

「多能工型」研究支援人材育成コンソーシアムシンポジウム
パネルディスカッション

大学改革の中の研究支援

2015年12月11日15時17分～16時40分
航空会館（東京都港区）大ホール

パネラー：

- 永富太一（香川大学社会連携・知的財産センター 准教授／副センター長）
- 江端新吾（北海道大学大学力強化推進本部URAステーション シニアURA／主任URA）
- 村上壽枝（東京大学政策ビジョン研究センター 特任専門職員／リサーチ・アドミニストレーター）
- 平山太市（茨城大学大学戦略・IR室URAオフィス 支援職員（URA））
- 伊藤正実（群馬大学産学連携・共同研究イノベーションセンター 教授／研究支援人材育成コンソーシアム室 室長）

コメンテーター：

- 山本進一（岡山大学 理事・副学長（研究担当））

モデレーター：

- 澤田芳郎（茨城大学大学戦略・IR室URAオフィス 支援職員（URA））



1. はじめに

澤田 では、パネルディスカッション「大学改革の中の研究支援」を始めさせていただきます。こういうテーマの場合、まずどういう大学改革が求められているか、それを実現するために研究支援はどうあるべきかという順番で考えるのが普通だと思うんですけども、大学の置かれた環境や歴史、そのもとで形成された大学運営の方針はずいぶん異なります。学長や理事のお考えもさまざまで、一般論はなかなか成立しない。一方ですでに各大学に研究支援職が多数配置されている。ではその方々はどんな仕事をされているのかということで、お越しいただきました。各大学で研究支援がどう定義され、研究支援職としてどんな活動をされているか。それらに共通項はあるのか。どんな多様性があるか。そういったことをふまえて、研究支援が大学改革にいかなる意味を持つかを議論していきたいと思います。

登壇者は、まず香川大学社会連携・知的財産センターの永富太一准教授。次に北海道大学大学力強化推進本部UR Aステーションの江端新吾主任UR A。東京大学政策ビジョン研究センターの村上壽枝UR A。それから研究支援人材育成コンソーシアムの提唱者である群馬大学産学連携・共同研究イノベーションセンターの伊藤正実教授。伊藤教授は群馬大学に置かれた研究支援人材育成コンソーシアム室の室長も務めておられます。そしてコンソーシアム採用のUR Aを代表して茨城大学大学戦略・IR室UR Aオフィスの平山太市UR A。さらに基調講演いただきました岡山大学理事・副学長の山本進一先生には、最後にフロアからコメントいただくことになっております。

実は私自身もコンソーシアム採用のUR Aで、茨城大学の澤田芳郎と申します。以前は国立大学のいわゆる共同研究センターの専任教員でした。教員ポストで雇用された産学連携コーディネータであり、ささやかながら産学連携の研究者でもあったと思います。専門は科学社会学といいまして、愛知教育大学の普通の教員だったんですが、たまたま産学連携を研究対象の一つにしていた関係で2001年に出身校の京都大学に共同研究センターができたときに呼ばれ、それから小樽商科大学の同じようなセンターに移り、合計13年5か月勤めました。ところが研究支援職、研究支援とは何ぞやを突き詰めようと思ったら、今の時代はUR Aにならなければということで就職活動し、コンソーシアムに採用していただいたという経緯です。

2. コンソーシアムUR Aへの助言

澤田 さて、先ほど群馬大学、宇都宮大学、茨城大学のUR Aから活動報告がありました。まず、それについてのご感想、ご助言を先輩UR Aの方々からいただきたいと思います。最初に北海道大学の江端主任UR Aをお願いします。江端さんは北海道大学の理学研究科で宇宙化学を専攻され、先太陽系粒子の分析による銀河系、太陽系の形成プロセスの研究で博士号を取得後、2012年から北海道大学でUR Aをお務めです。昨年、第4回UR Aシンポジウムでは事務局長を務められました。よろしくをお願いします。

江端 ご紹介いただきありがとうございます。先ほどの三大学のUR Aの方々の発表に対

する感想や助言というお話ですが、私もU R Aになってから今度の1月で3年になりますかね。その程度のU R A歴なので、あまり偉そうに助言はできないかなと思いつつ、三大学の方々の活動を拝見しますと、やっていることは基本的に本学と大きく変わらないかなと思います。特にニーズ調査についての発表に関しては非常によく分析されているなという印象を持ちました。その調査をもとに、今後、大学の研究力強化あるいは大学改革に資するような取り組みを進めていただければと思います。



北海道大学
江端新吾氏

澤田 ありがとうございます。次に村上壽枝U R Aです。私立大学の事務職員を務めつつ、桜美林大学の大学アドミニストレーション研究科で修士号を取得され、東京大学へのご出向を経て、東大の文系部局のU R Aになられたというご経歴です。よろしく申し上げます。



東京大学
村上壽枝氏

村上 ご紹介ありがとうございました。三大学さんのご活動報告、私にとってもすごく刺激になりました。まず群馬大学さんですが、U R Aの方が実際に活躍されてその反応が得られたという、おそらくU R Aの方々にとっては喜びだと思うんですね。そういった機会をもっともっと増やしていけるといいのかなと思いました。

また宇都宮大学さんについては、例えば公募一覧を作成されたということですが、東京大学とはやはり組織形態が違い、別の意味で挑戦できる環境かなと思いました。といいますのも、東京大学の場合はすでに外部資金課という公募情報の一覧化もしているセクションがあります。そういった意味から、ボトムアップで実際の情報収集を通じていろいろと経験を蓄積していくことで、それが今後の糧になっていくのではないかと思います。

茨城大学さんですけれども、ニーズ調査を非常に詳細になされているようで、これからそれをいかに生かしていくかというところかと思います。ご活躍を期待しております。

澤田 ありがとうございます。次に香川大学の永富太一先生をお願いします。永富先生は大分大学工学部のご出身で、ご専門は建築系の都市計画、特に都市の景観設計とうかがっています。博士号を取得された後、大分大学に事務職員として短期間勤務され、2008年に香川大学の社会連携・知的財産センターの助教職のU R Aに着任。現在は准教授、副センター長として産学連携、知財管理、地域連携等、きわめて多様な活動をされています。よろしく申し上げます。

永富 ご紹介ありがとうございます。私は2008年に香川大学のU R Aという形で、まだ文部科学省が整備する前に、本学の理事がU R Aというのがアメリカにあると申しまして、その当時たぶん誰も名乗っていなかったU R Aを、おそらく最初に拝命した者とお



香川大学
永富太一氏

ります。その後、専任教員になりまして、元URAといいますかURAから派生した者としまして、そういったマネジメント人材に求められる人物像を私なりに考えてみたんですけれども、いわゆるヨットで言いますと転覆しないように底に付いている重りのような、バラストのような存在であると認識しております。

今後、学長のリーダーシップが強化されて、多くの研究者が交わる機会が増えます。また、今まで想定しなかった事態が起こる。そういったときに必要な調整役、調和が取れたプロジェクトを推進する役として機能していくべきことを、私自身がこの7年間を通して感じております。その中に長くいますと、自分に足りないものを感じてきます。その足りないものをぜひ怖がらずにと言いますか、大きい大学でありますと役割分担ができるんですが、小さい大学、私自身も地方の中小大学の者です。足りないところ、自分の不得手の部分も含めてやっていく気概のある方が、今後求められる人材かなと思っております。

澤田 お三方にはご助言たいへんありがとうございました。平山さんから何かリプライいただけますか。

平山 まずコンソーシアム11名のURAを代表してお礼申し上げます。ご助言ありがとうございました。お三方にコメントいただきましたように、我々URAは三大学でそれぞれ活動しておりますけれども、事前に制度がなかったり、制度設置後間もない状態であったりしますので、何をやるにも手探りなところがあります。その分、何か提案すればポジティブなものもネガティブなものも大学経営の側から反応がございますので、そういったものを一つ糧にして、これからも各種情報収集とか制度の構築等をやっていきたいと考えております。

さらにこちらからご質問させていただければ、情報収集にせよ研究支援ニーズ調査にせよ、研究支援に向かう下準備に相当するのかなと思います。これから実際に支援にあたっていくときには、具体的な先生や研究グループを設定して支援をしていかなければならないかと思えます。その際に対象とする研究グループですが、すでに大学の研究を引っ張っているような先生方というのは当然支援の対象になりますが、少し長期的な視点に立ったときには、顕在化していないけれどもおもしろい研究、萌芽的な研究をされている先生、さらには先ほど山本理事のお話にもあった若手の研究者をどのように支援していったらいいのかと考えております。パネリストの皆様が今まで研究成果が顕在化しているトップ層以外の中間層や若手も支援されてきたのか、もしくはそういった研究者への支援をどのようにお考えなのかをお聞かせいただければと思います。

澤田 ありがとうございました。この問題は、実は本パネルの中心的なテーマの一つでもありますので、この後のディスカッションの中で取り上げていきたいと思えます。

3. 大学改革の中の研究支援

澤田 それでは本題の「大学改革の中の研究支援」に移りたいと思います。先ほども申しましたように、すでに多くの大学に研究支援職が設けられています。すると研究支援というのは実際にはどういう業務なのか。ポイントは研究支援の現場でどのような問題が生じ、どう解決されているかだと思います。これを具体的に述べてくださいというのはなかなか難しいのですが、そこは行間を読み取りつつ聞かせていただこうと思います。最初に北海道大学の江端さん、次に東京大学の村上さんをお願いします。

江端 まず組織、業務の概要等、次に大学改革に関する所見ということで、併せて紹介させていただきます【図1-1】。国立大学の実際の機能という意味で、これまで国立大学法人というのは全国的に均質なものであるというのが一般的になっていたかと思いますが、法人化に伴ってそれぞれ個性を持たなければならないと言われ始めています。これに対応できるような組織に大学を変えていかなければいけないということで、法人化以降、自主自立、自分の道は自分で決めるような大学にしなければいけない【図1-2】。

我々の大学では実際にマネジメントに関わっている部署を経営マネジメント人材群と捉えています。見た目には縦割りのように見えますが、これらを有機的につなぐような、協働できるような横のつながりを作る人材としてURAの一つ位置付けております【図1-3】。それぞれ特徴ある部署ですが、URAステーションは総長直下の大学経営マネジメント人材ということで、大学力強化推進本部という北海道大学の大学力を強化するための

図1-1.

