

## 第4回 大学知財ガバナンスに関する検討会 議事概要

日時：2023.1.18（水） 17:00-19:00

場所：WebEx 開催

参加者：【委員：五十音順】 飯田委員（東京医科歯科大）、石原委員（関東化学株式会社）、小川委員代理（経団連）、上山委員（CSTI）、大家委員代理（東洋紡株式会社）、大西委員（九州大学）、水方委員代理（株式会社ダイセル）、口石委員（株式会社 EXORPHIA）、田中委員（コベルコ建機株式会社）、西村委員（三重大学）、橋本座長（JST）、増島委員（森・濱田松本法律事務所）、矢口委員（第一三共株式会社）、山本（貴）委員（株式会社東京大学 TLO）、山本（飛）委員（法律事務所 amaneku） 以上 15 名

- ・ マーケティングモデルのポイントは、常に企業の方とどれだけ迅速に技術を紹介してコミュニケーションし、交渉していくかというところである。資料のような絵にすると煩雑で会議が増えそうだと感じるため、誤解を生まないようにしていただきたい。
- ・ 広域 TLO に関連業務を丸ごとアウトソーシングして自前ではその機能を持たないと判断する大学もあれば、特定の業務だけ依頼を希望する大学もあると思うので、臨機応変な対応が必要ではないか。また、依頼するとしても未来永劫依頼し続けるのではなく、人材を育てたい大学もあると思うので、見習いとして TLO に張り付いて仕事をする事でノウハウを蓄積できるとよい。
- ・ 契約内容の遵守に関し、大学は契約を結ぶところまでは一生懸命だがその後が続かないことがあるので、責任を全うできるような仕掛けを大学の中で調整するべき。
- ・ 地方の場合、地域中核大学として広域 TLO と対等に対峙できるところはよいが、それができない大学は、広域 TLO が直接各教員の対応をしてもよいのではないかと。予算についても、体制をどこまで作るか等、大学別に志向する方向に合わせて付け方を変え、エコシステムの構築に賛同し実行する大学には支援をしていく。国立大学全て同じようにするのはなく、それぞれの志向性に合わせて選択できるようにしていくべき。共通理念の浸透はガイドラインでやっていくとして、やり方は各大学の志向性に合わせて選択できるようにしていきたい。
- ・ 地域でリードしている 1 大学が他大学の知財のマネジメントをサポートすることは合理的。ただし、広域 TLO に全てをゆだねるのであれば、かなりの権限と予算、人事権を持たせなければパートタイムコンサルになりがちで、広域 TLO は儲かる

案件しかやらなくなり、大学の発明・発掘やプレマーケティングといった土壌づくりを全くやらなくなる。持続性を持たせるのであれば、大学から広域 TLO に常に誰かが出向するなどの施策も必要である。

- ・ 四国 TLO は、四国の国立大学を中心に業務委託を受け、概ね 1000 万円で 1 人を大学に派遣し、常駐する形で対応している。業務委託の内容は大学によって異なるため、一括してすべて四国 TLO でやるようにするのは困難だと思う。また、知財エコシステムの仕組みを作るとなったときに、四国の現状では、TLO としての人材の育成と確保が現実には難しい。お金があればできるという問題ではない。
- ・ まだきちんと議論できていないのは、大学におけるプロボストオフィスの役割。関連して、広域 TLO が大学のガバナンスの中でうまくワークするのか疑問。大学の様々なシーズ展開や利益相反などの問題を引き受けた上でのマーケティングになるため、相当程度大学内部のことが分からないと難しいのではないかと。ガバナンスという言葉が頻繁に出てくるが、ガバナンスというのは、その組織の中のパワーの問題と関わっており、内部の調整が必要になってくる。業務委託で動く広域 TLO が、どのような条件の下で実行できるのかということも含めて議論していただくと、今後の大学サポートに関する議論に活かしていけると思う。
- ・ 広域 TLO は、将来大学側が自律的に動かせるようになるための支援をするべきだと思う。逆に言えば、大学の方にその覚悟がなければ、広域型は厳しい。よく海外の大学から聞かれるのは、大学で生まれた技術や知財の企業へのマーケティングは大学にとって核になる部分であり、それを第三者に全部委託するのはどういうスタンスなのかということ。ある程度発明者の数がないと利益にならないというのはあるが、大きな問題として、旧帝大のような研究大学が広域 TLO に任せてしまっている。自分でマーケティングをしないということは企業の声が研究にフィードバックされないわけで、非常に懸念している。
- ・ 個々の大学がトップと執行部とで大学全体の戦略を作り、これにアラインする形で知財戦略を作り、持続可能な形でミッションを達成する構造であるべきだが、機能が足りていないので広域 TLO に手伝ってもらえる構造となる。疑問の声はあるが、この座組でやらざるを得ないので、やってみるしかない。大事なのは、やってみた結果を踏まえて、どのようにガバナンスの枠組みを見直していくか。描いた絵が適切に回っているか、回っていないものについてはどうやったら回るか見直していくというガイドラインにしていきたい。うまくいかない形を変えていくことも含めた、政府としてのガバナンス戦略を構築していただく方が良い。
- ・ 必要なスキルを持った人材をどう集めるのかが、非常に難しいと思う。高いスキルを持った方に来てもらうためには、それなりの条件でオファーする必要があるが、一部の大学では教授よりも高い給料が払えないという暗黙のルールがあるとも聞

