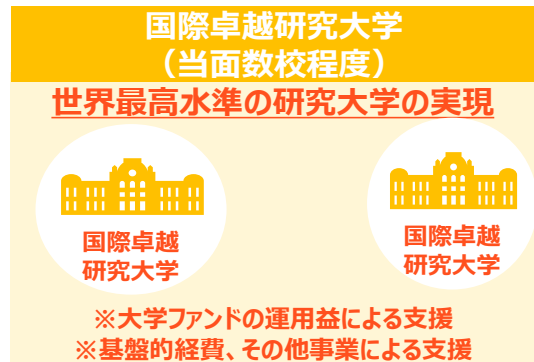


大学研究力強化に向けた多様な取組について

多様で厚みのある研究大学群の形成に向けて

- 国際卓越研究大学制度や地域中核・特色ある研究大学強化促進事業等の取組が進む中、**研究力向上に向けて、多くの研究大学が、それぞれの将来像を描きその実現に向けた検討・取組を進めている。**
- こうした**改革の灯を絶やさず、各大学による研究力向上に向けた改革を継続的・安定的に後押し**することが重要。

日本全体の研究力発展を牽引する研究システムの構築



特定の強い分野における人材流動や
共同研究の促進等を通じ、
共に発展できる関係を構築



優秀な研究者が、所属機関の研究環境に左右されることなく力を発揮できるよう、
最先端の研究設備を活用した世界最高水準の研究基盤を整備

大学の研究基盤の強化

- **共同利用・共同研究機能の強化**や分野・組織に応じた研究基盤の共用を推進(例：共同利用・共同研究システム形成事業学際領域展開ハブ形成プログラム)
- 研究・産学連携等を目的とした**拠点形成やインフラの強化**(例：世界トップレベル研究拠点プログラム、共創の場形成支援プログラム、スタートアップ・エコシステム共創プログラム、施設整備の新增改築)
- 基盤的経費や競争的研究費（人材育成、基礎研究振興、産学連携促進）による支援を通じた全国の国公立大学の**研究力の向上**

高等教育全体の活性化・質の向上

- 大学教育の質の向上に関する改革を推進するため、国公立の設置形態を超えた競争的環境の下、**大学の優れた取組を重点的に支援**
(例：卓越大学院プログラム、大学の国際化によるソーシャルインパクト創出支援事業)

大学ファンドからの博士課程学生支援

- 優秀で志のある博士後期課程学生が研究に専念するための経済的支援(生活費相当額及び研究費)及び博士人材が産業界等を含め幅広く活躍するためのキャリアパス整備（企業での研究インターンシップ等）を一体として行う実力と意欲のある大学を支援

国内・海外の研究大学の改革の取組の「可視化」(調査・分析)

- 質の高く層の厚い研究大学群の形成に向けて、各大学が、**国内外の先進的な知見を参考としつつも、従来のアプローチにとらわれない発想も取り入れ、自らのビジョンや戦略の下で、取組を進めることが重要。**
- これまで国際卓越研究大学や研究力強化・若手研究者支援総合パッケージなどで議論されてきた大学研究力強化に重要な観点を踏まえて、**国内外の研究大学等を対象として、事例収集とその調査・分析を実施。**「①研究者が研究に専念する時間を確保する仕組み」と「②全学として戦略的な分野選定・人事配置・予算配分マネジメントの仕組み」から調査を始め、**今年度末に報告書として調査結果を公表する予定。**

国際卓越研究大学や研究力強化・若手研究者支援総合パッケージ等を踏まえ、研究力強化に資すると考えられる観点

- | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------|
| 1. 国際的に卓越した研究成果を創出できる研究力 | 2. 実行性高く、意欲的な事業・財務戦略 | 3. 自律と責任のあるガバナンス体制 |
|--------------------------|----------------------|--------------------|