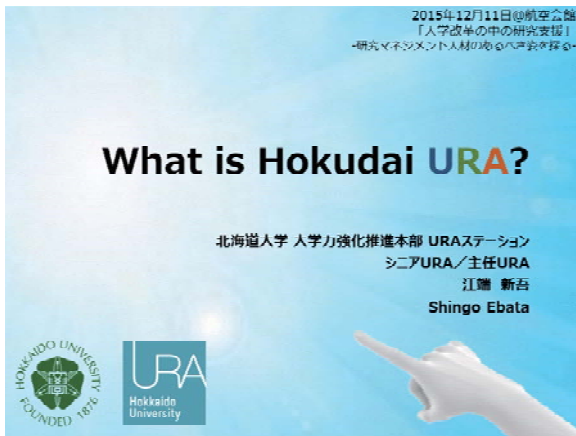


図1-2.



図1-3.

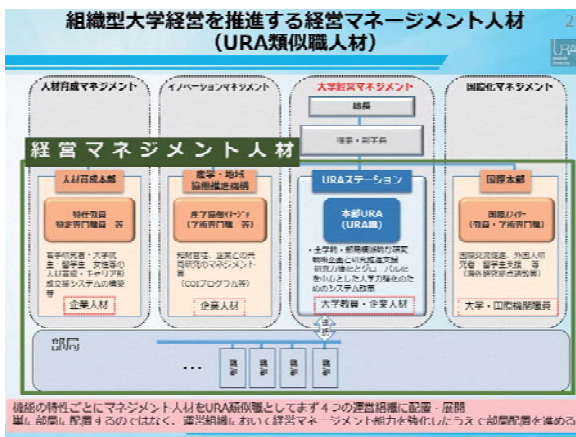
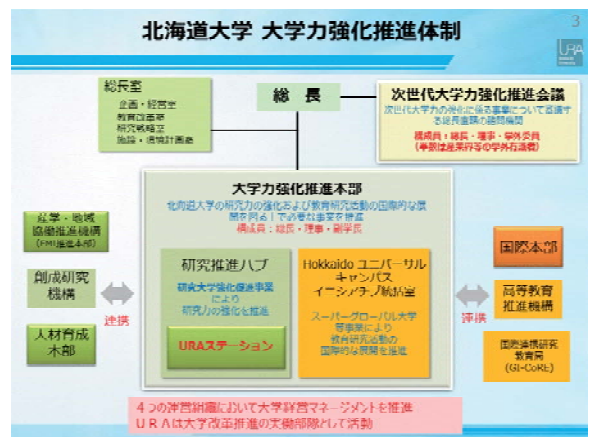


図1-4.



本丸に位置付けられております【図1-4】。

また実際、URA職という第三の職を今年度から設け、URAのキャリアパスを整備しました【図1-5】。そして、業績評価に連動したようなURA独自の給与体系も構築しました。これまで大学では役員や部局長は大学の教員、研究者から引き上げられるというパスがありました。一方で企業では総合職というところから企画、マネジメントや研究開発員というようなパスがあって、最終的には社長まで行きます。本学ではURA職を企画、マネジメント系の職と位置付けまして、ここから最終的には理事クラスに行けるようなパスということで考えております【図1-6】。

本学では自主経費で雇用しているURAとシニアURAの事業で雇用しているURA、

図1-5.

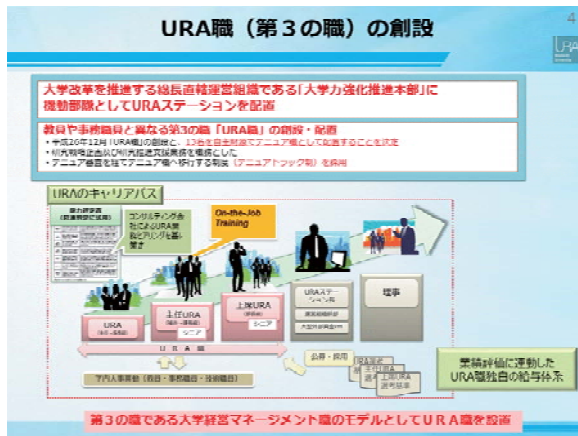


図1-6.

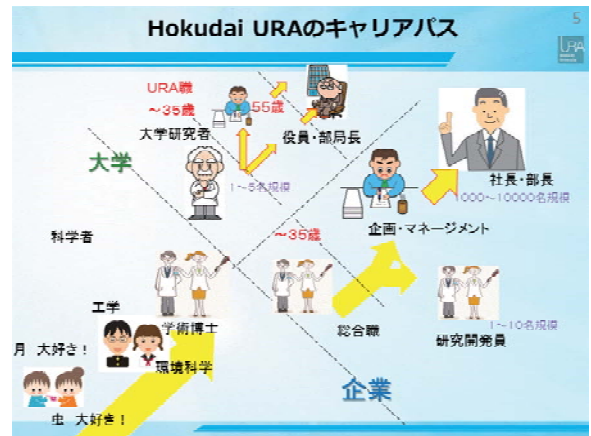


図1-7.

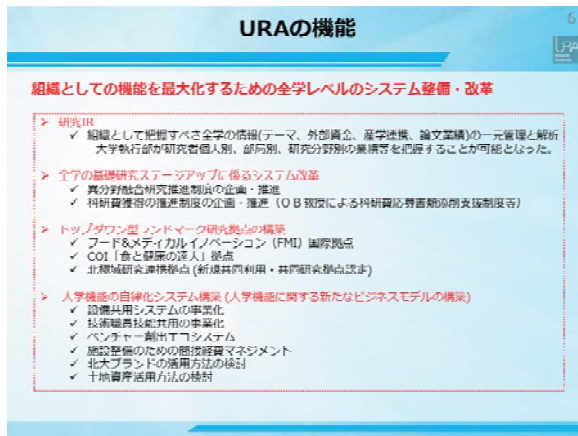


図1-8.

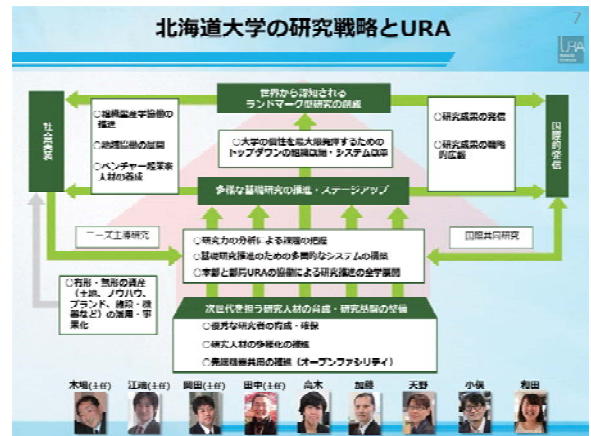


図1-9.

Hokudai URAが目指すもの...

組織としての機能を発揮させる集団として
北海道大学をデザインする

北海道大学の研究で、世界が今より前進するためにどうすれば良いか、その戦略を考え、皆様とともに「世界の課題解決に貢献する」北大のビジョンを描きます。

研究大学強化促進事業で雇用しているUR Aというのがありますが、統一の給与体系をもって本部UR Aとしております。本学の特徴としましてはほぼ全員が博士号を持っており、年齢は30代から40代という比較的若い人間が中心になっております。このようなUR Aの中から文部科学省の審議会の専門委員をやったり、N I S T E Pとの共同研究をするための研究官をやったりと、様々な任務に応じて兼務体制を取っております。

北大UR Aの役割は、組織としての機能を最大化するための全学レベルのシステム整備や改革を推進することです【図1-7】。代表的なところでは研究IRであったり、全学の基礎研究ステージアップに関わるシステム改革。これは先ほどの平山さんのご質問への回答になるところだと思いますが、こういうこともやっています。あとはトップダウン型のランドマーク研究拠点の構築することであったり、大学機能の自律化システムの構築。これはさらに言うとビジネスモデルのようなものを作っていくことがUR Aの仕事だということで位置付けられております。UR Aの人的ネットワークというのはさまざまところに広がっております。文部科学省であったり、経済産業省や各府省庁等、学外においても連携をして進めております【図1-8】。

北海道大学のUR Aが目指すものは、組織の機能というものをしっかりと発揮させる集団として北海道大学をデザインしていく。そういった人材が北海道大学のUR Aです【図1-9】。

澤田 ありがとうございます。次に村上さん、お願いいたします。

村上 私は江端さんとは違いました部局付ということで、大学全体を見るUR Aではありません。なので部局に配置されているUR Aの動きを、現場レベルの目線で具体例を通してご紹介したいと思います【図2-1】。

