

資料1

科学技術・学術審議会
産業連携・地域支援部会
イノベーション創出機能強化作業部会(第2回)
H25.7.23

立命館大学の研究推進理念と 組織体制・人材育成について

立命館大学
研究部事務部長
野口 義文

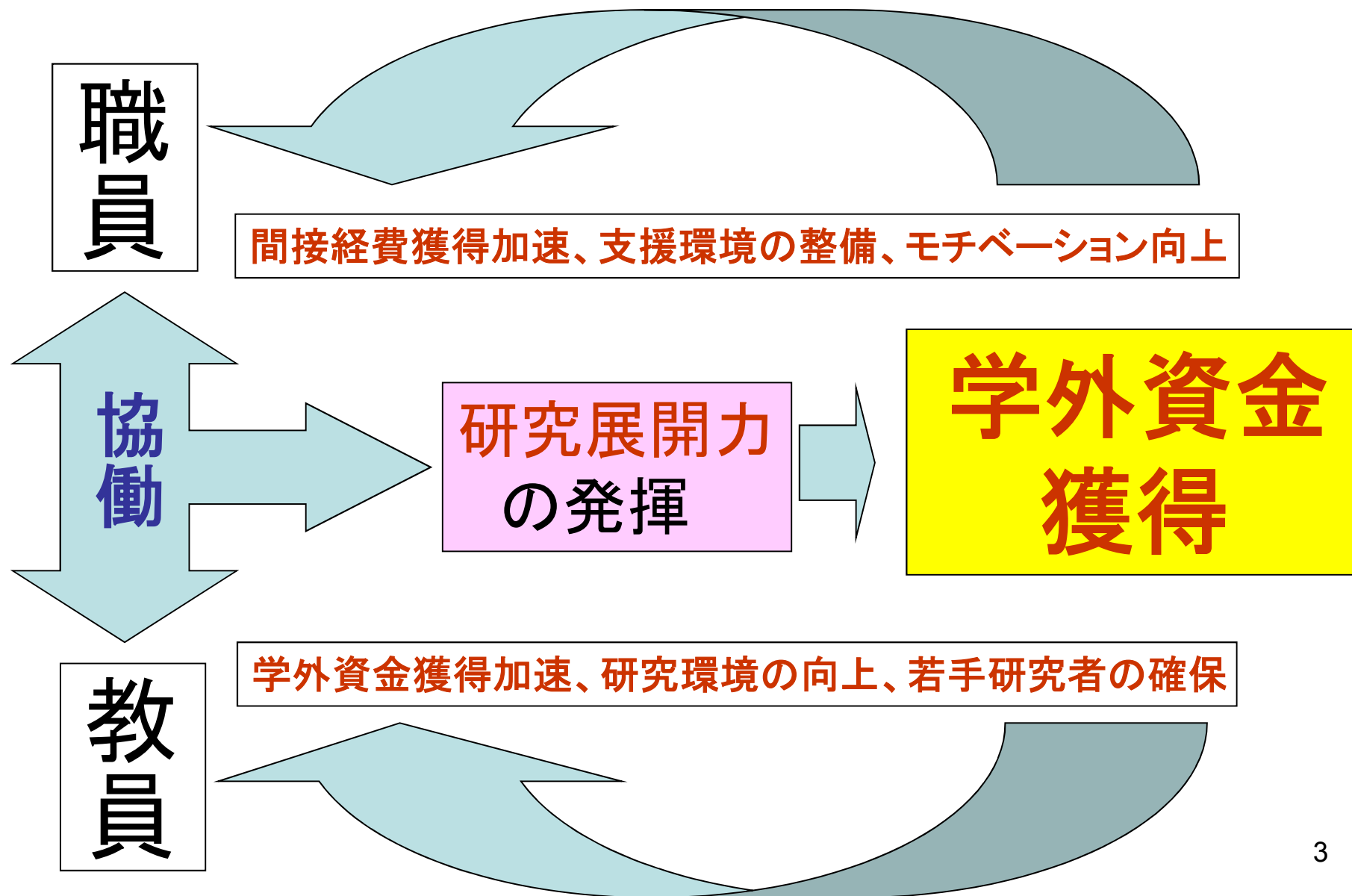
「職員」の研究推進力量を向上させ、 「教員」の信頼感をより高めるために！

1. 研究推進におけるプロ意識と技量を持つ
2. 「援助(困っているから助ける)」から
「支援(力を貸して支える)」へ
そして「推進(関与し、成果創出させる)」
の前向き精神
3. 積極的に教員に関わる
⇒ 教職コンビネーションプレイの実践



