

平成 27 年度 文部科学省 委託事業
研究マネジメント人材の育成に向けた調査分析事業

研究マネジメント人材の育成研修検討委員会

報告書

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科
プロジェクトチーム

報告書概要

研究マネジメント人材の育成研修を実施するにあたって、URA、CD等の研究支援人材についての十分な実績及び知見を有する受託者以外の外部有識者によって構成する検討会を開催し、研修のプログラム案について検討を行い、案をまとめ、文部科学省に提出のうえ承認を得ることを目的とした検討委員会を実施した。

委員会は延べ3回行われ、研究マネジメント人材の育成に向けた調査分析事業の趣旨説明を行った後に、研究マネジメント人材の育成研修プログラム案概要（付録A）説明及び研究マネジメント人材の育成研修プログラム案の詳細説明を行った。その後に、研究マネジメント人材の育成研修プログラム案についての各検討委員に検討頂いた。

各検討委員からは、当初案について概ね本調査分析事業の趣旨に沿っている旨の発言があったが、研修効果の測定を直後と事後で行うことや研究マネジメント人材の活動範囲の中で本研修がカバーする領域の明確化などをすること等のコメントを頂いた。これら検討の結果、研修内容への反映項目として、これまでのURAやコーディネーター(CD)等の研修ではあまり触れられていない不確実性のマネジメントや事業性に関する項目をより重視し、大学経営も視野に入れた研究マネジメント人材育成に向けての研修内容とした。

目次

報告書概要	2
目次	3
検討委員一覧.....	4
検討委員会議事録	5
研修内容への反映項目	12

検討委員一覧

本件等委員会では URA、CD 等の研究支援人材についての十分な実績及び知見を有する受託者以外の外部有識者として、下記 4 名の検討委員により検討を行った。

東京大学

産学連携本部 イノベーション推進部長 教授

各務 茂夫 氏

京都大学

産官学連携本部 特任教授

桑島 修一郎 氏

九州大学大学院

経済学研究院 教授

高田 仁 氏

岡山大学

理事・副学長（研究担当）

山本 進一 氏

（五十音順）

検討委員会議事録

第1回「研究マネジメント人材の育成に向けた調査分析事業」検討委員会

1. 日 時 平成27年8月27日（木） 9:00～12:00

2. 場 所 慶應義塾大学日吉キャンパス 協生館6階 大会議室

3. 出席者

<検討委員>

岡山大学 理事・副学長 山本 進一 様

京都大学 産官学連携本部 特任教授 桑島 修一郎 様

<文部科学省 科学技術・学術政策局>

産業連携・地域支援課大学技術移転推進室 室長補佐 西島 宗明 様

大学技術移転推進室 技術移転係 横田 美咲 様

<慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科>

准教授 五百木 誠

特任講師 富田 欣和

特任講師 橋口 寛

4. 議 事

(1) 「研究マネジメント人材の育成に向けた調査分析事業」について（五百木）

(2) 研究マネジメント人材の育成研修 プログラム案概要説明（富田）

(3) 研究マネジメント人材の育成研修 プログラム案詳細説明（富田・橋口）

(4) 研究マネジメント人材の育成研修 プログラム案についての検討（山本委員・桑島委員）

5. 配布資料

- ・ 研修プログラム有識者検討会 概要資料
- ・ 研究マネジメント人材の育成研修 プログラム案

6. 検討委員コメント

<山本先生>

- ・ 初めて最初から最後まで説明をしていただいて、研究マネジメント人材というよりも、大学マネジメント人材のプログラムだと強く感じた。

- ・ 説明を受けた限りでは個別の内容は良く出来ていると思われる。
- ・ キャリアパスの授業でやっているように、個々の人たちの悩み事を聞いてやるとかいうことも良いのではないか。
- ・ 国公立大学法人の極めて大きな問題というのは、基本的には理事というのは学長も含めてみんなマネジメントの素人という認識が必要。
- ・ マネジメントに携わるということは、やはりこの程度のことは知っておかないと、という気はする。
- ・ ある程度のところまで研究が進むと公表の問題などでいろいろコンフリクトが起こってくる。複数のステークホルダーの異なる要求や要望をどのように取り扱っていくのかという能力の育成も必要である。
- ・ URA を評価する基準が存在しない中で、どのようにイノベーション創出に関わる URA を評価するのが課題のひとつ。
- ・ URA なのかコーディネーターなのか訳が分からないような感じになってきているところもある。
- ・ 岡山大学では厚労省に認めてもらって URA が専門業務裁量労働制を取っているので、好きなことができる。遊んでいるように見えるが、学長特命ということで全部大学としての判断を彼らがその場でできる。
- ・ (URA 関連の) 前の委員会で問題になっていたのは、URA の活躍の場面としてポストアワード型なのかプレアワード型なのか等の違いがあるが、大学や目的によって変わってくる。