✓ 研究者が研究に専念する時間を確保する仕組み

- ✓ 若手研究者へのスタートアップ資金提供等の支援策の仕組み
- ✓ 分野に応じた適切な業績評価や処遇反映の仕組み
- ✓ 専門人材や事務職員の育成・処遇改善・キャリアパス整備の仕組み
- ✓ 優秀な研究者・博士人材・高度専門人材・留学生等を戦略的に獲得する仕組み
- ✓ 研究環境のDEIを高める仕組み
- ✓ 他機関や異分野の研究者との連携を推進する仕組み
- ✓ 多様な財源を中長期的に獲得する仕組み

✓ 全学的な研究戦略としての分野選定・人事配置・予算配分マネジメントの仕組み

- ✓ 機動的な意思決定と実行を可能とするガバナンスの仕組み
 - ✓ 多様なステークホルダーの意見を大学経営に反映する仕組み
- 等

※これらの観点について、国内・海外の研究大学に対し、アンケート・ヒアリング調査を実施。

調査概要① 研究者が研究に専念する時間を確保する仕組み

○**研究時間以外の時間削減・負担軽減**の観点から、専門人材の育成・活用による教員の事務負担の軽減、教員の会議時間の削減の工夫が、**研究に専念できる時間・期間の確保の観点**から、サバティカル制度やバイアウト制度の活用促進などの工夫が行われている。

調査観点	#	取組事例	開始時期	取組概要	参照
研究支援の拡充 (専門人材強化等)	1	URA・IRerを中心とした研究支援拡充 (大阪大学)	令和元年度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 研究者ごとに、IRデータと、URAがドアック活動を通して肌感覚として持つ情報を掛け合わせ、研究者一人一人の状態を把握 ✓ 戦略的アプローチにより各研究者へオーダーメイドの支援を実施 	P.18 ~19
	2	研究の成長フェーズに合わせた絶え間ない研究支援 (京都大学)	平成26年度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 研究を芽吹かせ育てるプラットフォームを構築。URAの企画により、研究の成長フェーズ毎に異なる研究支援メニューで教員をサポート 	P.20
	3	On the Job Development制度 (東京大学)	令和6年度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ URAが部局に所属する仕組みは変えずに、エフォートの一部を供出 ✓ 部局URAが本部・全学業務に従事することで、URAのスキルアップや所属部局・全学双方の研究推進を強化 	P.21
教員の業務削減、教員・職員の役割分担 (会議削減等)	4	URA等の拡充による教員の会議時間の削減 (大阪大学)	令和3年 10月	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 意欲ある事務職員をURAやアドミニストレーターとしてキャリアアップ ✓ 教員に代わり、学内の管理業務や意思決定を担当する専門人材を育成。教員の会議時間を削減し、研究時間を確保 	P.22
	5	倫理審査体制の見直し (東京医科歯科大学)	令和6年 7月	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 倫理審査体制の見直しや関連組織の連携強化により、審査業務を効率化。審査の専門性・機動性を向上させながら、関与する教員数を大幅に減少。 	P.23
研究に専念できる期間の確保 (サバティカル制度等)	6	サバティカル休暇制度 (University College London)	-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 学部長裁量で最低3年間の業務の後、1学期分付与 ✓ その他、育児・介護を抱える研究者向けの復帰者サバティカル休暇制度や元のポストへの復帰を保証されたキャリア休暇 (無給) なども充実 	P.24
教員の業務の外注化 (バイアウト制度等)	7	頭脳バンク制度 (九州大学)	令和5年度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「頭脳バンクシステム」を使い授業等の業務を依頼する教員と退職後の教員とをマッチングさせ、代行を依頼できる制度。アクセスなど運用面を工夫 	P.25
	8	学部生のリサーチアシスタント制度 (Brigham Young University)	-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 学部生をリサーチアシスタントとして雇用、研究成果の評価制度と両輪で運用 ✓ 教員の研究時間確保や学部生の研究素養の向上などを体系的に支援することで、大学全体の研究力・教育力双方の高水準化を実現 	P.26
	9	バイアウト制度や専門研究教員の採用 (University of Illinois Urbana-Champaign)	-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 通常のバイアウト制度に加え、研究に専念or教育を重視できる専門教員の採用、プロジェクトや執筆時に教育から一時的に解放される制度の導入と併せ運用 	P.27
研究時間の管理	10	時間配分定量化モデル (WAM) (University of Edinburgh)	-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 研究者の時間を研究・教育・管理に分けて管理する業務モデルを構築 ✓ 時間配分の定期的見直しや、研究者属性に応じた柔軟な調整など運用面を工夫 	P.28