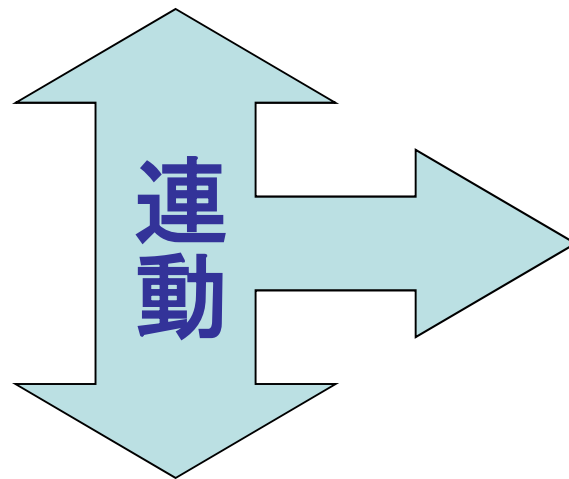
教員とともに主人公の一人へ

研究推進における教職協働の一つの目標



研究部のミッション 「支援」から「推進」へ

① 研究成果創出推進



「研究高度化」
の具体的実現へ

② 学外資金獲得推進

学園ビジョンR2020と研究高度化中期計画

学園ビジョンR2020

「人類・自然・社会に貢献する立命館らしい研究大学への挑戦」

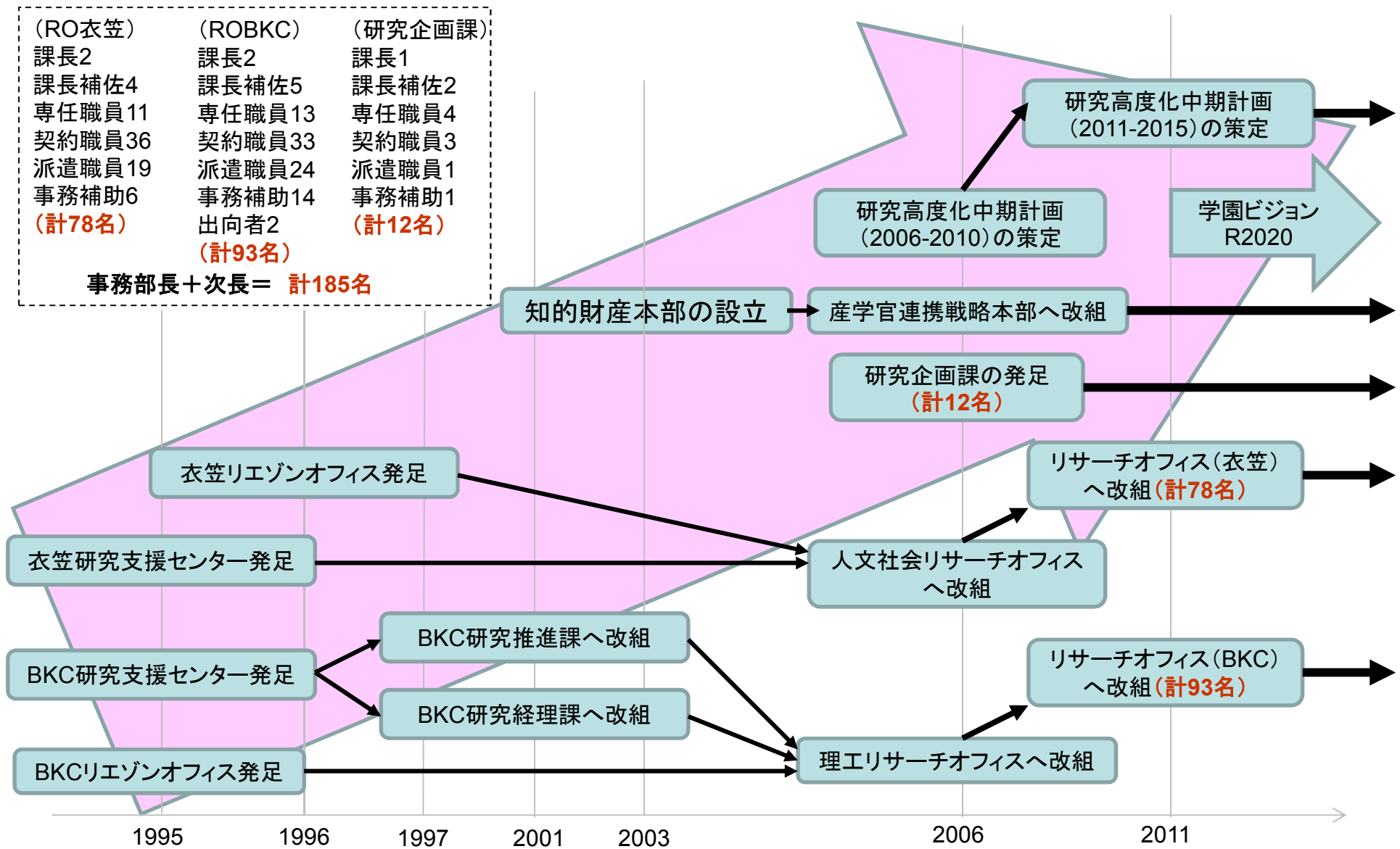
①第2期研究高度化中期計画の策定(2011～2015)