私はまさに国立大学法人化という大学改革の一環で生まれた大学シンクタンクで働いております【図2-2】。分野横断研究で政策提言を発信するというのがミッションです。実働が約50名、客員研究員等を含めて約100名で、常勤以外が約8割という組織です。運営形態としましては「法学政治学研究科等事務部」が事務の大元締めで建物が離れた場所にありますが、私を含めた3名の常勤スタッフは、先生方と同じ場所にいますので、非常に密接に活動しています。従って先生方とは心理的にも距離的にも近いというのが特徴だと思います。

私はさて何をやっているかと言いますと【図2-3】、センターが2008年に小宮山宏総長のもとで時限付きで設置された直後に着任しまして、その後プロジェクトの創設ということで、専任の先生方とともに学内営業に回りました。そして資金調達やスタッフ雇用を支えまして、軌道化をしました。年間大小20の国際会議等、O J Tをしながらシステム化を図りました。センター長の特命案件であるプロジェクトの時限評価資料や、組織改編のルールづくりをして、次の時限評価が次期中期計画期間に延長され、法人化後初の全学センター新設となり、ユニットがそれぞれ自走していきました。

そして、先生方が安心して研究ができるよう、研修や研究倫理教育、顧問会を企画し、円滑化を進めました。いまは発展化を目指しており、例えば科学技術基本計画専門調査会の五神真先生を支える、あるいは総合科学技術・イノベーション会議の橋本和仁先生を支

図 2 - 1.

地域特性を活用した「多能工型」研究支援人材養成拠点
シンポジウム「大学改革の中の研究支援」— 研究マネジメント人材のあるべき姿を探る —
平成27年12月11日(金) 13:30~17:00

大学改革と 東京大学シンクタンクでのURA活動

東京大学政策ビジョン研究センター
特任専門職員・URA
村上壽枝
tmurakami@pari.u-tokyo.ac.jp

図 2 - 2.

国立大学法人化——「大学改革」の一環で生まれた 東京大学のシンクタンク

■概要
・分野横断研究で政策提言を発信するのがミッション
・6つの研究部門に12の研究ユニットを配置

- 1 大学と社会システム
- 2 イノベーション制度
- 3 技術・リスクガバナンス
- 4 多様化する安全保障
- 5 高齢化社会制度・医療イノベーション
- 6 共同研究・寄付研究等

・事務組織：法学政治学研究科等事務部
・教員・スタッフ・部局URA(1名)で実働約50名
・客員研究員等合わせて約100名、常勤以外が約8割

教員、スタッフ、部局URAとの距離が近い！

図 2 - 3.

社会へ向けた政策提言活動とURA

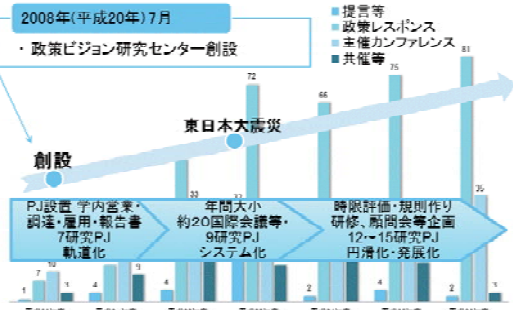


図 2 - 4.

研究支援の観点から見た大学改革 大学改革を巡る 個の文化・哲学のモードチェンジは？

法人化後 2004年以降

青色: 知らないと感じる弊害
黄色: メリット

来年の予算編成はどのテーマ？

官公庁等アクセスの多様・複雑化

官公庁等人材交流

教授にも実務家教員？

よくいえばやってみることが可能。考え次第

例 東京大学
法人化前からの教員・職員

法人化後の組織 例 PARI 水産職員・特任教員・URA等

企業等国内外他機関 共同・寄付研究等アクセスの多様化

多様な構成員による多様な組織文化・哲学の混在

文系・理系共存の組織の研究評価は？

企業等国内外他機関共同・寄付研究等アクセスの多様化

特任職員はヒエラルキーがない、先生方と庶民の目で意見交換！

図 2 - 5.

今ある立場を最大限に生かす

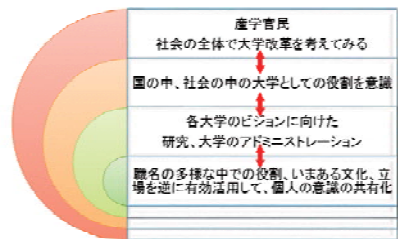
「大学がみずから改革していくことにおいて、まだまだ足りない部分があるという事は、皆さん共通した認識であるかと思えます。
なぜできないかというと、2つのことがあると思っています。1つは制度的な問題で、<略>もう1つは、大学の文化だと思うのです。<略>それから、もう一つ、教員の平等です。これは極めて本質的に重要な大学における文化なのですが、その平等さがうまく使われていないところもある！」

(「科学技術政策担当大臣等政務三役と総合科学技術・イノベーション会議有識者議員との会合 議事概要」 橋本議員の発言より 2015年9月3日、内閣府)とあります

・これをトントに、個の文化、哲学を振り返り、必要な判断をできるだけ排除し、
・これとて同じで良いか考え、共に課題解決し、今ある立場を最大限に活用する必要があると考えています。

図 2 - 6.

社会の構成員一人一人が自らできる大学改革 ～大学改革を能動的に進める～



・本来あるべき資金の有効活用や、産学官民等社会の構成員一人一人が自らできる「大学改革」を考えてみるのも、今後は必要と自分に言い聞かせています。

図 2 - 7.

国の補助金へ申請する企業系シンクタンクの受託研究 ～産学連携本部との連携例

某省・企業	政策ビジョン研究センター	法学部事務と産学連携本部
<ul style="list-style-type: none"> ・ <某省> ・ 意見収集 ・ 補助金新設 ・ 補助金交付申請受付 ・ 中間報告 ・ 実績報告 ・ <企業> ・ 補助金予算調整 ・ 受託研究契約 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 省や企業関係者への研究内容説明・調整 ・ 予算獲得支援 ・ 契約書の知財の取扱・研究環境等交渉 ・ 4半期予算策定・報告、スペースの確保、インフラ整備 ・ スタッフの選考関与 ・ 運営自律化 ・ 国際会議参加調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 運営委員会の了承 ・ 伝票事務 ・ 補助金交付申請受付後の会計処理 ・ 海外研究者等人事管理 ・ 事務増員の確認 ・ 契約内容等確認決裁取次

某省との意見交換を受け、補助金予算設置に貢献。補助金交付申請の際、企業と採択前後の内部調整や運営、報告書作成支援等を行い、OJTで後進へ引継ぐ。

図 2 - 8.

寄付を通じた企画の進展～渉外本部との連携例

取組ビジョン研究センター	大学 渉外本部	寄付企業	研究者・企業 RIL・企業PJ
<ul style="list-style-type: none"> ・ 寄付受入調整、対応 ・ 企業と研究者とのマッチング ・ 渉外担当との調整 ・ 事前企画&フォローアップ企画提案 ・ 次回寄付へ向けた組織全体企画調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学への寄付申し出 ・ 企業との調整 ・ 日程取調整 ・ 次回寄付調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企画受信 ・ 会場・役員日程等交渉 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企画受信 ・ 企画実施 ・ 他の企画アプローチ

センター内のリソースと企業ニーズの擦り合わせを関係者と話し、意外な企画を提案して次の寄付へ展開

えるというミッションもあり、社会のニーズに照らして大学でこそ発信できることについての戦略が見える立ち位置にあります。支援規模としましてはこれまで特命案件が14件、ボトムアップ案件が10件、プレアワード／ポストアワード、研究戦略推進支援業務が12件前後。これらで外部資金累計3億円の研究グループを支援しました。その中で文系としては大きめのもので約1億円になりますが、1件平均1000万円弱で、一般に文系の1研究グループで年間200万円未満が約60%、200万円以上500万円未満が約25%という日本学術会議の資料からも、その規模がおわかりいただけるかなと思います。

さて研究支援の観点から見た大学改革ですけれども【図2-4】、大学改革をめぐる個人の文化、そして哲学のモードチェンジができていくかというのが私の中で意識している点です。東大の例ですが、当然のことながら法人化後も法人化前からの文化、哲学を持った教員、職員がいます。また法人化後に我々のようなパイロット的な組織ができて、その運営のための時限付き教職員やUR Aがいます。官公庁等の資金の多様化や人材交流で実務家などの特任教員が増え、国内外の他機関との共同研究、寄附研究といったアクセスも多くなり、つまり多様な構成員による多様な組織文化、哲学の混在が生じています。

私は私学からここに来て、当然ながら知らないことで生じるデメリット、逆にメリットに気がつきました。教授も官公庁出身といったヒエラルキーのある文化を持った実務家教員がいらっしゃいますが、同じ教授という職名が付いていても、外から来た人には違いがわかりません。また、先生方が知らずに外部資金で雇用している近くのスタッフにコピーをお願いして、それが高じて職務専念義務をオーバーしそうになると、「先生、職務専念義務がありますので控えてください」というようなことを申し上げます。また外部資金で「億単位の半年で終わるような資金があるんだけど、どう」というのが来ると、「先生、私たちは文系で機材を買う必要がないので、スタッフ雇用で半年終わってしまいますよ」と言ったりします。評価については文系、理系が混在した組織で、どちらかという発信する機能を持ったセンターですので、チームワークも重要ではないでしょうかと、生意気ながら責任者に申し上げたりもしました。

