

大学の知的財産マネジメントと効果的な 産学連携の諸条件

伊 藤 伸*

抄 録 社会的な期待がかかる産学連携の現場で企業と大学の交渉や議論が噛み合わない場合が生じている。近年の変化やインパクトは、産業界より大学の方が大きい。研究成果である知的財産を創造、保護、活用の各段階で適切に評価し、取り扱う知的財産マネジメントが大学の機能として要請されるようになったからであり、承認TLOはその突破口になった。産学連携には2つの大きなミスマッチがある。1つは大学の研究成果と企業の吸収力の関係である。もう1つは組織の実質的損得と具体的な契約交渉の調整に関してである。産学連携の本質であるイノベーションを引き起こせるように大学と産業界がイコールパートナーシップを持つことや、大学とTLOの専門人材の育成が重要である。必要な制度改革とシステム構築は終了しており、行動原理の異なる企業と大学が現実的な利益を上げるためのマネジメント能力が決め手である。

目 次

1. はじめに
2. 大学の変化
 - 2.1 知的財産マネジメント
 - 2.2 TLOの役割
3. 産学連携の大きなミスマッチ
 - 3.1 研究成果と企業の吸収力
 - 3.2 実質的損得と契約交渉
 - 3.3 イノベーションに向けて
4. おわりに

1. はじめに

この10年、産業界と大学が連携する産学連携に対し、社会的に非常に大きな期待がかけられてきたが、時に企業と大学の交渉や議論がはなはだ噛み合わない場合が生じている。「同床異夢」や「呉越同舟」という表現まで使われることもあるが、そもそも企業と大学は行動原理のまったく異なる主体であるから、対話が難しいのは当然である。

解決策として、ケース・バイ・ケースで柔軟

に対応するべきとの指摘はよく聞く。これは正しいと考えるが、ケース・バイ・ケースだけだと、「何でもありと言っているだけで、何にも方向性を述べていない」ということになりかねない。せつかくの交渉や議論の経験を「場当たり」のものではなく、特定の条件下では一定の考え方や行動が望ましいというモデルとして蓄積、精緻化し、発展させていければ、産学連携が円滑に進む一助になるであろう。

産学の対話が実を結ぶには相互理解が進むのが効果的である。この10年の産学連携における変化やインパクトは、直感的には産業界よりも大学の方が大きい。多くの企業にとって産学連携は研究開発の促進や技術シーズの導入に有力な手段ではあるが、事業活動の必須条件ではない。一方の大学、とりわけ研究大学にとっては大学の研究成果を活用するために産業界と交流交渉し、連携する機能を有することは必須条件

* 農工大ティー・エル・オー株式会社 代表取締役社長
Shin ITO

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

であるからだ。

そこで、まず近年の大学における変化と産学連携組織の位置づけを概観したい。

2. 大学の変化

2.1 知的財産マネジメント

大学の伝統的な役割として教育と研究がある。大学が研究によって生み出す知識の多くは、社会の繁栄発展に広く役立つ公共的なものであると受け止められてきた。このため研究成果を公園のように公開し、利用を希望するものが自由に使える状態が望ましいという考え方が長らく続いていた。

ところが、1980年代後半以降、米国で大学の研究成果が大きな経済的成功に結びつく現象が続出した。バイオテクノロジーやIT（情報技術）の分野を始めとして大学の研究成果を受け継いだ多くの企業が事業化を実現し、成長した。大学の生み出す知識が直接的に特定の企業活動に利用されたのである。このため、国策として大学の生み出した研究成果の一部を産業財産権として権利化する必要が生じた。もし、研究成果を権利化しないと海外を含む他の企業が自由勝手に利用できてしまう。模倣による粗悪品の氾濫の恐れも尽きず、せっかく研究成果の事業化を希望する企業が現れてもリスクが大きく二の足を踏みかねない。これでは研究成果の事業化による社会貢献が果たせない。権利化に加え、研究成果の活用、つまり特定の企業活動に利用される枠組みを構築して、ようやく社会貢献を果たすことになる。

こうして、研究成果である知的財産を創造、保護、活用の各段階で適切に評価し、適切に取り扱う知的財産マネジメントが大学の機能として社会的に要請されるようになった。この流れは日本では1999年の産業技術力強化法にいわゆる日本版バイドール条項が盛り込まれ、決定的