目指す大学像

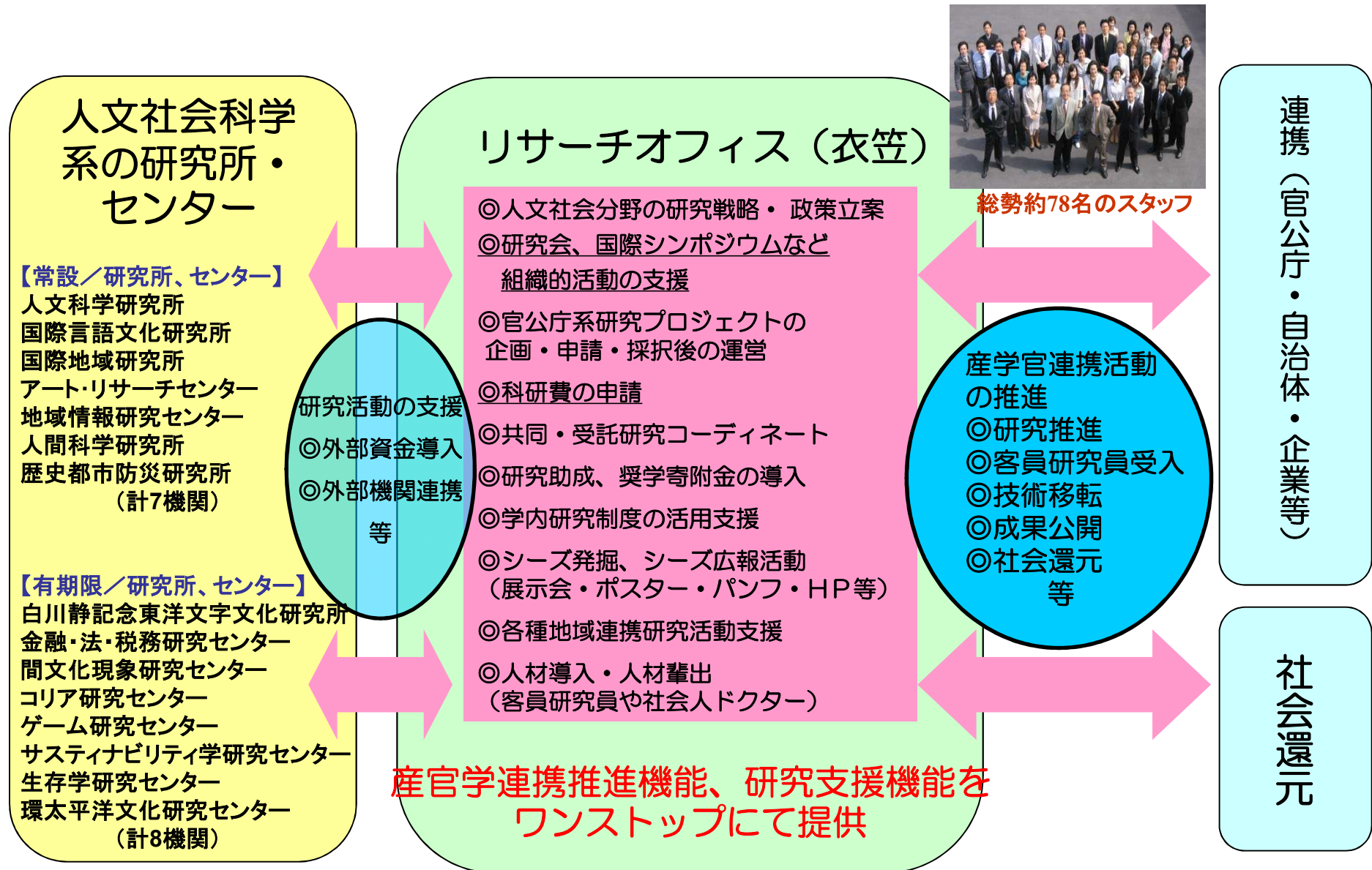
- 1)研究成果を広く社会に還元できる大学
- 2)若手研究者等の育成に努める大学
- 3)基盤研究と政策重点研究をともに重視する大学
- 4)産学官連携を強固に推し進める大学

②「〇〇分野なら立命館」と言わしめる特色を持った
研究拠点形成(R-GIRO、大型研究プロジェクトなど)