他方、官公庁では今年重点テーマ、予算編成をどうしようということで、単年度ごとの予算編成が話し合われているのを見て、私なりに国民として大変だなと思う一方、無力感を覚えることもあります。メリットとしては、やってみることが可能、進路変更が可能。そして私のような特任職員はヒエラルキーがない、先生方と庶民の目で意見交換できるといったことが挙げられるかなと思います。

橋本和仁先生がこんなことをおっしゃいました【図2-5】。「もう一つ、教員の平等です。これは極めて本質的に重要な大学における文化なのですが、その平等さがうまく使われていないところもある」と。私はこれをヒントに各構成員の文化、哲学を知って【図2-6】、それぞれの役割を認識してビジョンを共有し、大学改革と言われたからやるのではなく、能動的に自ら相手の立場になって考えて行動することがそれぞれ求められているのかなということ、私自身に言い聞かせながら業務を進めています。

澤田 ありがとうございます。次は香川大学の永富先生にコメントをお願いいたします。永富先生は先ほどもおっしゃったように、2008年という非常に早い時期に「UR A」を名乗っていらっしゃいました。現在の共同研究センターでのお仕事を中心に、UR A関係を

含めて、大学改革についてのお考えをお話いただければと思います。

永富 私は香川大学のUR Aから今のポジションに至るまでの変遷も含めて、お話ししたいと思います【図3-1】。先ほど申しましたように、UR Aはやっぱり大学のバラストの部分であると、私自身は思っております。

私のバックグラウンドは建築系の都市計画です。自治体とのつながりが学生のころからありまして、そういうチームプレーに関しては非常に好きなところでした【図3-2】。デザインを専攻していたのですが、その中で産学連携に興味を持つうちに、2008年に香川大学で公募がございました。文部科学省の産学官連携戦略展開事業、のちの大学等産学官連携自立化促進プログラムに香川大学が採択されたことによりその要員として私がUR Aに雇用され、文理融合型の研究プロジェクトを作れという使命を学長からいただきまして、3年間の任期付きでまいりました。そのとき大学としてニーズやシーズのまとまった調査や情報が整理されていなかったことや理系の一部分でしか産学連携がされていなかったことから、まずは文系も含めて全学的にシーズを調査、分析し、併せてニーズの調査に取り組みました【図3-3】。その調査から浮かび上がったニーズの一つが香川県警からの要請でした。

実は香川県は万引きの検挙率で全国ワースト1位がずっと続いている、そういう汚名を返上したいという要望が私に来るずっと以前より県警から大学にあった【図3-4】。それに対して大学が応えられていなかったので、文理融合型で研究プロジェクトを作ろうということで、私が最初に取り組んだプロジェクトです。最初に理系の危機管理の先生と経済学部の消費者行動の先生、教育学部の犯罪心理学の先生をくっつけてチームを作りました。実は途中で空中分解を起こしそうなまで一悶着ありましたが、それをうまく察知して収めながら何とか報告をまとめて、どういう方向性でこれを解決したらいいかに県警といっしょに取り組みました。幸いにも少しずつワースト2位、4位と改善されるにつれて、解決方法を実証するモデル店舗では年間一千万円ぐらいの被害が30%ぐらい抑えられる。全国で年間4600億円の万引きの被害額が30%も減るのであれば非常に大きいということで、警察庁長官賞をもらったという実績がございます【図3-5】。

そういったものが高く評価されたのかわかりませんが、学長からもっと大きな目玉プロジェクトを作れと言われました。ちょうど次の地域イノベーション戦略支援プログラムで医学部と工学部が組んだ医工連携を県と民間企業との産学官でやれということになり、私自身が専任教員というポストをもらって取り組んでおります【図3-6】。これもいま進めている最中ですが、微細構造デバイス、小さい加工技術を使っての医療機器の開発を民間等を含めてやっています。医学部では手術器具の開発について、今年岡山大学が拠点になっておられる橋渡し研究加速ネットワークプログラムにも申請しております。そういう他大学との連携についても積極的に進めております。これをかがわ健康関連製品開発地域という枠の中で県内15機関の協力の下で行っており、この中でだいぶ成果が出てくると同時に、県を超えて取り組まなければならない新たな問題が発生します。そういったときに最初は協力していた県が、今度は外に出してくれるなというような問題も出てきまして、その調整役を私自身がいま現在やっているところでございます【図3-7】。

私がいま所属しているのは社会連携・知的財産センターというところですが、研究戦略

図 3 - 1.



図 3 - 3.

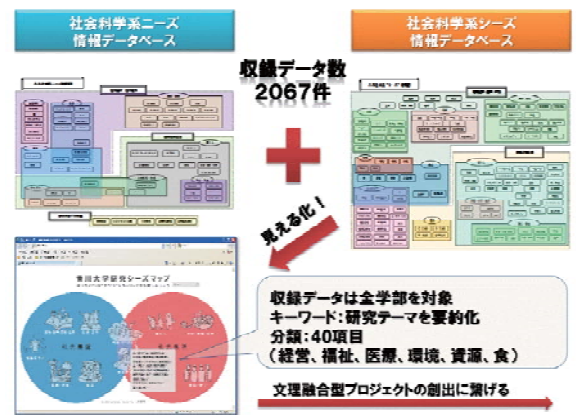


図 3 - 5.

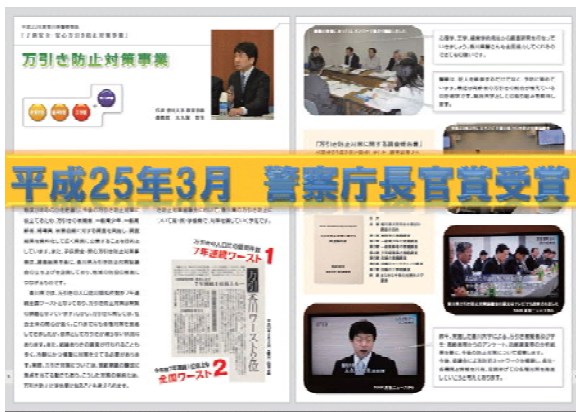


図 3 - 7.

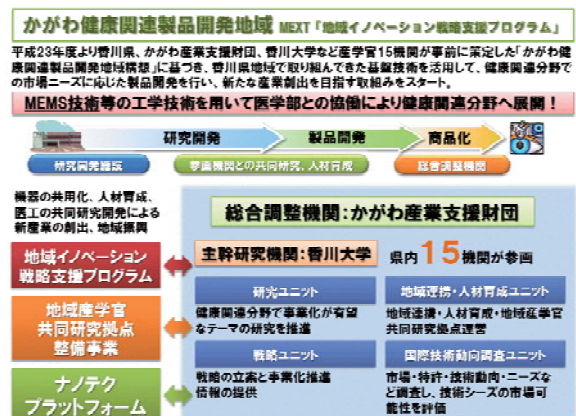


図 3 - 2.



図 3 - 4.

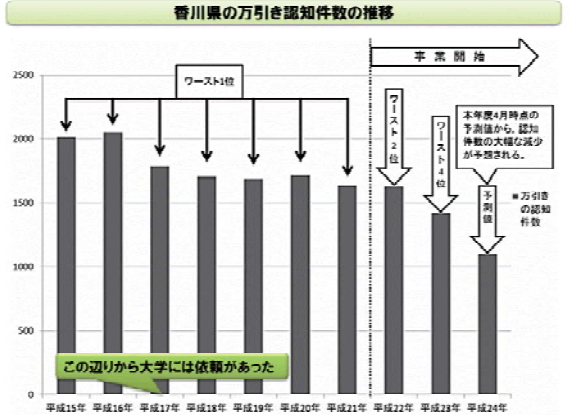


図 3 - 6.



図 3 - 8.



室というのがそれとは別に学長直下に組織されており、ここに学長の裁量で雇われたUR Aがあります。ここは地域貢献が高いようなもの、いわゆる学内の研究プロジェクトを作ることに専念しております。最初は科研費の申請支援から始まるのですが、そういう研究プロジェクトの芽を作るようなところを戦略室が担っております。そういう種をたくさん植え、芽が出てきて産と学が組めるようなものにつきましては社会連携・知的財産センターでプロジェクト化したり、また共同研究にしたり、そういったところへの橋渡しをしております。生まれた成果については、もちろん知的財産として管理しております。また、他地域との大型のプロジェクトについては連携をしながら、最終的に事業化に至る際には技術移転機関である四国TLOをお願いして、技術移転や事業化を進めております。

香川大学では研究戦略室より社会連携・知的財産センターの方がちょっと規模が大きくて、そういう産学官連携の舞台になっている。また、四国TLOが技術移転を担当する。そして四国四県まとまって、産学官連携のもう少し大きな枠組みで海外展開などを進めようということで、四国産学官連携イノベーション共同推進機構というのができております。そういったところに、もっと広い視野でより専門的な先生方が配置されておまして、我々でできないところを補っていただいております【図3-8】。

私自身の最初に入ったときからの自負なのですが、「大学一のイエスマン」を目指しておまして、何でも頼まれればやるということを宣言してまいりました。教員からも事務の方々からも信頼をいただいているのですが、個人の評価はあくまでも定性的なものであります。学長からはそうではなくてもっと定量的に、もっと見える形で数字を上げろということをやられております。2014年度の特許料収入がこの前、文部科学省から発表されましたけれども、香川大学はランキング26位ぐらいに位置しております。一応、実績等も上がってきておりますので、そこは幸いにして私自身、評価が下がっているということではございません。