調査概要② 全学的な研究戦略としての分野選定・人事配置・予算配分マネジメントの仕組み

○ **全学的な情報収集の観点**から、学内構成員の多様な要望や提案を収集する工夫が、収集した情報を元にした**大学の研究戦略推進**の観点から、戦略的な資源配分、それらを可能とする組織体制の整備などの工夫が行われている。

調査観点	#	取組事例	開始時期	取組概要	参照
全学的な情報収集	1	学内構成員の多様な要望や提案を吸い上げ、投資に繋げるメカニズム (California Institute of Technology)	-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロボストが多様な教員とコミュニケーションをとり、構成員の要望や提案を幅広く吸い上げ ✓ 組織的にファンドレイザーと連携し、機動的に投資に繋げる 	P.30
戦略策定 (分野選定)	2	研究テーマの設定・新陳代謝 (University of Illinois Urbana-Champaign)	-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 異分野の研究者を集めたアイデア創出、研究テーマ見直しの仕掛けなど、研究テーマの設定に強み。財源、人員、スペースをテーマごとに割り当てる 	P.31
戦略策定 (文理融合)	3	トップダウンとボトムアップの掛け合わせによる文理融合研究の推進 (早稲田大学)	令和6年4月	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大学全体を通貫する研究推進の仕組みを機能させるためGlobal Research Center (GRC) を創設 ✓ トップダウンによる研究力強化の施策をGRCで迅速に展開しつつ、ボトムアップで生まれる独創的・萌芽的研究のシーズを開花に導く 	P.32
資源獲得 (ファンドレイジング)	4	全学的なファンドレイジング活動 (A大学/アメリカ)	-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本部と部局の役割を明確にし、大学全体で情報の共有と整理を実施することで、寄附者に対する一体的なアピールと、各部局による効率的なファンドレイジング活動を展開 ✓ 大規模な全学ファンドレイジングキャンペーンを定期的実施し、安定的な財源を確保、緻密な調査や広報活動による大学全体の機動力および国内外でのプレゼンス向上を実現 	P.33 ~34
資源配分 (人員配置)	5	人事ポイントの戦略的な配分 (筑波大学)	令和4年4月	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 各部局から保有する人事ポイントの10%を本部に預託 ✓ 本部は預託されたポイントを原資に、戦略的な人事を推進 	P.35
資源配分 (循環システム)	6	研究循環システム (筑波大学)	平成30年4月	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 研究力の持続的向上に向け、メリハリのある資源配分や、必要に応じた研究体の改廃の意思決定を行える仕組みとして研究循環システムを構築。 ✓ 研究拠点を評価に基づき級別に認定。研究全体の「新陳代謝」を活性化。 	P.36
資源配分 (環境整備)	7	テーマ別学際研究センター (Brigham Young University)	-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大学全体を俯瞰することのできる執行部組織を構築 ✓ 学際研究のテーマ、実行する場およびそのリーダーシップ、明確な評価基準を一体的に整備することで、継続的な学際研究の新陳代謝を促進 	P.37
	8	研究コラボレーションイベント (University of Michigan)	-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 学内の研究者が一堂に会して社会的課題の解決策のブレインストーミングを行いネットワークやチームビルディングを通じて学際的な研究テーマ創出を支援 	P.38
	9	学際研究を促進するアワード制度 (Brigham Young University)	-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 学長主導のアワード制度、研究成果の情報発信など、文理を問わず学内の学際研究を推進するトップの姿勢を明確化し、学際研究の成果創出とその発信を支援 	P.39