研究部の沿革



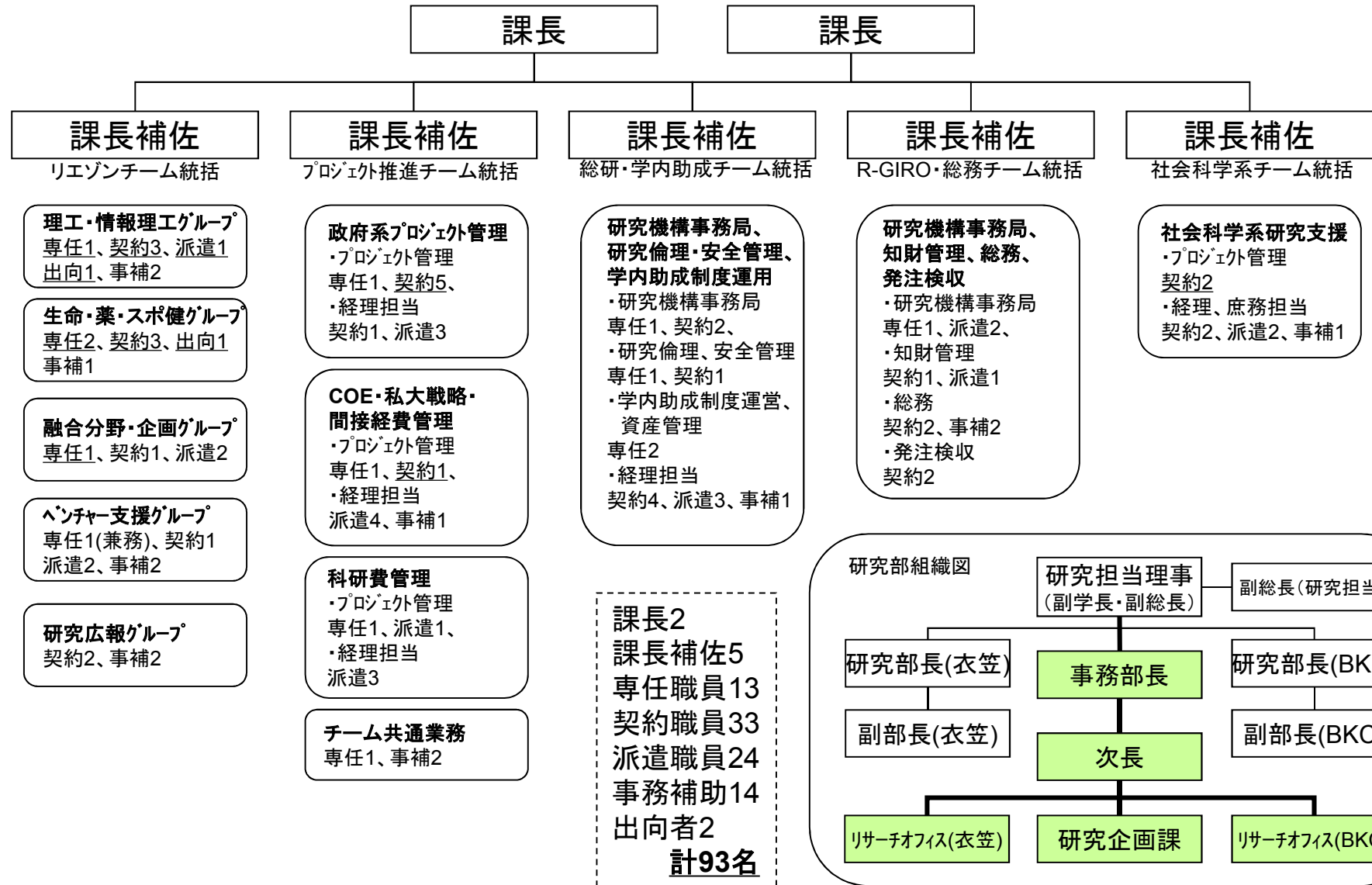
衣笠キャンパスにおける人文社会科学系分野の研究推進体制



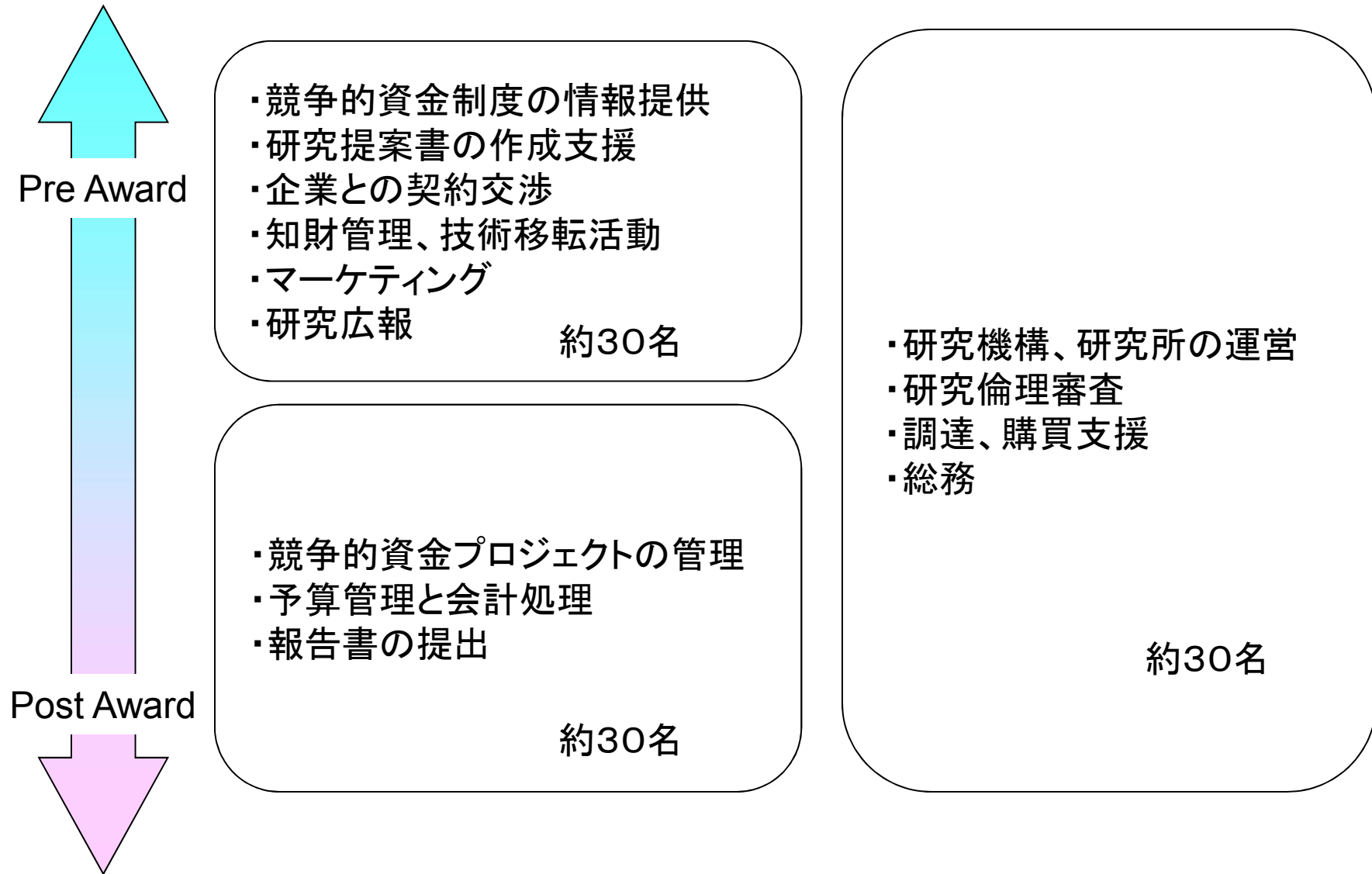
びわこ・くさつキャンパスにおける自然科学系分野の研究推進体制



リサーチオフィス (BKC) 組織図



リサーチオフィス (BKC)の組織体制



リサーチオフィス(BKC)の特長

■積極的なコンサルティング型営業

教員と職員が同行し、積極的に企業訪問。
年間面談件数 約2000件(訪問と来校は約半分ずつ)。
展示会など年間出展回数 約30件。
企業が抱える問題解決のための技術指導や共同研究、
政府の研究開発事業への共同申請等を提案。

■ワンストップサービス

産学官連携コーディネート機能、研究プロジェクトプロデュース機能、研究費管理機能、知的財産マネジメント機能、インキュベーション機能などが、リサーチオフィスに一元化。(他大学では部署が分割されているケースが多い。)