そういった意味で、全体で実績につながらないという苦悩を抱えながらも進めておりますが、研究成果はもっと価値あるものにする、もっと活用してもらうためにはどうしたらいいのかということは、常に私自身考えております。先ほど申しました各組織が、これまで連携できていなかった部分があります。そういったところを一気通貫して研究戦略室のUR Aからいただいた案件、また私自身とTLOがタッグを組んで行える関係を作りたいと考えております。私自身も足りない部分があります。そういった部分を、例えば海外での交渉力を磨くといったことを含めて、TLOと組んで、そういったところに向いて自身の交渉力を上げるようなことでスキルアップを図っております。

澤田 どうもありがとうございました。先ほど文部科学省技術移転推進室の山下洋室長から「もはや研究支援ではない。研究経営である」、岡山大学の山本理事・副学長から「研究マネジメント人材」という言葉が出てまいりました。この場合、「経営」「マネジメント」が何を意味しているかという問題もありますが、実は現場ではすでに多くのUR Aの方々が教員との関係に細心の注意を払いつつ、問題が生ずればクリエイティブに切り返すとも言えそうな動き方をなさっているのではないかと思います。

ここで群馬大学の伊藤先生に大学改革との関連でUR Aをどのように捉えておられるか、おうかがいします。

伊藤 私自身はU R Aというのは大学の研究活動に貢献し、その知識生産に資する、あるいは得られた知識の価値を高からしめる。その「価値を高からしめる」というのは経済的な意味もあるし、あるいは学術的な意味もあるかと思います。そういうことを行う人たちだと思います。これが戦略的な活動となると、先ほどの岡山大学の山本先生のお話のように選択と集中で、選択するということは一方で捨てる部分もあるということだと思いますが、あるいは茨城大学や宇都宮大学の事例にあるように、比較的ボトムアップでやるという話もあるわけです。基本的な定義としては先ほど申し上げたように、研究活動における知識生産に寄与する、あるいはその価値を高からしめる。というのは、どれも一見多様な活動に見えますけれども、ベースになるところはみな同じであると思う次第です。



地方大学と旧帝大との違いについてちょっと触れたいと思うんですが、先ほど江端さんが三大学と比べて、うちとそんなに変わらないねというお話をされました。文部科学省の最近のアンケート調査でもU R Aに求められるスキルについて旧帝大も地方大学もそんなに変わらなかったということですから、ベースとなる能力はどこも変わらない。もちろん関係性は違って来るわけですが、スキルは同じということになるかと思います。選択と集中をするのか、ボトムアップにするのかは個々の問題というよりも大学の経営の問題であります。それとともに配置されているU R Aの皆さんのスキルによって、ある程度その構成とかが決まってくるものなのかなと思っています。

大学改革との絡みで少しお話しさせていただきますと、背景にあるのは少子高齢化および国家財政の逼迫であります。これによって大学の経営自体が非常に厳しくなっている中で、U R Aの活動があるわけです。となると、学術研究にベースを置いたものより社会課題解決型のテーマに重きを置かなければならない、あるいは軸足を置かなければならないというのは、ある意味必然であります。すなわちU R Aの活動においては、産学連携というのは重要な要素であると私自身は思っております。とは申し上げましても、大学の中の産学連携というのは企業といっしょに事業化をやるわけではないですよ。もちろん例外はあると思いますが、あくまでも大学の研究活動の中で企業にとって必要と思われるものをいっしょになって作る。あるいはその成果を企業に使っていただくと。大学発ベンチャーになるとまた違う話になりますので、ここではおいておきましょう。

大学での活動としては、いま申し上げたとおりでありまして、要は知識生産なわけです。となると、そういった社会課題解決型の知識生産、いわゆる産学連携、それと学術研究の支援というものを切り離して考えるのは、私個人としてはナンセンスに見えると思っております。

澤田 ありがとうございます。ただいまの伊藤先生のご発言に対し、パネリストで何かお考えを述べていただける方はいらっしゃいますか。江端さん、どうぞ。

江端 伊藤先生からもお話があったように、U R Aが持つべきスキルというのは基本的に共通しているものであろうと。それが落とし込まれたのが、おそらくスキル標準であると

と思いますが、そのスキル標準をどう生かしていくのか、どう戦略的に組み立てていくのかというのが非常に重要なのだと思います。いま現在、北海道大学にも9名の本部URAがありますけれども、バックグラウンドはそれぞれ違います。同じ博士号を持っていても理系出身の方、文系出身の方。私は宇宙関係ですけれども、生命科学を専門としている方もいらっしゃいます。そういったバックグラウンドをうまく生かせるような環境という意味で、本学のURAステーションは設計されていると認識しております。

一方で社会の課題を解決するために産学連携もさらに推進していかなければいけないというのは、まさにそのとおりです。先ほどお見せした組織図のように、産学連携系のマネージャーも本学では経営マネジメント人材と位置付けております。その人材はそれぞれの部署にありますが、一つのチームを組むときに一番最初から協働して進めていくということをご心掛けてやっております。

事業化というところに関しては、先ほどのプレゼンでも説明させていただいたとおり、URAが企業さんと直接折衝をしたり、こういった提案がありますということをごプレゼンしたりしておりますが、最終的に知財とか契約系のところになってきますと専門的な知識も必要ですし、我々のバックグラウンドだけではまったく足りない部分があります。そういったところもチームの力で補っていくということで、我々URAは進めているところで

澤田 伊藤先生から何かありましたら。

伊藤 北海道大学さんの場合、いわゆる産学官連携をやっている人たちとURAの人たちとの連携プレーが非常にうまくいっているなという印象を持っています。その中でどこがイニシアチブを取っておられるかというのと、やはりそこは大学の研究の中身をよく知っておられるURAの方がイニシアチブを取られて、その周辺の方々と、まあ「周辺」と言うのと、この中に産学連携コーディネータの方がおられたら気を悪くされるかもしれませんが、うまくチームとしてまとめて成果を出していらっしゃる。そんな印象を持ちました。そこは先ほど申し上げましたように、大学の中における構成員の人たちの能力とか質によって、最適のあり方は変わってくるのだらうと思う次第です。

澤田 江端さんのご発表で非常に印象に残ったのが「北大をデザインする」という言葉なんです。デザインとは何か、経営あるいはマネジメントとどう関わるかという質問をさせていただきたいんですが。

江端 ありがとうございます。我々北大URAのコンセプトは何かと考えたときに、一言で言い表せる言葉を探していました。理事・副学長とのミーティングであったり、部署内のミーティング、シンポジウムを設計する際の議論等、さまざまなか所でディスカッションしてきた中で、我々は北海道大学をデザインする人だということになりました。

いったい何をデザインするかですが、各々の大学には各々の研究戦略があると思います。これまではある限られた先生がこういった方向に進めるんだという大きなビジョンを描いて、皆さんがそれに追随していくような形で大学の方向性が決まっていたかと思いますが、

我々UR Aの一番の仕事はそのビジョンを作るところだと考えております。

山本先生のご発表にもありましたとおり、さまざまなプロジェクトがあると、有機的にそれらをつながなければいけないわけです。岡山大学という非常にうまく回っているケースを見せていただきましたが、あの設計で何のためにどのお金を取りに行くのかというのを考えていかないと、限りある人的リソース、設備等のリソースを生かすことがなかなかできないのではないかと思います。したがって、そういった調査をまず始めたうえで、我々ができる範囲はどこかという落としどころを考えてビジョンを作る。要は絵に描いた餅にならないように、かつ非常にハイレベルな研究大学を目指すためにどうすべきかをデザインしていくという意図を持って、あのように述べさせていただきました。

澤田 なるほど。先ほど村上さんがおっしゃった中でこれはたいへんだと思ったのは「哲学」でして、東大で哲学と言ったとたん、必ず複数のそれがぶつかり合うだろうと。むろん東大に限らないわけで、そこから考えると北大の場合、やはりさまざまな矛盾をはらむ研究経営上の課題を高い次元で解決していくことを「デザイン」と表現されているんでしょう。と考えたらよさそうだなと、今わかったところです。

4. 産学連携とUR A

澤田 それから永富先生の言葉でおもしろいと思ったのは「バラスト」なのですが、ここで本日のもう一つのテーマとして私どもが設定しております産学連携の方に移りたいと思います。研究支援人材育成コンソーシアムの趣旨の中に、やはり地方国立大学のUR Aは産学連携コーディネイトにも従事するという想定がある。それを通して研究支援という業務領域がいっそう活性化するというコンセプトでしょう。

その点で永富先生にうかがいたいんですけれども、センターが産学連携を担当し、それとは別にUR Aがいらっしゃる形のようなのですが、もう少し役割分担や協力関係についてお聞かせいただけますか。例えばJ S TとかN E D Oとか、そのほか競争的研究資金を申請するときに教員が企業と組んでいることが前提である、であればこそ初めて応募できるというものが非常に増えてきていると思うんですけれども、こういう場合、やはりセンターの方々とUR Aがチームを組まれるという理解でよろしいのでしょうか。

永富 私たちのセンターにはいわゆる産学官連携コーディネータという職の方がおられて、その方々が例えばJ S TのA - S T E Pをずっとこれまで見てこられました。そういったところでUR Aがいる研究戦略室が2012年にできまして、まだ非常に新しいものですから、戦略室の方が少し遠慮している部分もありますし、我々の活動自体がすごく広いものですから、戦略室が担う部分はあくまでも研究のスタートのところですね。科研費など研究が大学のみで完結するところを支援する。