多様で厚みのある研究大学群の形成に向けて

- これまでの大学研究力強化委員会における議論も踏まえ、**第7期科学技術・イノベーション基本計画の策定を見据えて、今後、多様で厚みのある研究大学群の形成に向けて**どのような取組が必要か。
- 各大学の**改革の取組を更に加速**し、更に、**研究大学群全体に広げていく**ためにはどのような支援策が考えられるか。

<前回までの大学研究力委員会における議論>

1 2019年4月に永岡副大臣TFで策定した「研究力向上改革2019」を発展させ、研究人材・資金・環境の一体改革により、我が国の研究力を総合的・抜本的に強化するため、CSTIIにおいて「研究力強化・若手研究者支援総合パッケージ」を策定。

2 「第6期科学技術・イノベーション基本計画」も踏まえ、大学の研究力強化を図るため、国公私立大学の研究人材・資金・環境等に係る施策を戦略的かつ総合的に推進。日本全体の研究力発展を牽引する研究大学群の形成に向けて、大学ファンドを通じた国際卓越研究大学への支援と、地域中核・特色ある研究大学への支援強化による両輪により、研究力の向上を促進。

3 これらの取組のほか、大学ファンドからの支援に先駆けて始まった博士支援の拡充等もあり、研究人材・資金の取組が加速したものの、日本学術会議からも指摘※されているように、大学における研究環境に係る様々な課題にまだ十分に取組めていない。
※「研究力強化－特に大学等における研究環境改善の視点から－に関する審議について」（2022/8/5 日本学術会議）

4 「地域中核・特色ある研究大学総合振興パッケージ」の改定に際して示された羅針盤を踏まえ、各大学がそれぞれのビジョンの下、適切な研究マネジメント体制を構築し、研究環境を持続的に向上できるよう、必要な仕組みなどを検討する必要があるのではないか。

（前回までの議論）「研究大学強化促進事業」の事後評価で効果が実証された取組や、「創発的研究支援事業」における研究環境改善の好事例に加え、「科学技術の状況に係る総合的意識調査(NISTEP定点調査2022)」における大学研究力に関わる回答の状況や、「日本学術会議 若手アカデミー」の提言等も踏まえ、適切な研究マネジメント体制の構築や研究環境の持続的向上に向けた課題や方策等を議論。

5 併せて、振興パッケージと大学ファンドとを連動させ、複数組織(領域)間の連携を促進し、人材の流動性が高いダイナミクスのある研究大学群(システム)を構築するなど、“我が国の研究大学群のあるべき姿”に向けて、必要な取組について議論してはどうか。

（前回までの議論）“我が国の研究大学群のあるべき姿”に向けて、総合振興パッケージで示された「大学自身の取組の強化に向けた具体策」に充実・追加すべき取組や、我が国全体の研究力向上を牽引する研究システムをどのように構築していくか等を議論。

- 我が国の研究を取り巻く状況については、研究論文に関する様々な指標における国際的な競争力、相対的な地位の長期的な低下傾向がみられ、その背景にある大学等における研究に取り組むための環境については、依然厳しい状況が続いている。
- 多様で質の高い研究成果を創出するためには、そうした状況を改善し、個々の研究者が、それぞれの知識・技能・経験を高め、叡智と高い志を持って研究に打ち込むことができる「知」の基盤を日本全体で構築していく必要がある。
- そのためには、研究者が個々の知的好奇心に根差した独創的な研究に踏み出せる資金があることや、所属する大学等研究機関において研究に打ち込める環境が「質」「量」とともに整っていることが必要不可欠である。
- さらに、日本全体でそうした「知」の基盤を構築するという視点からは、個々の大学の特色・強みの最大化と分野・組織を超えた連携の拡大・促進を通じて、日本全体の研究力発展を牽引する研究大学群を形成していくことも重要である。
- これらの観点を踏まえ、第7期科学技術・イノベーション基本計画においては、以下①～③の視点から必要となる具体的取組の方向性を打ち出し、多様で質の高い研究成果を創出する「知」の基盤の構築を目指していく必要があるのではないかと。