になった。同法によって政府が資金を提供した研究成果である知的財産であっても研究を実施した大学が保有できる道が開けたからである。同時に大学はその知的財産を保護し、活用する責務を負うようになった。

大学の知的財産マネジメントの対象は発明や特許にとどまらず、植物の新品種や意匠、著作権、プログラム、その他秘密情報と多岐にわたる。手続きは専門的で煩雑になり、相応のコストが発生する。

例えば、知的財産マネジメントの対象として大学を含む公的研究機関相互のマテリアルトランスファー（成果物の移転）が存在する。遺伝子組み換えの植物や微生物、新材料の試作品といったマテリアルを研究機関相互でやり取りするのは科学技術の発展に重要である。研究者の異動に伴うやり取りも生じる。安全性や倫理性に十分に配慮し、その後生まれる知的財産の取り決めをしてマテリアルトランスファーを実行するにはコストがかかるが、このコストはもっぱら大学の持ち出しとなる。

コンピュータープログラムについても利用の際の信頼性や安全性を保持するために権利を保護するものの、技術の発展や普及の視点から無償で広く利用を認める場合がある。加えて、産学連携の進展に伴い企業の秘密情報が大学に流入したため、大学には秘密保持の責任が生じている。2003年には不正競争防止法における営業秘密漏洩の罰則が強化され、刑事罰の対象となった。当然、大学も対象に含まれる。

つまり、大学は、多様な知的財産の特質に応じて最適な保護、管理、活用を判断し、実行する必要がある。

このような潮流を背景に文部科学省は、知的財産マネジメント機能を担う知的財産本部を大学に整備する「大学知的財産本部整備事業」を2003年度に開始した。34件が採択され、9件が同事業に準じて部分的に支援する「特色ある知

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

的財産管理・活用機能支援プログラム」の対象となった。

ちょうど、2004年4月に国立大学の法人化が行われたため、「大学は国立大学法人化に伴って自ら収益を稼ぎ出す必要に迫られたため特許を販売し始めた」という趣旨の短絡的な表現が使われることがある。さらに特許のライセンス収入がなかなか得られないことから知的財産本部を含む知的財産マネジメントを「税金の無駄遣い」とする的外れの批判を一部メディアで目にしたことがある。

前述したとおり、大学の知的財産マネジメントは収益を生まないものを含む非常に広範な業務であるため、担当部門は直接には大学のコストセンターである。ライセンス活動は極めて重要な機能であるが、知的財産マネジメントの一部に過ぎない。米国の一部大学で大学発ベンチャー株式のキャピタルゲイン（値上がり益）を含む巨額なライセンス収入を得ている例が散見されるが、特許の活用で得られる収入が知的財産マネジメントの全経費を賄う金額に達することは極めて例外的な事象であろう。

逆に研究成果である知的財産のマネジメントを効果的に実行することこそが、税金の効率を高める。例えば、複数の企業や大学で構成するコンソーシアム型研究では、まとめ役がないと結局、研究成果が利用されないことがある。さらに公的助成に関しては、知的財産本部やTLOなど大学の知的財産マネジメント自体に対するものと大学発ベンチャーへ対するものを明確に区別して評価すべきだろう。

念のため、国立大学法人化とは、国家公務員の人員削減という産学連携の議論とは別の経緯をもって実行されたことである。一方、知的財産マネジメントは、日本のイノベーションシステムの変化の中で大きな変革を迫られた大学マネジメントの大きな柱である。

知的財産マネジメントは、政府資金を含む外

部競争的研究資金を多く獲得する研究大学にとっては重要性が一段と増し、必要不可欠な機能となる。研究大学とは、多様な専攻と大学院教育を提供し、一定以上の博士号を授与する大学である。研究大学と認知されないと大型の競争的研究資金の獲得は非常に困難になると予想される。政府と企業は共同研究や受託研究の成果が適切に保護も活用もされない大学に研究資金を提供しないからである。

2.2 TLOの役割

大学知的財産本部整備事業に先立つ1998年に大学技術移転促進法（いわゆるTLO法）が施行され、文部科学省と経済産業省が実施計画を認めて活動を支援する承認TLO（技術移転機関）が出現した。現在まで続く非常に盛んな日本の産学連携時代の幕開けは、この承認TLOだと受け止めている。