「産学官連携」の次元をワンステップ高め「産学官協創」へ。
「ニーズ創成」「研究開発」「人材育成」を推進。

立命館大学のTP制度(その1)

■ テクノプロデューサーとは

産学官連携・研究プロジェクトをプロデュースする

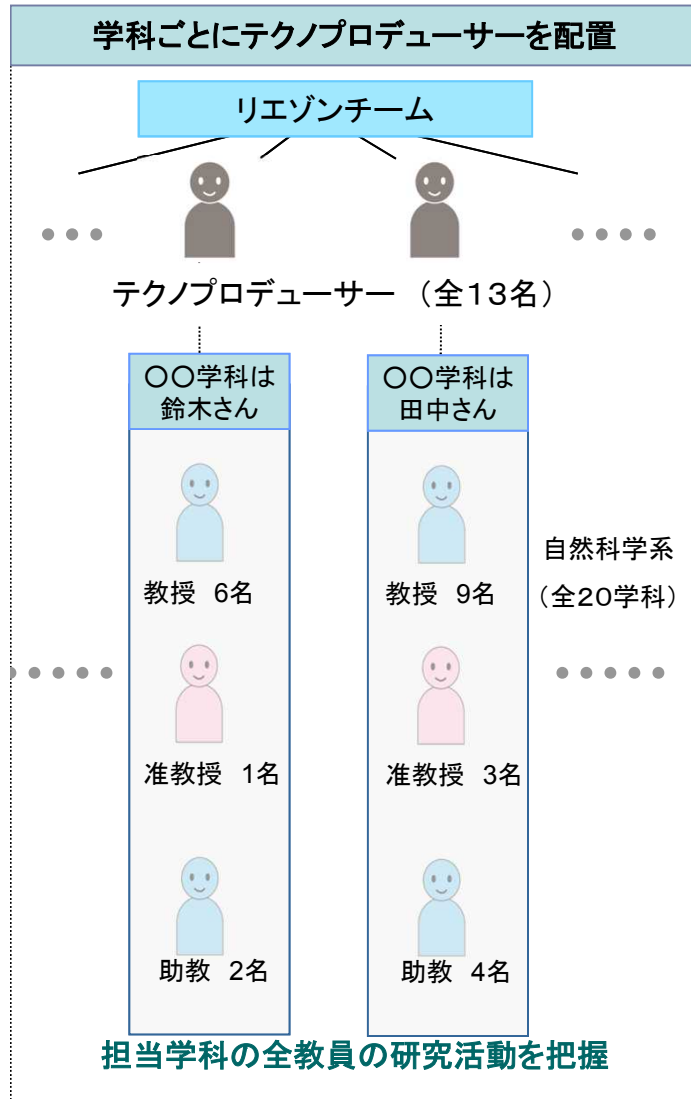
＝資金調達、キャスティング、PM、広報、事業化の責任者

- ①研究室の運営計画、学外資金導入計画へのコンサルティング
- ②技術シーズ、特許など知的財産のマネジメントを担当
- ③研究プロジェクトのコーディネート、申請、運営を支援
- ④公的資金等の研究費管理を担当
- ⑤研究成果の発信、社会への還元を推進する。

大半は異業種・異分野からの転職。文系、理系、学位保有者、年齢など属性は多様。

立命館大学のTP制度(その2)

テクノプロデューサー(産学官連携・研究推進スタッフ)が担当教員の研究活動をトータルに支援



担当テクノプロデューサーが、一人の教員のシーズ発掘から事業化までを一貫してマネジメントする「研究室エージェント制」



担当教員の活動をトータルに支援

- 担当教員の研究活動・動向把握・外部資金獲得計画立案
- シーズ発掘
- シーズ宣伝活動(展示会・ポスター・パンフ・HP等)
- 特許出願・権利化支援
- 特許のマーケティング・ライセンス交渉、技術移転
- 共同・受託研究コーディネート、プロジェクト形成
- 奨学寄附金の導入
- 官公庁系研究プロジェクトの企画・申請・採択後のマネジメント
- 科研費等の研究費の申請支援
- 学内研究制度の活用支援
- 研究センター・産学連携コンソーシアムなど組織的活動の支援
- 人材獲得・人材輩出 (ポスドク・研究支援者・社会人ドクター)
- 起業活動の支援

等

立命館大学のTP制度(その3)

高度な能力を発揮し、模範となるテクノプロデューサー(TP)の共通点

●「フットワーク」、「ハンドワーク」がいい

- ・足と手の行動が早い
- ・何事にも“まめ”

Ex. すぐに電話をかける・メールをする・訪問する

●「絵解き」がうまい

- ・絵で理解する、絵で考える、絵で訴える
 - ー地図思考(指向)
 - ー全体像の中で考える
 - ーポジショニングが明確

●「相談」がうまい、聞き上手

- ・相談すると情報が入る、アドバイスがもらえる
 - ーファン・応援団・仲間ができる

育成すべき人材像

「頼られる産学官連携・研究推進スタッフ」

具体的には

4つの“Work(working)”を遂行できる
スキルとセンスを有した人材

- **Footwork** : より実践的・現実的・現場的、Real communication 力
- **Network** : 豊富な Human Network力 と Seeds Network力
- **Teamwork** : 成果を迅速・的確にプロデュースする調整・マネジメント力
with
- **Framework** : 全体を鳥瞰した上での、構想力・企画/推進力

産学官連携・研究推進スタッフに求められる資質

専門知識	あるに越したことはないが、特に不要
科学技術に関する関心・興味	ある程度興味のあることが必要
技術移転に関する関心・興味	興味のあることが必要
バックグラウンド(修学分野)	理系/文系はほとんど関係なし
人とのコミュニケーション	積極性が必要(「ひと」が好き)
性格	明朗性が必要
フットワーク	軽いことが必須
好奇心	旺盛なことが必須
性別	関係なし
企業での就業経験	必要