① 研究者の知的好奇心に根差した独創的な研究の後押し

② 大学等における研究環境の改善・充実、マネジメント改革を通じた研究の「質」「量」の向上

③ 日本全体の研究力発展を牽引する研究大学群の形成

① 研究者の知的好奇心に根差した独創的な研究の後押し

【前提】

- 研究者個人の**知的好奇心に根差した独創的な研究**を後押しすることは、**学術研究・基礎研究の水準の向上**を通じて、我が国の**研究力向上にも資するもの**。

【課題】

- 研究者個人の知的好奇心に根差した研究を実施するために必要な経費としては、**大学等所属機関から研究室・研究者に配分される基盤的な研究費と学術研究を支援する競争的研究費**があるが、2000年代中頃から2010年代初頭にかけての運営費交付金の減少に伴って、**特に国立大学において、定常的に措置される教員一人あたりの研究開発費が減少**しているとの指摘もある。
- 研究者の発意による学術研究を助成する競争的研究費である**科学研究費助成事業（科研費）**についても、**一研究課題当たりの平均配分額は減少傾向**にある。さらに、**物価高騰と円安の影響**で、**実質的な研究費配分額は更に目減りする傾向**にある。

【今後の取組の方向性】

- 研究を持続的・効果的・効率的に推進し、多様な学術研究を支えるために、**各大学や個々の研究者の活動の基盤となる使途自由な経費を充実**させることが重要。
- 若手研究者を含む研究者の独創的・先駆的な研究に対する助成を通じ、基礎から応用までのあらゆる学術研究を格段に発展させるため、**科研費の質的・量的充実**を図る。（例：科研費の研究種目体系の在り方の見直し、研究活動の国際性の強化、科研費予算の望ましい規模の検討等）。
- 若手研究者が**自由で挑戦的・融合的な多様な研究に安定的に取り組む**ことができるような**研究資金と研究に集中できる環境の一体的な確保**（例：創発的研究支援事業の定常化）。

②大学等における研究環境の改善・充実、マネジメント改革

学術分科会（第91回）
令和6年6月26日
資料2より抜粋

【前提】

- **研究設備・機器**は研究の「質」を、**研究に専念する時間**は研究の「量」を左右する重要な要素の一つ。

【課題】

- **研究設備・機器**については、予算の制約や維持管理のための人材の不足のため、新規購入や計画的な更新が十分できておらず、若手研究者をはじめとする**研究者が十分にアクセスできていない**。
- **研究時間**については、研究者が自らの研究の実施以外に時間を割かれ、**十分に確保できていない**。
- 個々の大学等の中で、研究の質・量を向上させる優れた取組があっても、**全学的・全国的に「やり切れていないもの」「広がっていないもの」、「専門家にしか理解されないもの」、「エビデンスで示せていないもの」**が多く存在。

【今後の取組の方向性】

○研究の「質」の向上

- **研究設備・機器**については機関全体として戦略的に導入・管理し、**コアファシリティ化**しつつ、国費による継続的な支援が必要な部分について検討。
- **全国的な観点からの中規模研究設備の整備・更新**や維持管理のための**人材の確保**。

○研究の「量」の向上

- **研究時間の確保のためには、「研究以外の時間（大学運営・学内事務等）の縮減」や「教育活動と研究活動の適切なバランスのための工夫」、「若手研究者の負担の軽減」も必要ではないか**。
- 各FAによる**競争的研究費**に関する応募や採択後の**手続き負担の軽減**。
- 若手研究者が**自由に挑戦的・融合的な多様な研究に安定的に取り組む**ことができるような**研究資金と研究に集中できる環境の一体的な確保**（例：創発的研究支援事業の定常化）【再掲】