知的財産マネジメントにおける活用部分を効果的に実現する能力は、対象とする知的財産のマーケティング能力に依存する。マーケティングは、知的財産の顧客を創造するビジネス活動であり、従来の大学には存在しなかった。マーケティング能力の構築に挑戦し、一定の成果を上げたのが承認TLOである。国内のTLOについては一時期、極端な悲観論があり、収益の議論ばかり盛んだった印象があるが、大学における知的財産マネジメントの突破口になったのは間違いない。

2006年1月時点で承認TLOは41機関に達した。国内のTLOは組織形態が多様であり、行動原理もまちまちである。初期には主に旧帝大や有力私立大が設立に乗り出し、段階的に地方大学に裾野が広がった。国立大は教員有志が出資して株式会社をつくる例が多く、多くの私立大は学校法人の内部組織である。自治体や経済界も加わって地域内の複数大学が連携する「広域TLO」もある。共通するのは、大学から生

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

まれた特許をマーケティングしてライセンス収入を得て、その収入を一定の条件で大学や発明者に還元する基本的な枠組みである。

一国内のTLOが多様なのは欧米と異なる特徴である。その分、産業界からみると理解しにくいのが、多様性は必ずしも悪いことではないと考えている。

TLOの設立と経営は、「社会起業家」の範疇に入るものである。社会起業家とは、社会の課題を解決するために、事業的な手法で情熱的かつ戦略的に取り組んでいる人である。こうした社会起業家が活躍する分野では、しばしば株式会社やNPO（非営利組織）、公共セクター、ボランティアの活動が混在する。技術移転はまさに社会起業家が活躍する分野であり、この点からもTLOの多様性の説明ができよう。科学技術の細分化や多様化が、一段と進んでいることも多様性の一因であるとみられる。当然、TLOを評価する尺度もまちまちである。

ただ、多様性が生み出している難解さについて大学とTLOが産業界に対して説明をする責任はあろう。例えば、知的財産マネジメントが研究大学に必須の機能なら、TLOは研究大学で吸収してしまえばいいという見方が生じるのは自然だろう。特に国立大学は法人化により大学本体が知的財産の所有者となれるようになった。

しかし、ひとつのモデルとして大学の外部組織であるTLOに優れた点があることは見逃せない。TLOの主力業務である知的財産のマーケティングとライセンスはとりわけ機動性と柔軟性が求められる。経済産業省の報告書「国立大学の法人化等を踏まえた今後の技術移転体制のあり方」¹⁾にも、外部組織であるTLOの積極的理由として、民間的経営手法を導入した迅速な契約事務手続きや外部人材を活用した柔軟な人事、独立した会計により高いコスト意識を持って経営を行えることが挙げられている。形式

的には学内組織のTLOが主流である米国においても独立のバランスシートを持ち財務管理を行うなど極めて独立性の高い形態を取っていることも指摘されている。

研究大学にとって収益性にかかわらず実行しなければならないが、実行する以上はビジネス的な手法と意識が欠かせない知的財産マネジメントを、巧みに成り立たせるのが外部組織TLOの存在価値である。

このほかにも、広域TLOと知財本部の関係など様々な議論が盛んである。役割分担や類型化といった分析の切り口はいろいろとあるにしても、最も重要なのはTLOや知財本部が大学の研究成果を産業界に移転する機能を十分に有しているかどうかであろう。

3. 産学連携の大きなミスマッチ

3.1 研究成果と企業の吸収力

この10年、産業界に対する大学の敷居は確実に低くなっている。にもかかわらず、不協和音は絶えない。依然として不慣れによるところも大きいのが、いくつかの点で大きなミスマッチが生じているのも事実である。

大学やTLOが多様である以上に企業は多様である。現実には、大学の研究成果を吸収し、事業化を実現できる企業は限定的である。研究成果の特質および企業の吸収力によって移転の手法は異なる。移転自体が成立しない場合も存在する。こうした研究成果と吸収力、移転手法の関係を整理し、理解に努めることが円滑な産学連携活動に有効である。

まず、研究成果を、事業化の視点から捉えた発展段階により、大きく、萌芽期、発展期、成熟期の3つに分けて考えてみる。成熟期は、大学の研究成果がすでに事業化に近い水準まで成熟し、技術移転を受けた企業はすぐに研究成果を活かして生産やサービスの活動に移行できる