<桑島先生>

- ・ イノベーションマネジメントとしては問題のない立派なプログラム。
- ・ 企業は目の前の技術課題をやっても仕方ないので「文系の方の力を借りたいとか」「自分のところの会社は 20 年後何で食っていくのかを一緒に考えてくれませんか」というような話を受けることが多い。このようなことに対応出来る研修も求められている。
- ・ 大学内での研究マネジメントが抱えている課題と、イノベーションマネジメントの実体との乖離がむしろ大きな問題。
- ・ URA の方々に今回のようなプログラムを習得されたとして、その方が研究成果を出されている先生方とどういう関係性を築いているのか、ということが最終的に一番問題になるような気がする。
- ・ 最近変わってきていると感じるのは、イノベーション創出について動いてきたが企業が大学に期待しているのは意外とベーシックな部分ということである。
- ・ 企業の中での研究開発のマネジメント、大企業における研究開発マネジメントと

いうのも把握する必要があるのではないか。

- 大学の個別研究マネジメント人材が企業の研究マネジメント人材と活動すると、単なる技術の話に終始してしまうこともある。統括研究マネジメント人材はその点も考慮しておく必要がある。
- 問題を立案して終わりではなくて、その事業を終了まで何らかのかたちで責任ある立場でコミットしていく、そういうことで実践力のようなものが求められる。
- 実践を通して学内外で信頼ネットワークを作った人達が実績を積まれると、本当の意味で大学の経営、マネジメントを任せていただけるような人材に育っていくのかと思う。
- 理論的な支援も当然必要になるが、同時に責任ある立場に早い時期からついて、苦労しながら経験を積んでいくことも重要。
- 学内のいろいろな部局間の壁が起因となる問題点なり課題について、どのように解決していくのかが大学マネジメントや研究マネジメントそのものなのではないか。
- 研究プロジェクトが大型してきて、研究が具体化な事業になってきたときに、研究マネジメント人材はどのような役割を果たすのかも明らかになると良い。

以上

第2回「研究マネジメント人材の育成に向けた調査分析事業」検討委員会

1. 日 時 平成27年9月 1日(火) 18:00~18:30

2. 場 所 東京大学産学連携プラザ

3. 出席者

<検討委員>

東京大学 産学連携本部 イノベーション推進部長 教授 各務 茂夫 様

<慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科>

特任講師 橋口 寛

4. 議 事

- (1) 「研究マネジメント人材の育成に向けた調査分析事業」について (橋口)
- (2) 研究マネジメント人材の育成研修 プログラム案概要説明 (橋口)
- (3) 研究マネジメント人材の育成研修 プログラム案詳細説明 (橋口)
- (4) 研究マネジメント人材の育成研修 プログラム案についての検討 (各務委員)

5. 配布資料

- ・ 研修プログラム有識者検討会 概要資料
- ・ 研究マネジメント人材の育成研修 プログラム案

6. 検討委員コメント

- ・ 研修内容としては、良いものだと思う。講義のみではなく、アクションラーニング的に演習が多めに入っている点が良い。
- ・ 最近の大学経営においては、研究に明確にエグジットのプランを求められる。そういう観点から、どのようにベンチャー支援へつなげていくか？カーブアウトをするか？TLO とどうやって連携していくか？町場の VC とどのように連携するか？なども URA に求められる領域になってきている。
- ・ 当然、国のお金をどのように引っ張ってくるか？知財マネジメントをどうするか？も URA の重要な業務。URA に求められる業務のユニバースは非常に幅広い。その全体像を描いた上で、今回の研修がカバーするのはこのあたり、ということが分かると良い。
- ・ 学内のしくみは、大学によって本当にさまざま。その中で、学内の他組織とどう連携していくのかといった点に URA は非常に苦労している。ただし、状況は個別

にかなり異なるのですべてに対応するのは難しい。よってある程度の共通のエッセンスを抽出してそこに応えていくという形にすべきだろう。

- 今回研修で学んだ内容を実際に実務でどのように使えるのか、その点をできれば「before」と「after」の両面で検証できると尚良いだろう。
- 是非良い研修としていただきたい。