○研究の「質」「量」双方の向上

- 大学自らが行う改革における**優れた取組**を具体的なエビデンスで**可視化し、好事例を広げる**。

③ 日本全体の研究力発展を牽引する研究大学群の形成

学術分科会（第91回）
令和6年6月26日
資料2より抜粋

【課題】

- 質の高く層の厚い研究大学群を我が国に形成するには、トップ層の大学を伸ばすとともに、上位に続く大学の層の厚みを形成していくことが重要となるが、**我が国は他の先進国に比べて、上位に続く大学の層が薄い。**
- 日本は他の先進国に比べて**多様な規模の大学が研究活動に参画**しているが、トップ層や上位に続く層の大学に比べて**それ以外の大学は必ずしも充実した研究基盤を構築できていない。**

【今後の取組の方向性】

○ 個々の大学の特色・強みの最大化

- 国際卓越研究大学・J-PEAKS採択大学が、計画を実行に移し、研究力を向上させることが重要。そのために、国際卓越研究大学に対しては**中長期的な観点から進捗確認・評価**を、J-PEAKS採択大学に対しては**モニタリングや伴走支援**を行うこととしている。
- 両事業を契機に、全国の研究大学から意欲的な改革プランが示されてきており、質の高く層の厚い研究大学群の形成のためには、第7期科学技術・イノベーション基本計画期間中に、**改革の灯を絶やさず意欲ある研究大学によるそれぞれの掲げるビジョンの実現に向けた取組を後押し**することが重要。

○ 分野・組織を超えた連携の拡大・促進

- 全国の国公立大学等に広く点在する研究者のポテンシャルを引き出し、我が国の研究の厚みを大きくするため、最先端の研究成果を生み出す源泉となる**中規模研究設備の整備、分野・組織の枠を超えた新しい研究ネットワークの形成・学際研究領域の開拓を推進**し、個々の大学の枠を超えて各研究分野の中核を担う**共同利用・共同研究体制の機能強化**を図る。

①研究者の知的好奇心に根差した独創的な研究の後押し

- ✓ 各大学固有の課題や何を武器に戦っていくかといった特徴を出していくことと、課題を優先付けしてアイデアを選んで時間をかけて組織としてやりきって検証することに尽きると思う。研究者個人の情熱や本当にやりたいことがあるのか、あるなら資金や仲間を集める行動力があるのかといった要素がなくてはならないと思う。
- ✓ 日本の研究者や教員の給与は海外に比べると半数というデータもあり、円安の影響もあるが海外から研究者を呼ぶにも給与格差は深刻。若い研究者を集めるためにも給与という問題があるので、研究者の生活が安心できる給与の仕組みをとってもらうこと大事。
- ✓ 大学の研究力の観点からは、質の高い研究者を集積することに尽きると思う。また、若手研究者をしっかり育てることが基本。一方、人口が減少する中で研究力を維持するためには、レベルの高い外国人研究者を確保し、社会にインパクト与え、イノベーションにつながるような研究を大事に育てていくべき