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

段階である。この段階では研究成果を特許化し、産業界にライセンスすることで効果的な技術移転が成立する。

萌芽期から発展期は、研究成果の発展段階が事業化に関して未熟な段階である。大学の多くの研究成果は、萌芽期から発展期に相当する。後は商品棚にならべるだけという案件は大学にはほぼ皆無である。特許化とライセンスだけでは研究成果の事業化に容易には結びつかず、しばしば追加的な共同研究が必要になる。

ただ、共同研究を通じた技術移転であっても特許は重要な役割を果たす。萌芽期から発展期の研究成果を事業化が可能な水準まで進めるには相応の時間と負担が必要であり、基本的な技術について特許で権利を確保し、事業化リスクを低減する必要があるからだ。

研究成果はまた進歩の度合いから、企業の既存技術にとって連続的なもの（改善）と不連続なもの（革新＝イノベーション）の2つに大きく分けられるだろう。

一方、企業の吸収力は、事業規模、保有する施設や人員などの研究体制、意思と戦略に強く依存する。

研究成果の段階が萌芽期から成長期で、基本特許を梃子に共同研究によって数年以上をかけて事業化までを進める場合では一般に体力のある大企業が有利である。実際に大学でどのような研究成果が生まれつつあるのかについて大企業が強い関心を持つことは多い。

反対に多くの中小企業は、萌芽期から成長期の研究成果を事業化までこぎつけるために必要な人材や設備、資金を持ち合わせない。ベンチャー企業が事業化に成功するには、ベンチャーキャピタルや公的助成金といったリスクマネーの獲得が条件となる。伝統的な中小企業がイノベーションにつながる研究成果を導入するには、第二創業に相当する決意が必要である。研究成果を吸収する企業が存在しない場合、担い

手として新たな大学発ベンチャー企業の設立も有力な選択肢である。

企業が特許やノウハウではなく、公知のままの知見や意見を大学教員に求めたり、試作品の評価を希望したりする場合もある。これらは研究要素に乏しく、時に大学が冷淡になるのは当然である。ライセンスや共同研究には結びつかないため、コンサルティングの手法を取るのが適切であろう。こうした助言や評価は、大学ではなく、むしろ公的な試験場の方が得意とする領域である。

さらに、技術移転手法は分野の特質に強く影響される。バイオや化学・材料の分野と、電機や機械の分野では、特許の意味も慣行も異なる。IT（情報技術）産業の新技术の入れ替わりは極端に激しい。競合状況など市場の性質も影響が大きい。分野の違いを無視して、一律に処理するには無理がある。

研究成果と吸収力の関係を正確に把握、整理しないで、混沌のまま産学のマッチングを図ろうとするのは、嵐の海で目標の島を定めずに泳ぎ続けるとの同じである。大学やTLOに所属する産学連携の専門人材が多大な時間と労力をかけながら時として報われないのは、こうした理由が多いと思われる。

解決策としては、共同研究などの前段階で、企業と大学の双方が研究成果と吸収力の把握に努め、望ましい移転手法の探索と構築をする関係になることが考えられる。

現在、多くの大学に産学連携の入り口である技術相談窓口が開設されているので、窓口相談の段階で一定の共通認識を持てれば、つまりは少なくなる。

もちろん、ニーズを含めた吸収力を企業がつまびらかにするのは難しい。例えば、企業がどのくらい先に事業化が見込める研究成果を望んでいるかも重要な戦略情報であるからだ。最近、増加している企業と大学との包括連携は、こう

した事情を考慮して、企業と大学の双方が研究成果と吸収力の把握をするための大掛かりな秘密保持契約と技術相談の仕掛けにとらえることもできるだろう。

3. 2 実質的損得と契約交渉

大学と産業界の不協和音は、共同研究や共同出願に関する契約交渉で表出することが多い。例えば、代表的なものに不実施補償がある。大学と企業が共同研究契約あるいは共同出願契約を締結する際に大学と企業が共有する共同研究成果である特許権について、大学は自己実施せず、企業のみが実施する予定であるため、大学が企業に対し対価を要求するものである。企業はこの要求に難色を示すことが多い。