必要とされる「知識」・「スキル」と「適性」

＝「知識」・「スキル」だけでなく、「適性」も不可欠な要素；そして、これらを活かす環境・マネジメント＝

●必要とされる知識

- 産学官連携基礎
 - ・研究交流メニュー
 - ・契約
 - ・公募事業対応(公的研究プロジェクト、資金管理・執行)

- プロジェクト推進
 - ・社会/技術動向
 - ・研究経理/資金管理・執行
 - ・プロジェクト外運営プロセス

- 知的財産
 - ・特許制度/特許法
 - ・出願/管理/活用プロセス
 - ・プライマーケティング手法

- 技術移転
 - ・技術マーケティング手法
 - ・市場調査手法
 - ・MTA

- 法規、規程
 - ・研究交流関連法務
 - ・機密保持
 - ・利益相反
 - ・研究倫理(生命倫理、動物愛護)
 - ・労働関連法規
 - ・国際法務(外為法)
 - ・環境規制

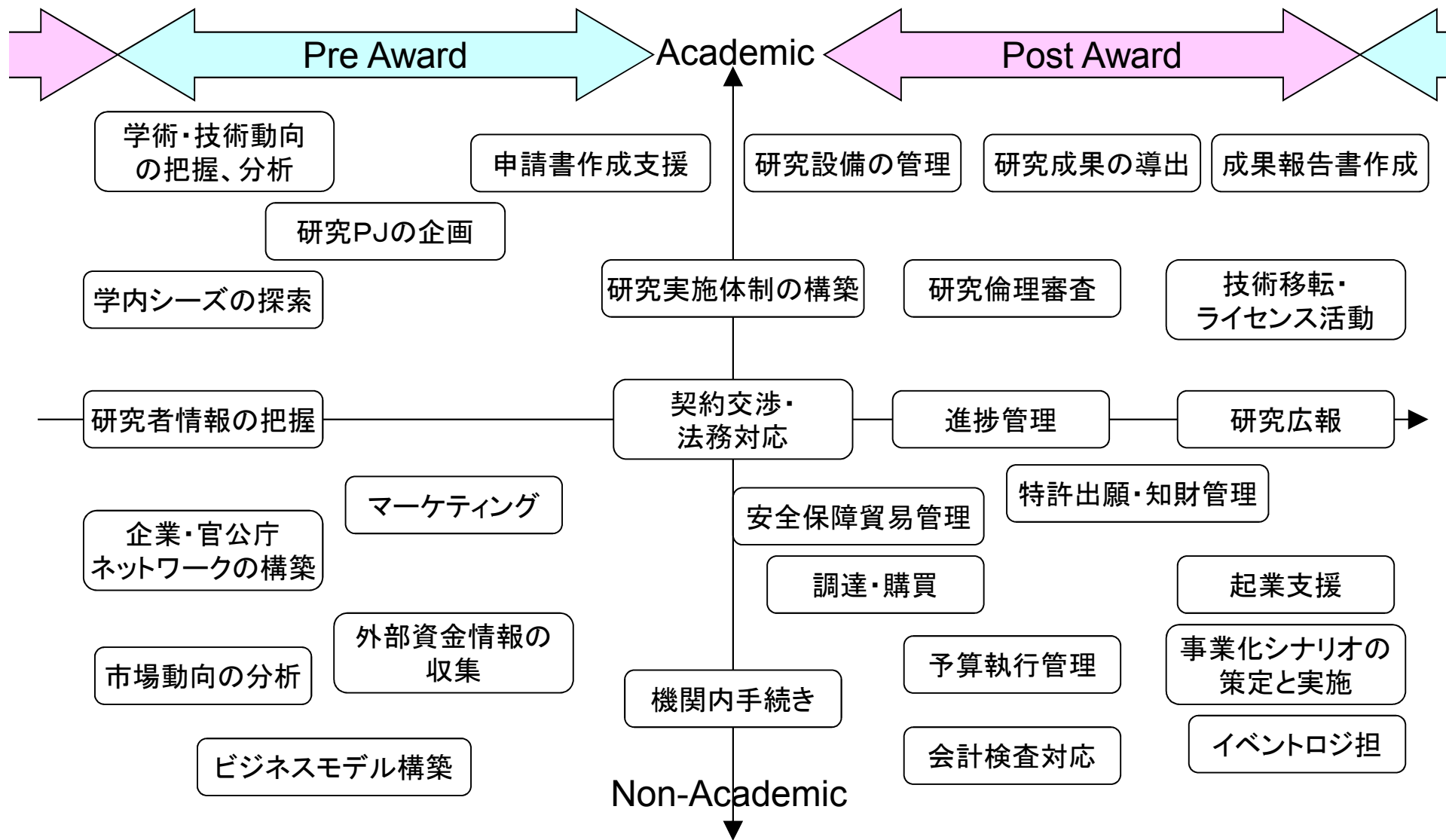
●必要とされるスキル

- コミュニケーション力
- 説明・交渉力
- 構造化力(課題、論理の構造化)
- 翻訳力(シーズ、ニーズの要素分解)
- ネットワーキング力(ヒューマン・ネットワーキング(人脈形成)、シーズネットワーキング(シーズ結合))

●必要とされる適性

- フットワークが軽い
- 自己顕示欲が小さい(黒子に徹しうる)
- 積極的・明朗快活
- 粘り強い

研究推進業務のマッピング(実務編)