く。訴訟に関しても、きちんと訴訟をさばける人材をどう確保するのが難しい。長く関われる人というのは大事な条件だと思うので、それを掛け合わせるとなおのこと人材確保が課題になる。現実的にはノウハウを移転してもらいながら、育てていくという形にならざるを得ない。

- ・ 大学と TLO の分担については、大学ごと、案件ごとに事情は様々であるということなので、基本的に特許を受ける権利、特許権を有する大学が方針や判断を行うことにしたらどうか。
- ・ 予算・財源確保については、関連経費中心に述べられているが、研究毎とか出願毎の市場規模やライセンス収入の予測などもできる限り立案できるとよい。
- ・ 体制人材に関しては、外部 TLO に頼ってしまうと各大学の個性や特徴が薄まってくるのではないかと懸念する。各大学には適切に競争していただきたい。企業間は競争であるし、大学間も同じ国立大学法人といいながら個性で選ばれる世界があっという間だと思う。学内が事務的になり、TLOへの伝言役になってしまい、時間ばかりかかるのではないかとということも心配。また、外部 TLO とはいえ各分野に精通した人材を潤沢に配置することは難しいので、全件 TLO で扱うのは現実的ではない。提示された例 1 は大学が連携したものに基づいて進めるべきだし、例 2 は規模によっては TLO のリソースを使うのはもったいない。TLO は学内での検討を前提として SU その他の展開を意識したクレーム設定や活用スキーム検討等のアドバイスをする立場に徹する方がよい。また、学内のガバナンスリーダー的な人材は、ローテーションして育てていくという視点が合理的。
- ・ 予算・財源確保に関しては、地方大学はお金がないというところがベースにあるので、どうしようもないという思いがある。メリハリをつけて、戦略的に扱うべき発明、知財については大学が大学費用で外部 TLO を活用するなどしてしっかりやり、それ以外は企業に任せて出願経費も出させ、企業のモチベーションが維持できるような制度設計でやっていくことが必要ではないか。
- ・ イノベーションエコシステムに関しては、縦割りの課題は残ると思う。知財 IR で大学の思いを主張していく場合は、企業側からも共感が得られるような形で発信していただけると企業にも馴染むだろう。
- ・ ガバナンスリーダーをいかにアサインするかが重要。技術分野ごとにより対応が変わってくるはずで、一人のガバナンスリーダーで役割を果たせるかということについては、各技術分野に精通した人がサポートする体制がないと難しいのではないか。新しいシステムの中で、例えば知財の調査担当、訴訟担当を大学に含めるといった提案があるが、特許性の調査はともかく、企業のニーズに基づく FTO の調査は簡単ではない。訴訟についても、特に海外での訴訟はスピードが必要になる。大学の体制を整えるにはコストも時間もかかるので、当面は今の企業と大学との役割

分担を維持しつつ、少しずつ移行していく必要がある。また、実施形態を企業から大学に報告することに関しては、秘密情報の提供となるので、秘密保持を遵守すること、ファイアウォールで切り分けて保管すること、利益相反にもしっかり対応していくことが重要になる。

- ・ ボトルネックになるのは専門スキルをもったガバナンスリーダーを各地にどう配置していくか、どう採用して育てていくかだろう。実際問題なかなかすぐにはできないので、地方大学は特に、まず広域 TLO を積極的に活用し、その中で専門人材を育てた上で、いずれは学内完結型に移行していくというモデルを目指していくのがスムーズなのではないか。各大学で産学連携や TLO を抱えている組織を改変することになるため、かなり抵抗があると予想されるが、打ち出し方を大胆にやっていくのも良いと思う。
- ・ 知財マーケティングや産学連携に積極的に取り組んでいる人を奨励する仕組みは、繰り返し我々も提言してきたこと。しっかり取り組まれている大学がいることは心強く感じた。高知のイノベーションベースの取り組みも大変参考になった。積極的に取り組む大学が、企業側からも選ばれることで産学連携が進んでいくのではないか。大学の規模や特徴によって状況は様々であるので、one-size-fits-all ということではなく、状況に応じて柔軟に対応できるようなガイドラインにすべきである。
- ・ 大学の発明に関しては、普遍性を上げていかないといけない。他大学の知見を入れたり、よりオープンイノベーションをしたりしながら普遍性を上げていき、その発明を使ってもらい、使った人の意見を聞くことで、更に大学のインテリジェンスが上がっていくという循環を作っていく必要がある。そのために広域 TLO が横串で入っていくことが重要である。そのときに、広域 TLO は各大学の権限を持っていないと連携できないこともあるので、権限をある程度持たせることが非常に重要である。
- ・ 非常勤でもよいので、広域 TLO のリーダーに各大学の副理事などある程度の要職を兼務させ、その大学を自分ごととして考えてもらい、この環境を生かしてどう中の人を育てようかという発想にさせていけば、もしかしたらうまく実行できるかもしれない。

以上