大企業の場合は、研究部門と特許法務部門に温度差がある場合が多い。研究部門と大学研究者で和気藹々と研究の展望を話し合った後に、いきなり特許法務担当者が経緯も十分に知らずに紋切り型の主張をするのは実はよく経験することであり、これでは関係者間に不信感が残るだけである。一つの社内に相反する組織が存在すること自体はチェック機能として当然であり、むしろ会社全体の損得から研究部門と特許法務部門を円滑に調整して大学に当たる機能が必要であろう。もちろん、残念ながら大学の知財担当者が同様の役回りをしてしまうこともあり、こちらも調整が必要である。

時に中小企業の方が産学連携の契約が円滑かつ迅速に進むが、これは中小企業の経営者が直接、会社全体の損得を判断、調整できるからである。

ここで、参考に農工大TLOの技術移転交渉の原則を紹介する。もともと小さな組織のため、会社全体の実質的損得と契約交渉のミスマッチはほとんど生じない。連携する東京農工大学（農工大）および研究者の損得とは高水準でバランスを取れるようにライセンス交渉の原則を

次のようにしている。

①研究成果の事業化の可能性が高いと見込まれること。事業化して研究成果が世の中で使われることが最も大学にとって社会に貢献できるという視点で、塩漬けは避けなければならない。②大学の研究を発展させる（少なくとも阻害しない）こと。③TLOが赤字にならないこと。従業員に対する雇用責任が発生し、株式会社として事業の継続性を念頭に置くため、思考と行動が非常に厳しくなる。特許出願などに関してコスト意識が自然に強まる。

なお、事業化の可能性については、企業に熱意と真摯な態度があれば、柔軟に判断している。

例えば、数年後の事業化を計画しているが、製品の具体像は見えない案件がある。共同研究を継続し、研究者を大学に長期派遣するなど事業化には真剣である。企業の技術力や販売力、特許出願の経緯を見ても、この企業で事業化が不可能なら、教員もTLOもあきらめがつくと思わせる関係である。これなら、当面は特許の維持費程度をもらって、独占実施許諾の状態を続けることも受け入れられる。3つの条件は満たしているからだ。

大学発ベンチャーの案件もある。資本金が少ないが、教員の教え子が中心で、技術の吸収能力はある。設立をTLOが支援し、大学のインキュベーション施設に入居している。この場合、一時金を極端に抑えた契約も可能である。短期的には費用の回収に至っていないが、もし多額の一時金をとった結果、成長軌道に乗らず、事業化が実現しないと本末転倒になるからだ。許諾形態は非独占なので他社へのライセンスの道も残しており、条件は満たしている。

農工大TLOの役割は、農工大の産学連携ポリシーと知的財産ポリシーに明記されている。両者は技術移転業務に関して業務提携基本契約も締結している。これによって、ルールとマネ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ジメントの両方で農工大の実質的損得と農工大TLOの契約交渉の間でミスマッチが生じるのを回避しているのである。

3.3 イノベーションに向けて

産学連携の王道はイノベーションを引き起こすことである。イノベーションとは、生産諸力の新結合であり、新しい製品や生産販売方法、組織の創造や導入であって、既存の手段とは非連続性を持つ。

改めて国内でイノベーションの重要性が指摘される背景には、知識の創造に、より大きな付加価値が発生する知識経済化の流れがある。極端に低い資本コストの国が市場経済に巻き込まれた結果、企業はイノベーションによって新しい事業を生み出し続けなければ高い競争力を維持できなくなった。

さらに知識経済では、計画合理性が当てはまらない領域に、より大きな経済的付加価値が生まれる可能性がある。ここに自由な立場から研究を続け、成果を創り出す大学に社会的な期待が集まる理由が存在する。

前述したように技術移転の手法は多様であり、研究成果をイノベーションにつなげるには追加的な共同研究が必要である。このため産学連携に短期的な視野は向かない。企業と大学のどちらか一方が極端に有利な契約は結べても一度きりであり、継続しないため、結局は成功しない。また、企業間の連携とまったく同様に産学連携には信頼関係が基本である。契約ですべてをしばり、すべてのリスクを回避することはできないため、信頼関係が築けない相手なら連携しない方が身のためである。

大学は、特許権という強い権利があるから企業が「やむを得ずライセンスを受ける」という状況を望んでいる訳ではない。望んでいるのは、イノベーションの実現であり、新市場の創造を可能にする研究成果の効果的な移転である。多