リサーチオフィス(BKC)のスキルアップ研修

○目的

産学官連携・研究推進業務に必要な基礎的な知識、ノウハウを身に付ける。

○方法

全20回で開講。

毎週1回、業務時間内に実施。希望者が受講(指名もあり)。
必要な講座を各自が選択して受講する(カフェテリア式)。

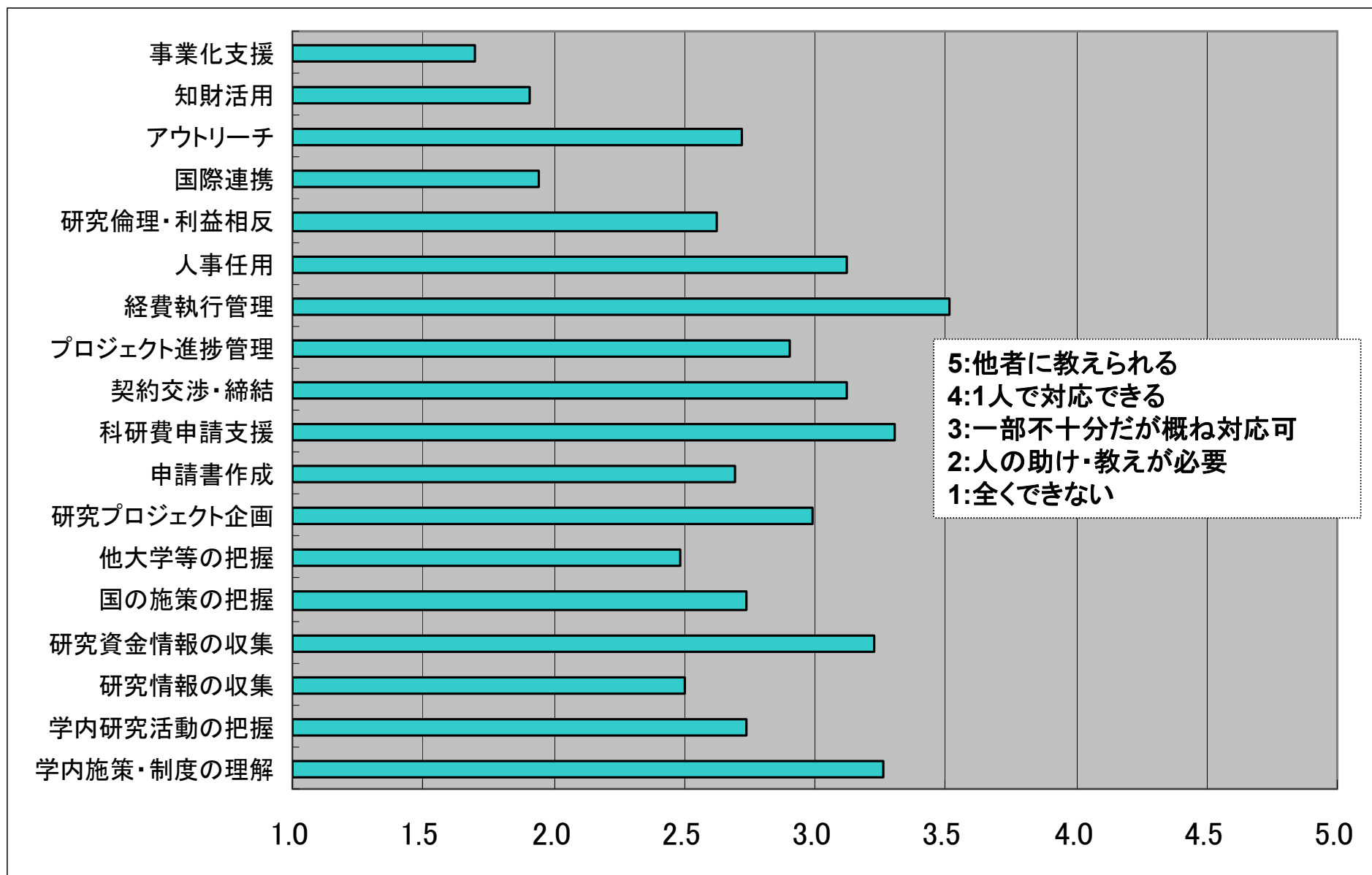
○内容

税金の知識、ロジカルシンキング、知財の基礎知識、
研究交流の基礎知識、申請書作成支援、特許ライセンス、
他大学の産学連携事例分析、知財紛争と商標権、
プロジェクトマネジメント手法、安全貿易管理、
ロールプレイング実習、起業・ベンチャー支援、発想法 等