以上

第3回「研究マネジメント人材の育成に向けた調査分析事業」検討委員会

1. 日 時 平成 27 年 9 月 3 日 (木) 14 : 00 ~ 15 : 30

2. 場 所 九州大学箱崎キャンパス経済学部棟

3. 出席者

<検討委員>

九州大学大学院 経済学研究院 教授 高田 仁 様

<慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科>

特任講師 富田 欣和

4. 議 事

- (1) 「研究マネジメント人材の育成に向けた調査分析事業」について (富田)
- (2) 研究マネジメント人材の育成研修 プログラム案概要説明 (富田)
- (3) 研究マネジメント人材の育成研修 プログラム案詳細説明 (富田)
- (4) 研究マネジメント人材の育成研修 プログラム案についての検討 (高田委員)

5. 配布資料

- ・ 研修プログラム有識者検討会 概要資料
- ・ 研究マネジメント人材の育成研修 プログラム案

6. 検討委員コメント

<高田先生>

- ・ 不確実性のマネジメントが課題という問題意識は理解した。
- ・ 「統括研究マネジメント」と「個別研究マネジメント」の視点も理解した。
- ・ 慶應 SDM のこれまでの取り組みについては理解しており、得意技を活かしているのも理解している。
- ・ 研修内容のポイントとして不確実性のマネジメントをいれたのは非常に良いと思う。
- ・ 研修内容としては、全般的に問題は無い。既存の URA・CD 向け研修でカバーされていないものをカバーしようという趣旨も理解出来る。
- ・ 研修受講者は何で困っていて (Before)、研修を受けたらどうなるのか (After) を記して欲しい。

- 上記は研究マネジメント活動に関与する人達 Pain&Gain を明らかにすることでもある。
- 参加者にはこれまでの持続的イノベーションとこれから求められる破壊的イノベーションではマネジメントスタイルが違うことを理解して欲しい。
- テキストにあるセッションの狙い、期待、効果のところを十分に伝えて欲しい。
- 不確実性とは何か？を参加者に理解し浸透させるために、もう少しクリアに（図などで）示してあげて欲しい。
- 過去（理論）の学び方と、未来（イノベーション創出）の描き方を具体的課題に落とし込みやすくするための、「接続」「見せ方」「可視化」を頑張ってもらいたい。
- 研究マネジメントは難しい。教育、国際連携、社会連携は相手先が見えているのでやりやすいが、研究は相手も先も見えない。
- 大手企業出身者の研究マネジメント人材は既存 PJ に適したマネジメントをしたがるのだが、そうではないということを示すことが重要。
- 重要な問いとして、そもそも「大学の研究マネジメントとは何か？」を打ち立てる時期。これについて全体で共有すべき時期。
- 研究マネジメント人材が過去の延長を調査分析して提案しても意味はない。それはシンクタンクにでも任せれば良い。
- 上記の例として、例えば有機 EL は照明、ディスプレイに使えるのは分かっているが、現状の液晶も極限までコストダウンされていて簡単には置き換わらない、という状況に対して、過去を分析しても意味は無い。ではどうするか？有機 EL の機能や価値を新たに導き出して具現化するためのイノベーション創出活動が求められる。このような時に同じ調査費を過去の分析に使うか、ワークショップ等のイノベーション創出活動に使うか、の判断を研究マネジメント人材は出来なければならない。
- 効率を求めるプロジェクトマネジメントは 20 世紀型。今はちがう。創造を求めるプロジェクトマネジメントを研究マネジメント人材が行うことではないか。

以上

研修内容への反映項目

各検討委員からは、当初案について概ね本調査分析事業の趣旨に沿っている旨の発言があったが、より良い研修内容とするための改善点について貴重なコメントを頂いた。それらを参考として、下記視点による研修内容への反映を行った。

<研修目的>

従来の URA やコーディネーター等に求められる業務を超えた、大学経営をも担える研究マネジメント人材の育成を目的とする。

<研修の範囲>

- ・ 既存の URA やコーディネーター等の研修で実施している領域外をカバーする。
- ・ 「イノベーション創出」に向けた研究マネジメント人材の育成に関わる様々な課題を明らかにする。

<研修コンテンツ>

- ・ “How to make” だけではなく “What to make” を思考させる。
- ・ 確実なプロジェクトと不確実性の高いプロジェクトの差をより意識させる。
- ・ 基本的なマネジメントスキルを網羅する。

<研修効果の測定>

- ・ 研修の理解度、有効度、活用度を網羅的に調査する。
- ・ 研修参加者に研修直後と約 1 ヶ月後の 2 回調査を行い、業務で活用する際のポイントを把握する。