我々センターは産学連携の部分をすべて網羅してやっております、ただこれがいつまでも続くかといいますと、やはり任期的なものもありますし、コーディネータというのが民間から来られた年配の方々なので、やってこられたことを引き継ぐのが非常に難しくなっております。そういった意味で私自身もそうですし、そういった先輩方からの経験

とノウハウを引き継ぎながら若返りを図る必要がある。するとUR Aが今後担う部分がますます広がっていくのではなかろうかと。そこに私もうまく入り込んで、先ほど申しましたT L Oともうまく協力しまして、一気通貫でできるような組織を今後作っていくことが必要であると感じております。

澤田　すると、永富先生が産学連携コーディネータとUR Aを中継されている感じですか。

永富　実は私は研究戦略室の会議も出ますし、研究戦略室のメンバーはセンターの会議にも出ます。これにより情報共有はさせていただいておりますし、仲が悪いわけではないんです。ただ学長裁量で雇っていますので、いつなくなるかわからない。学長が代わればなくなるかもしれないといったおそれもあります。理事が7年で5人代わったのですが、ぶれずに進める難しさというのがある。そういった意味で私自身、学長が代わっても、理事が代わってもぶれずに進めていける唯一の役割でもあるかなと思っておりますし、それを残すためには、やっぱりセンターがもう少し有機的にいろんなところと組んでやる必要があるのかなと思っております。

澤田　永富先生が間に入りながら相互浸透しているわけですね。政策ビジョン研究センターの場合もうかがいたいんですけれども、まず企業との関わりはどのようなのか。それから先ほどのお話では国との関係がどうしても大きくなるようで、するとクライアントが政府あるいは官僚だとどういうことが起きるのか。村上さん、そのあたりはいかがですか。

村上　例でもよろしいですか。国の補助金に企業系シンクタンクが補助金を申請する。それが採択され、その後、私どもで連携するという、あるいは企業系シンクタンクから研究を受託するなどのやり方をしたことがあります。あとは企業の取締役ではありますが個人の方で、どうしても学術と関わりたいというとても尊い思いで私どもに寄附をしてくださる。そのような寄附も非常に重要で、そういったことから私どもも企業との関わりというのはあります。

もちろんどの連携でも大切なのは先生方が本当にやりたいことかどうかで、産学連携の例については企業系シンクタンクと我々で結んだ契約について、東大に産学連携本部というのがセクションとしてありますので、契約の執行自体が我々の研究に不利にならないよう連携を取りました【図2-7】。不利にならないような契約書の書き方を私の方で先生方と調整して、先生方には学外から過度な負担がかからないよう研究を進めていただく、そのように運営、マネジメントしていったという関わり方はあります。従いまして企業との関係もありますし、官公庁とのやりとりというのもあります。

澤田　やはり政策ビジョン研究センターは東大法学部が関わる政策シンクタンクであると。すると村上さんはUR Aとして、官僚の方々とはどんな話をされるんですか。

村上　どのようなことを大学と連携したらいいかということから、まず相談に来られることがあるんですね。その相談に対して、実は我々はワークショップとかがすごく多い、そ

ここでいろんな考え方が発展していくという部分もあるので、ぜひ国の方からも支援していただけるといいなということを申し上げたら、その補助金ができまして。なにせ国としても初めての取り組みだからちょっとノウハウがわからないのでというところを、私の方で官公庁と法学部の事務や本部の事務とのハブとなり、諸々の調整を取りながら、マネジメントしていったようなことがありますね。

澤田 ここで江端さんをお願いしたいんですけども、いま永富先生や村上さんのお話を聞いていただいて北大はそれとは違う、こんな動きがあるとか、何か例がありましたら。

江端 二点ありますね。一点は企業と産学連携という点です。私は学生時代から数えると10年ぐらい研究者をやっていて、特任助教という立場からUR Aになりましたが、研究者時代にいっしょに共同研究をやっていたメーカーさんや技術者など、さまざまな個人的なネットワークを持っています。そこで私が研究者時代にいろいろと感じていた疑問をメーカーさんに話して、こんな企画をやったらどうだろうということで提案し、企画や調整等を経て実際にそのプロジェクトがいま立ち上がっています。それをさらに大学で事業化するということで、大学独自に自立可能な経営のサイクルを作っていこうと考えて進めているというのが一点です。そこは産学・地域協働推進機構の方とチームを作って、さらに契約等を進めていくといった段階にあります。

もう一点は村上さんのお話にもありましたが、官僚の方とどういう連携というか、ネットワークがあるかということなんです。私自身おそらく1年の三分の一ぐらいは東京に来ているのではないかと思うぐらい行き来しております。最初は北大全体のデザインが決まる概算要求のアイデアを議論するところ、そして新しい概算要求の企画提案をするなど、北大のプロジェクトのある意味営業のようなものも含めてやっています。大学を売り込む、大学の強みって結局何ですかということ、こうですと即答できるような立場の人間が必要なんじゃないかなと思っています。

そういった形で先ほども人的ネットワークということ申しましたけれども、大学の代表としてUR Aがある意味、総長の代わりとか理事の代わりを務められるぐらいの立場でそこに臨む。言い過ぎかもしれませんが、私が言った言葉は基本的に総長が言っていることですというぐらいに、そのぐらいの意気で話をして、逆に向こうから持ちかけられたことに関してはこちらにしっかりと持ち帰って、総長あるいは理事にしっかりと伝えて、これを北大の戦略の中に位置付けるためにどうしていくかをUR Aとして考えて進めております。

澤田 どうもありがとうございました。さて、茨城大学の平山さんにご発言をお願いしたいと思います。

平山 皆さまのいろいろなお話を聞いて、最初に永富先生からコーディネータの経験のUR Aへの伝承との話があって、非常に大事だなと思うところであります。

いま私はコンソーシアムの育成人材として採用されており、企業での経験がない中で少しでも産学連携を中心に、何か社会に還元していくようなプロセスが求められていると思



茨城大学
平山太市氏

います。まあ大学によってはUR Aは産学連携はやらないというところもあるかと思うのですけれども、各種ファンドでも企業との連携が重要視されております。私のような企業経験のない者が、企業文化を理解するというのは難しい。おそらく本を読んでも理解できないものが文化だと思いますので、やはりコーディネータといっしょに先生や企業と折衝する中で、少しずつ学んでいけるものかなというところがあります。

いわゆる縦割りではなく、むしろいっしょに行動して、かつ企業はコーディネータ担当ということで切り離してしまわないでいっしょに行って学ぶ、それを伝承する。そういうふうにして多能工型の人材になっていくことで、先ほど岡山大学のUR Aのようなすばらしいパフォーマンスを発揮できるUR Aが育っていくのかなと思います。

澤田 平山さんが最初に提起された問題ですが、どういう層を支援するかについては、まだコメントが出ていないですね。

平山 永富先生から科研費である程度ターゲットを絞ってというお話もあったかと思いますが、村上さんの所属センターでも例えば国の政策等に依存するトップダウンの案件をやりつつも、ボトムアップ的に10件程度の案件をやられているとのことでした。そういったボトムアップの案件はどのようにUR Aの中で、もしくはセンターの中で選定されていたのか、そのプロセスを教えてくださいと思います。

澤田 プロジェクトの選択問題ということですね。

村上 寄附に対するお礼の会を企画すると、それが功を奏して、またさらに寄附をいただけたというようなことがあったんですね【図2-8】。先ほど触れた例ですが、企業で個人の方が、学術に関わりたいという思いを持っておられる。しかしながら、企業の方々の立場からするとやはり営業といいますか、自分たちに直結しなければならないというような危機感がすごくあると思うんですよ。

他方、我々のような政策研究をしている立場からすると、その危機感というのは非常に遠い存在であります。ただその中でも、政策研究が利益に直結することがないでもないというところで東大の渉外本部と連携を取り、私の方で知っているプロジェクトを選定して企画して功を奏したということがありますので、普段から先生方とコミュニケーションが取れているというのがよかったのかなと思います。

澤田 外部との関係の維持のために、実は内部とのコミュニケーションがよくできていないといけないという。

村上 自分たちを知らない発信できないということに尽きるかなと思います。

澤田 一方で東大の法学部であれば、やはり何省の何局は誰先生を必ず審議会の座長にお招きするとか、そういうストラクチャーもあると思うんですけども、そこで政策ビジョン研究センターが特別のタクティクスを発動されるようなことはありますか。

村上 有力企業で構成された産業競争力懇談会（COCN）というのがありまして、我々の方でタイアップして文理融合の研究会を月に1回開催し、約1年半かけて長寿高齢化社会に対する提言を発信したということがありました。そういったところでも役割分担をして、企業さんにも秘密のことがありますので、COCNさんはその中でまとめていただいて、可能な限り我々とコラボレーションして発信できることをお願いした。我々の方は会場の確保と知の部分で貢献したいという役割分担をして進める。そういうタクティクスがありましたね。

澤田 ははあ、懇談会とセンターがそれぞれ産業内、大学内の問題を整理したうえで連携していると。伊藤先生、皆さんの意見を聞かれて何かあれば。

伊藤 トップダウン型でやるのか、それともボトムアップ型でやるのか。これを突き詰めると、URAという立場におけるステークホルダーの優先順位の問題のようにも感じられるんです。それは大学としてやるのか、あるいは研究者個人を支援することが大学に対する貢献よりも重くなるのか。もちろんその背景にその人のスキルとカリテラシーなんかもあるわけですが、それはもし大学としてやるということであれば、きちんと大学がURAを守ってあげる、周囲に対して合理的な説明ができる形にしてあげる、そういうことが必要なんだろうなと思いました。