産学官連携・研究推進スタッフに必要な知識・スキルと研修方法

レベル分類	レベル別必要知識・スキル				研修時期・方法
ADVANCED SKILL	<u>知財マネジメント</u> ・戦略的特許出願手法 ・特許マップ活用・作成手法 ・戦略的知財管理手法 ・戦略的ライセンス手法 ・特許法・特許制度上級	<u>ベンチャリング</u> ・ビジネス戦略 ・起業家評価スキル ・ビジネスプラン作成スキル ・企業法務・財務 ・資金調達	<u>プロジェクトメイキング</u> ・シーズ目利き手法 ・テーマ・目標設定手法 ・研究陣容構築手法 ・プロジェクト計画策定	難易度の高いレベル～専門的レベルのスキルであり、業務習熟度に応じて、必要とされる。 熟練者層に対して、内容に応じて重点的研修を実施するとともに、効率性・経済性を鑑み、主として、外部機関が実施する専門的研修を受講させる。	
BASIC SKILL	<u>国際連携</u> ・国際法務 ・英文契約知識 ・安全保障貿易に関する法令・手続き ・環境規制法令・手続き	<u>知的財産マネジメント基礎</u> ・特許法・特許制度 ・外国の特許制度 ・特許明細書の書き方 ・中間処理手続き手法 ・発明評価手法 ・市場性調査手法 ・先行技術調査手法 ・共同出願契約知識 ・ライセンス契約知識	<u>産官学連携基礎</u> ・研究交流契約知識 ・公的研究PJ申請支援手法 ・公募申請書作成スキル ・マーケティング先選定手法 ・新規顧客開発手法 ・マーケティング基礎スキル ・交渉スキル ・シーズ発掘手法	<u>プロジェクト推進基礎</u> ・研究経理知識 ・公的資金管理知識 ・プロジェクト管理フロー ・公的研究プロジェクト知識 ・会議、シンポジウム運営 ・プロジェクトマネジメント ・シナリオシミュレーション ・ロードマッピング基礎	各業務担当に応じて必要なスキル。 課内で、定期的な研修を開発し、実施する。 また、ロールプレイングや受講者の発表などを通じ、GENERAL SKILLの向上を図る。
BASIC KNOWLEDGE	<u>共通知識</u> ・企業税制 ・著作権 ・契約・法務知識	<u>知的財産基礎知識</u> ・ポリシー・規程 ・手続きフロー ・特許法・特許制度	<u>産官学連携基礎知識</u> ・ポリシー・規程・手続きフロー ・産学官連携メニュー ・公的研究PJ基礎知識	<u>プロジェクト推進基礎知識</u> ・公的研究資金取扱指針 ・学内研究費執行ルール	スタッフ全員が理解・身につけていなければならない基礎知識。 着任時に導入研修を実施する。
GENERAL SKILL	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスマナー ・コミュニケーションスキル ・文章作成(書く)スキル ・マネジメントスキル ・計画力 ・ヒアリング(聞く)スキル ・プレゼンテーションスキル ・タイムマネジメントスキル ・説明・折衝(話す)スキル ・情報収集スキル 				ビジネス上のジェネラルスキル。 個人の自己啓発を奨励する。 また、BASIC SKILL研修の中で、スキル向上を図る。

研究部スタッフのスキル自己評価平均値 (2012年8月調査)



残念！できなかった、個人別目標管理、業績評価

個人別目標管理の導入（4つの目的）

- ① 個々の業務課題に目標値を設定し、課全体の事業目標を達成
- ② 各グループのリーダーが、チームの運営に力を発揮できる
- ③ 業務の成果を公平なツール（評価シート）で評価し、フィードバックすることを通して、個人のスキルアップをねらう
- ④ 成果の評価もそうであるが、目標管理ツールとして業務の進捗を管理できるシステムをつくる

【グループ】 【氏名】		【グループ】 目標値		学外資金導入金額 万円		作成年月日 / /		
本人記入欄	2006年下期計画	2006年12月末 中間		2007年3月 期末				
		目標値	達成率	達成率	達成率	評価	コメント	
定款評価項目25点 本人記入欄 定款評価項目25点	1. 外部資金導入金額 （別表、共同、専任）	万円	点			万円	%	点
	2. 外部資金導入件数 （別表、共同、専任）	件	点			件	%	点
	3. 公的資金獲得金額 （COE、大型、他業、NEDO、他）	万円	点			万円	%	点
	4. 公的資金獲得件数 （COE、大型、他業、NEDO、他）	件	点			件	%	点
	5. 技術移転対価金額	万円	点			万円	%	点
	6. 技術移転対価件数	件	点			件	%	点
	7. シーズ発掘	件	点			件	%	点
	8. 発明受付件数	件	点			件	%	点
	自由テーマ（15点）	上記以外に評価の対象にしない業務的テーマ、職務上の改善提案等がある。上記項目のいずれかの評価項目に記入し、配点をすることも可能。						
	9. 自由テーマ（5点）	5点	点				%	点
	自由テーマ（20点）	改善を提案して評価できない業務的テーマをあげると、チーム活動は有意、良い成果を得た、外部アプローサル、積極的な意見、タイムマネジメント等						
	10.	点					%	点
	11.	点					%	点
12.	点					%	点	
13. 執行管理 5点 下級課長時点で承認している執行管理対象 25点	5点	点				%	点	
25点	25点	点				%	点	
総合	100点	点				%	点	

しかし、多様な雇用形態の中、
処遇（給与）と連動しない評価は
「あまり意味がない」と判断し、

中止

ただ...

優秀な任期制職員は、数名が契約、
派遣職員から専任職員へキャリアパス

※評価シートの例

産学官連携・研究推進スタッフに係る2つの悩ましい課題

①専門性の不足

- 教員のエージェントを努めるのには、「深い知識」と「広い専門性」が必要
しかしながら、その様な専門人材は、市場に広く供給されていない・・・

⇒ 独自に育成が必要！！

②人的編成の不安定性

- 「専任職員」⇒「ジェネラリスト」 数年での異動が一般的
- 「専門契約職員」⇒「スペシャリスト」 任期制職員
 - ・・・雇用の入れ替わりが激しく雇用の安定性に欠ける
 - ・・・需給によっては良質な人材確保が困難
 - ・・・定着率が低く、中長期に亘る人材の確保が困難

⇒ スペシャリスト人材を安定的に確保する施策構築が必要！！

産学官連携・研究推進スタッフの専門性育成と安定的確保が必要に

産学官連携・研究推進スタッフ育成に向けた今後の課題

1 成果評価とインセンティブ

モチベーションアップへの仕組み

2 ステータス（社会的、学内職として）の向上

高度専門職としての明確な位置づけ

3 ローカルとグローバルの両視点での育成

適正とスキルの見極め

4 専任職員のマネジメント力量の向上

スタッフの多様化（職位・雇用形態・スキル・年齢・・・）に対応できる力量形成