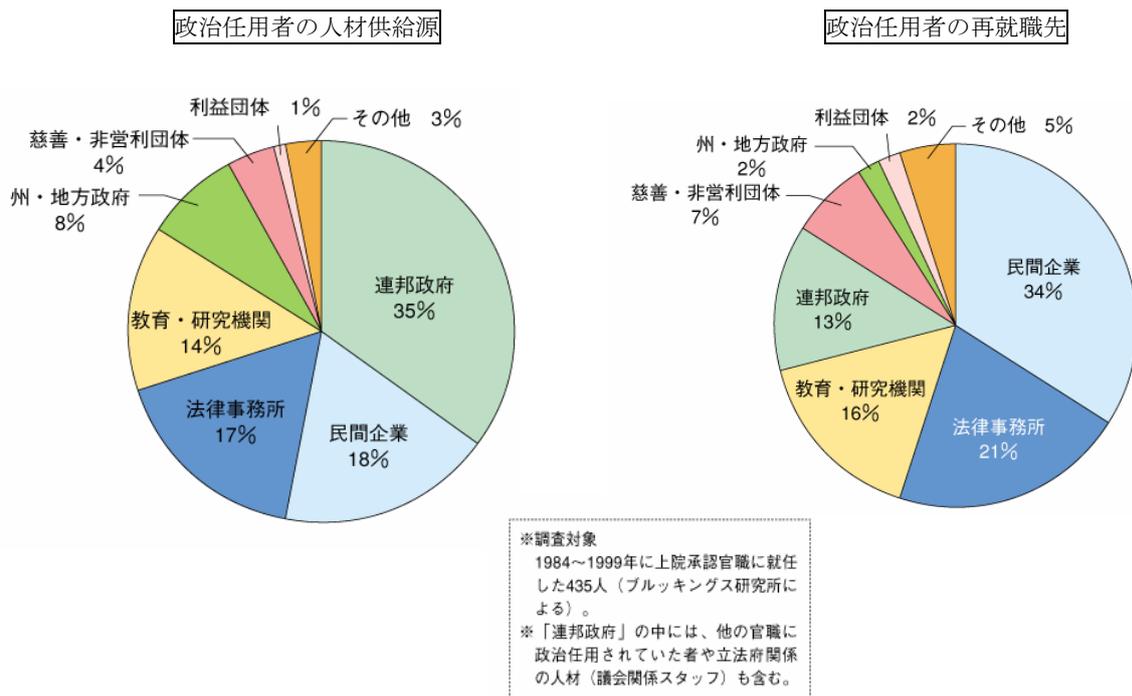
【注16】アメリカの「政治任用」

アメリカの政治任用は、大統領の政策課題推進のために、行政府の基幹ポストやその側近ポストなどに短期在職を前提に人材を任用していくシステム。

その特徴として、①3,000人にも上る膨大な量、②各省局長以上は政治任用の対象であるとともに、限定的ではあるがその範囲が一般職員にまで及んでいること、③大統領と去就を共にするのが基本、④任命に関する議会や倫理上の厳しいチェック、⑤人材供給源が外部人材中心であることなどが挙げられる。

人材供給源としては民間企業、法律事務所、シンクタンク、大学などから多数の人材が登用されており、政府関係では議会関係スタッフや州・地方政府の職員も重要な供給源となっている。

政治任用者は、大統領の4年間の任期終了時に辞表を提出するのが慣行であるが、それ以前に辞職する者も少なくない。離職後の再就職先は民間企業、法律事務所、教育・研究機関などが多い。



資料：人事院「平成15年度年次報告書」

産官学人材交流委員会 活動状況

(役職等は当時のもの)

平成17年

- 6月21日 正副委員長会議
「平成17年度活動方針案について」
- 9月28日 正副委員長会議
「産官学人材交流の実態調査結果報告と活動計画案について」
- 11月24日 講演会・正副委員長会議
「関西の活性化と産官学連携」
講師：経済産業省近畿経済産業局長 福水健文氏
京都工芸繊維大学地域共同センター助教授 中森孝文氏
- 12月14日 講演会・正副委員長会議
「大学人から見た産官学の人材交流の重要課題と打開策」
講師：大阪大学大学院工学研究科教授 河田聡氏

平成18年

- 2月15日 講演会・正副委員長会議
「産官学の人材交流のご経験から」
講師：大阪大学大学院経済学研究科教授 今井豊氏
アミタ(株)持続可能経済研究所代表 嘉田良平氏
京都府企画環境部経営戦略室企画推進役 高山直彦氏
- 6月21日 正副委員長会議
「平成18年度活動方針案について」
- 7月26日 正副委員長会議
「提言の論点整理について」
- 10月6日 正副委員長会議
「提言骨子案について」

12月18日 常任幹事会にて提言骨子案を審議

平成19年

1月31日 正副委員長会議
「提言案について」

2月20日 常任幹事会・幹事会にて提言案を審議

3月6日 提言を記者発表

平成 18 年度 産官学人材交流委員会名簿

平成 19 年 2 月 1 日現在

(敬称略)

委員長	横川 浩	大阪ガス	専務
副委員長	結城 淳一	西日本電信電話	副社長
〃	山本 裕志	島津製作所	専務
〃	中田 幸子	トランジション	社長
〃	福西 啓八	福西歯科口腔外科 ・労働衛生医事務所	院長・所長
〃	増田 健郎	みずほパートナーズ法律事務所	弁護士
〃	井垣 貴子	アートアソシエイツジャパン	代表取締役
〃	竹山 健二	新日本監査法人	代表社員
〃	柳 謙三	サントリー	顧問
〃	谷原 徹	CSKシステムズ	執行役員西日本グループ 統括担当 デジ 外家電グループ 統括担当
〃	小関 高行	日本ヒューレット・パッカー	執行役員中部・西日本支社長
スタッフ	小西池 透	大阪ガス	秘書部経営調査室室長
〃	岩永 知大	大阪ガス	秘書部経営調査室課長
〃	関 通安	大阪ガス	秘書部経営調査室副課長
〃	大野 敬	西日本電信電話	総務部企画担当課長
〃	東 義文	島津製作所	経営戦略室部長
〃	平田 達志	トランジション	取締役ディレクター
〃	大槻 重雄	新日本監査法人	事務局長
〃	増地 綾子	サントリー	大阪秘書部
〃	川浪 伸介	CSKシステムズ	人事部西日本・中部担当課長
〃	着本 交則	日本ヒューレット・パッカー	主任
代表幹事 スタッフ	山下 典之	西日本電信電話	総務部企画担当主査
〃	野田 通夫	がんこフードサービス	企画室長
事務局	萩尾 千里	関西経済同友会	常任幹事
〃	斉藤 行巨	関西経済同友会	事務局長
〃	梅名 義昭	関西経済同友会	企画調査担当調査役
〃	小谷 美貴	関西経済同友会	企画調査部