それから外部組織との折衝という話が出てきて、それは産学連携でも官学連携でも同じでありますけれども、スコープが定まった後、契約とか、あるいは企業との関係であれば知財をどうするんだという話があるわけです。さらにその前の段階として、例えばある研究を官といっしょにやる、あるいは企業といっしょにやるにしても、どういうスコープでやるのかというところで、双方の関係の調整というのが必要になるわけです。

そこは今まで事務職員の方がやるような話ではなかったし、もちろん一部は産学連携コーディネータの人たちが、まともなコーディネータであればそれをやっていたケースもあるかと思いますが、URAにとってはスコープが定まる前に大学の先生方、実際にやっている先生方とどう関係性を調整するか。あるいは大学にとって無理のない、有意義なものにするかというのはきわめて重要な業務なのだろうと思う次第でございます。

澤田 スコープの調整というのは非常に重要な論点だと思います。単なる利害調整ではなくて、ステークホルダーごとに「世界」が存在する。それに規定され、あるいは析出されてくる物の見方そのものを調整するというのかと思うのですが、平山さんの受け止め方はいかがですか。

平山 URAがステークホルダー間を調整していくということはあるんですけども、一つのプロジェクトを見ても、いろいろな研究支援フェーズによって見るべきスコープの倍

率であったり見るべき方向は変わってくると思うんですね。やはりそういう調整を行うことができるのはUR Aだからで、この人材育成コンソーシアムのプログラムを受けていることでスコープの適切な見方ができてくるかと思います。

北大の江端さんは「組織をデザインする」ということを強調されていましたし、香川大の永富先生のコメントにも「有機的な連携」ということがあったかと思います。いまスキル標準をすべて完璧にマスターしているUR Aというのは、おそらくまだいないのではないかなと。それぞれ皆さん自分のキャリアに基づく得意な分野を中心に、ほかのUR Aやコーディネータのスキルも吸収しつつ、シニアUR AやUR Aをやっているかと思うんですが、そこはこのプログラムに限らず、UR Aシステム自体が人材を育成しながら、定着に向けて進んでいるような段階なのだと実感しています。

澤田 パネリストの皆さんで何か思い付かれたこと、ご発言があるようでしたら、お願いしたいんですけども。永富先生、どうぞ。

永富 今までの議論をちょっと聞きながら、やはり我々自身が一番重視するのは情報の量だなと思いました。その情報というのがいろいろあるんですが、例えば官公庁ネットワークからの情報もありますし、内部の情報もあります。そういう情報を持ってそれをうまくデザインして形にしていくところのサポートをするのが、一番我々の目的かなと思っています。

例えばプロジェクトを作る際、複数の先生が入るときに分野的にベストな方々を組ませて実際動かそうとすると、その先生方が実は仲が悪かったということもあります。大学内には実際には色々生臭い話が存在するので、そういったことをやっぱり情報として持っておくというのは、職業柄として非常に重要であると思っています。そういったものをUR Aが蓄積することで理事も学長も安心してマネジメントを任せられるようになりますし、個別に呼んでいただけるようになる。そういった部分が我々のような業種にとっての強みになるのかなというのを、ちょっと具体的な面で感じました。

澤田 私も驥尾に付して言ってしまうと、実は教員以外にも複数のステークホルダーが学内にいらっしゃるんですね。学内だからこそたいへんなこともあります。あらゆるUR Aが経験することだと思うんですが、はい、江端さん。

江端 研究支援人材育成コンソーシアムということで、プログラムの中でさまざまなスキルを身に付けていくのだと思いますが、プロジェクトを作るときが一番重要なところ、これはOJT的なところもあるんですが、私自身一番重要なスキルはコミュニケーション能力だと思っています。大学を中心に考えてみてもさまざまなステークホルダーがいて、さまざまな性格を持った多くの方々をどう一つにまとめていくのかという力。

もう一つは課題発見力だと思っています。いろんなテーマがありますが、例えば文部科学省の事業であったり、何の事業であったりしても、そこに課題が何かということはそんなに明確には書いてないわけです。具体的に自分たちでどういった課題を設定してこのプロジェクトを作っていくのか、あるいはプログラムを作っていくのかということを組み立

てていかなければいけないので、そういう力が必要かなと思っています。

これだけは今日言おうと思って来ましたが、チームを作るときに一番大事なところは「スタート」です。一番最初にどれだけの、それこそプロジェクトに関わるステークホルダーを正確にしっかり集めることができるのか。それができればプロジェクトはある程度作れたと私は考えています。いつもスタートを決めるところが私の経験上、一番大事なかなと思います。

澤田 そろそろ時間も迫ってまいりました。みなさんから人材育成面の問題提起もあったと思うんですけども、伊藤先生はコメントおありですか。

伊藤 調整能力の向上というのは、私どもも非常に重視しているところであります。それはこのあとプログラムの内容についてご紹介しますので、またそこで触れたいと思います。

どんなテーマでやるかという話ですけども、まず最初にありきは大学の研究ですよ。あと大学の研究の強み、特色、その研究を重視している研究者がどういう志向性でそれを行っているのか。それと社会課題との擦り合わせの中でテーマが決まってくる。もちろんほかにもいろんな要素はあるんですが、まずありきは大学の研究内容の把握、それも単に研究情報だけではない、もっといろんな意味での特色、強みであるとか、さっき言った先生のキャラも含めて、それをまず把握しなければ新しく提案して動かすことはできない。そんなふうに思っております。そこもこのプログラムでは重視している部分でございます。

澤田 ありがとうございます。それではたいへんお待たせしましたが、基調講演をいただきました岡山大学理事・副学長の山本進一先生にコメントをお願いいたします。

5. 山本理事コメント

山本 パネルディスカッションを聞かせていただいて非常に私自身が勉強になったというか、この議論というのはURAという形で一言で言うておられますが、いわゆる支援型のURAと経営型のURAに大きく分けられる。岡山大学と北海道大学は同じようなタイプのURAということで、どちらかと言えば経営型URAに分類されるものであります。各大学はそれぞれみんな規模、大きさも、目指しているところも違うんですね。今回、文部科学省の大学政策で重点支援1、2、3とかと分けられてしまいましたけれども、だから各大学がIRをベースにして何を目指すのかといったときに、それぞれURAの役割も異なってくるのではないかなと。今日のお話を聞いていても非常に多様であります。

産学連携との関わりで言いますと、大きく違うのはコーディネータというのは発散型であるし、URAをその目で見ると、私は還元型だと思っております。コーディネータの方というのは企業出身の比較的年配の方が多いんですが、そういう場合は個別共同研究ということで、造船会社の出身の方でも、専門はエンジンだというならエンジン関係の例えば



開発研究とか製品研究の方のコーディネートをするのは非常に上手である。ところが基礎研究とか原理型の研究になってくると、やっぱりコーディネータはそこまで目が行かない。つまり大型の共同研究を基礎研究あるいは原理型の研究でアレンジ、オーガナイズしていくのは、やっぱりURAが出てこない駄目だという形になります。

現在、文部科学省もいろんなことで委員会を作られていることわかるように、URAが非常に多様なのは当たり前なんですね。各大学の方針によっても違います。どこの大学にもたくさんお金があって、好きなだけ雇っていいよということならばURAもいろんなやつをやれると思いますが、やっぱり財政的な制約がある中でどうやっていくかも非常に重要なことになるのではないかと。例えば米国のURAみたいなことを考えるならば、科研費の「基盤研究(C)」が各大学、例えば北大でこの5年間、平均してどれだけ取っているかという、そのお金をぼんと北大に渡してURAが学内で分配する。つまりどこが強い、どこが弱いとかいろいろわかっておられるわけですから、そういうことに関する責任も米国のURAでは任されているということです。

そういう意味でURAがいろんな役割を果たしていくと、やはり大学になくはならない専門職というか。だからURA以外にも、岡山大学ではUEA (University Education Administrator) とかUGA (University Globalization Administrator)、広報担当の専門職。これからそういう専門職も重視されていくのではないかと考えております。コメントになっているかどうかよくわかりませんが、私の感じたところでございます。



6. まとめ

澤田 山本先生にはたいへんありがとうございました。基調講演からここまでの流れをまとめますと、アカデミズムの世界で生じている大きな変動の中に大学が置かれており、わが国独特の状況、課題も重なって、そういう状況下にUR Aも機能しなければならないということだと思います。

私はUR Aも一種のコーディネータではないかと考えています。UR Aとコーディネータを区別すべきケースもあろうと思いますが、より高次の概念としてのコーディネータの中にUR Aも含まれると。つまり産学連携コーディネータが「産」「学」という異なるドメイン間のコーディネータであるのに対して、UR Aは階層間のコーディネータではないか。それは大学経営層と教員層、行政と教員層をコーディネートすることだと思うんですね。むろん研究のことは、いま実際に研究をしている教員の方が詳しいに決まっています。研究費をめぐる自ら官僚と折衝もされる。一方で大学を代表して社会に対して責任を負うのが経営層であり、国の資源配分もますます厳しくなる中、大学をある種方向づけしなければならない。するといろいろ葛藤も生じるでしょう。そこにいわばボトムアップとトップダウンが融合した新しい大学アドミニストレーションが生まれてくるのではないか。ドメイン間、階層間という2つのコーディネートを組み合わせて進めた方がいいこともあるはずで、まさしくその現場にいるのが、私どもUR Aないしコーディネータを含む研究支援人材であろうかと思っています。