くの軋轢は大学と産業界がイコールパートナーシップを持つことで解決する。

もちろん大学が継続的に優れた技術を創出する研究能力を保有することが前提である。TLOの役割に「眠っている発明を利用する」という表現が使われることがあるが、むしろ新たに生まれる発明を活用し、発明の創造を加速させるのが本質である。研究大学にとって知的財産マネジメントが必須であることと表裏一体だが、TLOにとっても連携相手が研究大学でないと運営はおぼつかないのである。

さらに大学とTLOにとっては、産学連携の専門人材の育成と確保も依然として重要な課題である。専門人材として若手の新規雇用や企業の知的財産担当者が大学に転ずることも増えているが、大学の研究成果や制度の特質を理解することが円滑な産学連携業務の近道である。

企業の研究活動によって生まれた知的財産の顧客は原則的に自社である。他社にライセンスする場合でも、成立した特許をほぼ確実に使う見込みがある、あるいはすでに使っていると推定される企業と交渉していくのが一般的だ。一方の大学やTLOは顧客を探す必要がある。鮮度が重要なため出願中の特許もライセンスの対象とする。出願前の発明であっても「プレマーケティング」と称して企業に当たりをつけることもある。

産学連携の専門人材に目利き能力が重要との指摘は多いが、技術移転に常につきまとう不確実性から、到達点と到達経路を最初から言い当てるのは困難である。到達を目指す大まかな範囲を想定し、手探りで進みながら随時、途中で見直すことが現実的である。

最近では企業の側にも、大学を含む社外の研究機関と連携するための専門組織の設置が相次いでいる。大学と金融機関など新たな組織的連携も増えている。さすがに現在では、契約書なし、対価関係も不明瞭といった関係は鳴りを潜めて

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

いるものの、産学連携が泥臭い業務であることに変わりはない。もし、専門人材が「手探りと見直し」の粘り強い繰り返しをせずに、機会を活かしきれないとしたら、なんとももったいないことである。

4. おわりに

最初の承認TLOから丸7年が経過した。5年度にまたがる知的財産本部整備事業も折り返し点を迎えた。多くの大学に知的財産本部が設置され、産学連携ポリシーを始めとする学内規程も整備された。研究大学にとっての産官学連携は「システムとルール」をつくる第1段階から「マネジメントとガバナンス」を追求する第2段階に入ったと受け止めている。不実施補償の扱いに関しても、特許法では、「別段の合意がなければ、特許の共有者は各自自由に実施することができる」とある。求められているのは法務論争ではない。「別段の合意」に関して大学と企業の利益の接点を探し当てるマネジメント能力が問われているのである。

賢者は歴史に学ぶ。豊臣秀吉による二度の朝鮮出兵は朝鮮側に激しい損害と後代に残る憎しみを生んだ。それにもかかわらず、出兵が幕を閉じてから10年後の1609年には日朝間の正式な貿易再開を規定した己酉条約が結ばれている。出兵を指示した秀吉が没し、世は徳川幕府の時代が変わったとはいえ、普通に考えれば朝鮮側が講和条約締結と貿易再開にやすやすと納得す

るはずがない。実は日本側の実質的な交渉窓口になった対馬の大名である宗氏が徳川家康の国書を偽造していた。文字を削除し、追加する。国王印も贋物、贈呈品の目録は水増しする。しかも、朝鮮の使節も宗氏の国書偽造に気がつきながら受け入れた節がある²⁾。

400年前の事柄をそのまま現代に置き換えることには、はなはだ無理がある。対馬の歴史的、地政学的な特殊性も考慮する必要がある。ただ、日本側の窓口の対馬も朝鮮の使節団も双方の面目をぎりぎり保ちながら、実質的な利益の確保を目指した姿勢には学ぶところがある。

産学連携に期待される役割は、イノベーションを生み出し、豊かで持続的に発展する社会の実現に貢献することであり、この重要な役割は将来も変わることはあるまい。産学連携に必要な制度改革とシステムの構築はすでに終了した。行動原理のまったく異なる企業と大学が連携して現実的な利益を上げられるように知恵を絞り、効果的に実現をするマネジメント能力こそが決め手である。

注 記

- 1) 経済産業省、「国立大学の法人化等を踏まえた今後の技術移転体制のあり方」(2005)
http://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/tlo2/h170517/tlo.3houkokusho.pdf
- 2) 田代和生、書き替えられた国書, pp.10~41 (1983)
中公新書

(原稿受領日 2006年1月16日)