私たち研究支援職は、決して個々の研究の専門家ではありません。しかし研究の社会的意味や、それを発揮する方法や手順の専門家ではありたい。そのうえで一部、実は学問自体も社会的存在だという意味において、そのあり方をUR Aも考えるべき局面が生じているかもしれません。産学連携を含めて社会的コンテキストの中に大学や研究をあらためて位置付け、教員の力を引き出すことを通してイノベーションに寄与するというのが、研究支援職の仕事ではないかと思いました。

パネラーのみなさん、コメンテーターの山本先生、オーディエンスのみなさんにはご協力ありがとうございました。

企画	: 伊藤正実 (群馬大学教授/研究支援人材育成コンソーシアム室長)
企画・編集	: 澤田芳郎 (茨城大学大学戦略・IR室支援職員 (UR A))
写真	: 坂場理恵 (茨城大学大学戦略・IR室支援職員 (事務担当))
発行者	: 「多能工型」研究支援人材育成コンソーシアム
発行日	: 2016年2月15日

パネリスト紹介

ながとみ たいち

永富太一（香川大学社会連携・知的財産センター 准教授／副センター長）

1979年生。大分大学工学部卒、同大学院工学研究科にて建設工学、環境工学を専攻し、都市計画分野で中心市街地活性化や衛星画像による土地被覆解析等を研究。博士（工学）。その傍ら、技術移転人材育成のためのOJT事業に参画したことを機に産学連携（科学技術の商業化）に興味を持つ。2008年、香川大学社会連携・知的財産センターにリサーチ・アドミニストレーター／特任助教として着任し、文理融合型の研究プロジェクトの創出に従事。2010年助教。2012年副センター長就任後は大型プロジェクトのマネジメントを任される。2013年准教授／副センター長。

【ひとこと】地方大学で産学連携分野に従事する者に求められるのは人が嫌がること、苦手とすることを率先して行うことです。そういう非常に泥臭い業種であると感じています。ゆえに科学技術、政策、ビジネスなどに広く精通するだけでなく、提案力とコミュニケーション能力をフルに発揮しながら時に黒子に徹し、時に大学の顔として交渉役を担うといった多様な経験をさせていただきながら、学内外から信頼される存在となれるよう日々心掛けています。

えびた しんご

江端新吾（北海道大学大学力強化推進本部URAステーション シニアURA／主任URA）

1979年生。学習院大学理学部卒、東京工業大学大学院理工学研究科修士課程修了、北海道大学大学院理学院博士課程を修了し、博士（理学）を取得。専門は宇宙化学、分析化学。大阪大学にて博士研究員、北海道大学にて特任助教として、太陽系形成過程の解明および小惑星探査機はやぶさが持ち帰ったサンプルを分析するための分析機器の開発等に従事。2013年、北海道大学URAステーションの特任助教に着任し、さまざまな大型研究プロジェクトの企画等に関わりながら、第4回URAシンポジウム／第6回RA協議会事務局長、文部科学省科学技術・学術政策研究所（NISTEP）客員研究官を兼務。2015年現職。研究基盤戦略、人材育成等を担当。現在、文部科学省科学技術・学術審議会の専門委員等を兼務。

【ひとこと】北大URAは「北海道大学をデザインする」をテーマに研究戦略の企画・立案を行っています。URAは大学改革を推進する研究経営人材として期待されていますので、これまでにない「第3の職」を我々自身で作りに上げるべく、日々精進しております。

むらかみ としえ

村上壽枝（東京大学政策ビジョン研究センター 特任専門職員／リサーチ・アドミニストレーター）

千葉県出身。幼少時台湾に2年在住後、千葉で過ごす。1991年麗澤大学外国語学部中国語学科卒。学生時代に全日本中国語弁論大会文部大臣賞（1989年）等受賞や『中日辞典』（小学館）への編集協力を経験。1992年東京外国語大学研究生修了。家庭の事情で研究者の道を留保し、私大職員として教員とともに大学運営・教育システムの新規構築や学生（主に女性、留学生、大学院生等）のキャリア形成支援に従事。結婚、出産や育児の傍ら、2008年に桜美林大学大学院で修士号（大学アドミニストレーション）を取得。その後、家族の転勤を機に針路を改め現職に挑戦したところ、東京大学への移籍予定が出向となる。審議会傍聴で答申が大臣に手渡った瞬間を目にし、政策研究と自身の役割を再認識して出向元を退職。2012年現職。文部科学省「リサーチ・アドミニストレーター育成・確保のためのシステム整備事業」への参加を求められ、URASKIL標準の策定に携わる。

【ひとこと】私が在籍しているセンターは国立大学法人化後にできました。社会の新たな仕組みを創造する先生方の研究成果発信や大学運営、審議会における有識者としての活動と、その舞台裏の研究運営の軌道化・システム化・円滑化をめぐる、蔭ながら動き回っています。

ひらやま たいち

平山太市（茨城大学大学戦略・IR室URAオフィス 支援職員（URA））

1986年生。茨城大学教育学部卒、同大学院教育学研究科修士課程修了。特別支援学校教諭専修免許、小学校

教諭一種免許を取得。その後、茨城大学大学院理工学研究科博士後期課程に進み、単位取得退学。博士後期課程在籍時に私立大学で非常勤講師を務める。特別支援教育および認知神経科学を専門とし、教育分野から心理、神経生理学分野にわたる研究に従事。2015年現職。

【ひとこと】研究支援、研究マネジメントの経験をもたずに着任いたしました。それゆえ、茨城大学にとって、さらには大学にとって必要な研究支援とは何かを考え業務にあたる毎日です。本コンソーシアム事業の研修や日々の業務から学ぶことは多く、少しずつではありますが「研究」や「科学」への理解を深めることができていると思います。大学改革のなかにあって、その中でも重要な研究戦略にURAとして微力ながら関わられることにやりがいを感じています。

いとう まさみ

伊藤正実（群馬大学産学連携・共同研究イノベーションセンター 教授／研究支援人材育成コンソーシアム 室 室長）

1963年生。東京都出身。早稲田大学理工学部卒、東京工業大学大学院総合理工学研究科修士課程修了。花王株式会社栃木研究所での勤務経験を経て、東京工業大学大学院博士後期課程修了。博士（工学）。米国でのポスドク後、大分大学地域共同研究センター講師等を経て同准教授、教授。2009年より群馬大学産学連携・共同研究イノベーションセンター教授、首都圏北部4大学連合（4u）事務局長。2009～2015年特定非営利活動法人産学連携学会会長。2015年から文部科学省科学技術人材育成コンソーシアム事業への採択により発足した群馬大学研究支援人材育成コンソーシアム室の室長を兼ねる。同室が推進する「多能工型」研究支援人材育成コンソーシアムでは、運営協議会委員および研究支援人材育成評価委員会委員長。

【ひとこと】価値観や目的意識を完全には共有化しえないセクター同士を連携させておこなうプロジェクトは、単一セクター内部でおこなわれるプロジェクトより複雑性が高く、リスク要因も多い。だから価値ある成果を導出するには、より高度なマネジメント力が要求される。これを産学連携でも医工連携でも、最近ブームのオープンイノベーションでもなんでも良いが、具体的な別の言葉に置き換えた途端に、そのように認識できる人は少数派になる。今回のコンソーシアム事業における教育プログラムの設計思想の深層にそんなテーマが存在している。

やまもと しんいち

コメンテーター：山本進一（岡山大学理事・副学長（研究担当））

1984年京都大学大学院農学研究科博士後期課程林学専攻修了、博士（農学）。岡山大学農学部助教授を経て、1996年名古屋大学農学部教授。1999年同大学院生命農学研究科教授。2002年同大学院生命農学研究科長（農学部長併任）。2004年名古屋大学理事（研究・国際交流担当）・副総長。産学官連携推進本部長（兼務）。2009年同大学総長顧問。2011年から岡山大学理事・副学長（研究担当）（現職）。この間、大学評価・学位授与機構客員教授として大学評価システム開発に従事するとともに、多数の国公立大学の評価を担当。専門分野は森林科学。名古屋大学名誉教授。

さわだ よしろう

モデレーター：澤田芳郎（茨城大学大学戦略・IR室URAオフィス 支援職員（URA））

1954年生。京都大学農学部卒、同大学院教育学研究科修士課程修了。シンクタンク研究員などを経て、1990年愛知教育大学教育学部専任講師。助教授、教授を経て、2001年京都大学国際融合創造センター教授。改組により2007年産官学連携センター教授。教員ポストで雇用された産学連携コーディネータとして案件対応しつつ、大学発食品のプロデュースや記録映画のDVDブック化、京大ベンチャーファンドのスキーム構築等に従事。2010年小樽商科大学ビジネス創造センター教授。「函館マリバイオクラスター」のビジネス戦略立案、外国大学との共同研究のプロセスマネジメント、教員紹介ビデオの撮影・編集などを担当。研究者としての専門は科学社会学、産学連携論。2015年現職。

【ひとこと】URAや産学連携コーディネータの専門性は科学そのものではなく、「科学の社会的意味」に関する見識とその発揮手順の知識、展開能力にあります。国立大学はトップダウンとボトムアップの融合による新しい大学アドミニストレーションが求められており、URAとしてその実現に貢献したいと思います。