②大学等における研究環境の改善・充実、マネジメント改革を通じた研究の「質」「量」の向上

- ✓ 中規模研究設備等の導入について、従来個々の大学が設備マスタープラン作成して整備しているが、より高額な機器については、1大学で購入することは難しいので、複数大学が連携して戦略的に中規模設備を導入する取組を提案している。1大学ではなく、より広い枠で各大学と一緒に申請していくことも必要。研究の質と量の重要な因子であり、大学・グループの基盤的な体制として充実することが重要。
- ✓ 研究設備・機器について、技術系職員の方々の処遇や機能を強化し新技術職員像を描く必要。機器の共用について、民間企業はかなりの数を保有しており、マネジメントやサポートする技術社員も多いので、民間との連携を進める必要がある。
- ✓ 学内事務の効率化について、大学の運営に関わる業務は、整理したとしても教育研究関係の委員会や入試・管理業務など、教員が担っていかなければいけない重要な業務は残り、大部分は常勤教員が担っている。その中で、特にトップ層より下の大学は常勤教員が減り、代わりに非常勤・特任教員が増えており、常勤教員1人当たりの負担も多く、研究時間の減少にもつながる。研究時間の確保のためには、重要な学内業務を分担する常勤教員を確保する必要。
- ✓ 研究者の研究時間をどう確保するかという点については、職員を増やすしかないと思う。教員よりも職員の多い大学をどのように作るかに行き着くのではないかな。
- ✓ 研究時間について、20年前の調査では教員が研究に割くことができた時間は50%であったが、今は30%。20%を取り戻し、可能であれば増やすプラクティスやエコシステムを作っていく必要。1日24時間しかない中で、どれだけ研究できるかは重要で、大学全体をマネージするチームがいかに意識し研究時間をどれだけ確保できるのかを考えて実行していくことが重要。
- ✓ 教育と研究活動の適切なバランスについて、教育と研究は表裏一体で分離することは難しいが、研究力向上のためには、研究・教育をする人の役割分担が重要。

②大学等における研究環境の改善・充実、マネジメント改革を通じた研究の「質」「量」の向上

- ✓ 共用化の進捗の認識と阻害要因のアンケートに係る経営層の意識改革が不十分という点が過半を占めているが、対応する人の意識が及んでいないと効果がなく、この手立てが難しい。大学群やネットワーク化を進めることで経営層の意識改革が進むということであれば効果があるがその点は危惧しており、経営層の意識改革、大学のマネジメント改革を進めてもらいたい。
- ✓ 卓越した研究を推進する人材をどう確保するかは、中から育て外からも確保することだと思う。大学の特色が出てくる中で、どの分野をどう強化していくのかは、大学のマネジメントをどうやっていくのかということが大きな部分を占める。
- ✓ 国内外の好事例を紹介してもらったが、未だにPDF資料で今見た人たち以外に世代交代されず、デジタルで蓄積されにくい状況。数年経てデータベースになっていけばよいが、政策的なものやアーカイブ機能はPDFには難しい。10～15年前からの変遷を考えれば、明らかにこの方向ではないと思うことが、今担当になった人が0から学ぶとそちらに行きかねないということを感じている。好事例の資料を目次として検索できれば、自大学との対比の中で導入可能な大学が出てくるのではないか。受かった大学に集中して調査の時間・作業を生まないためにも、是非デジタルでアーカイブ化することも考えてもらいたい。
- ✓ 説得力のある形で予算化や政策に結び付けるためには、これが大事と言うことだけでなく、そこからもたらされるもの、ネットワークを作ると何が起こるのか、複数大学が連携して研究設備や機器を提案する内容はどういう位置付けか、世界的な動きの中でサイエンスや産業についてどういうことが起きるのか、解きほぐしてわかりやすく示していかないと、大学関係者以外の理解は深まらない。わかりやすく示すことが大学の役割で、こうすればよりチャンスも広がるのではないか。

③日本全体の研究力発展を牽引する研究大学群の形成

- ✓ 今後、地方大学は人口減少の点からも、経営・研究力強化が難しくなっていく。産業と地域の特性を踏まえた一定のエリアごとで人と知を共有できる大学群を形成することが重要。国際卓越研究大学のような世界を牽引する大学が中心となり、地域がクラスターを作って世界トップレベルの教育研究機関と連携しながら成果やリソースを大学群内で地域の中核大学や連携大学で共有できるネットワーク形成の仕組みが研究力向上のために必要。
- ✓ 地域・中核大学における研究の推進力のために人の流動性で削いでもよくないので、クロスアポイントメントなどの様々な手法を検討し、人材融通もしながら総合的に機能強化するメカニズムも必要。
- ✓ 日本の大学は本当の意味での競争をしているのかが疑問になっている。世界の中で競争する日本の大学ということを考えてやっているのか、既存の延長上で何とかしていけば勝てるように見え、国内競争で閉じているように見える。大学の序列の中に安心感があるのではという点があり、昔に出来上がっている国立大・公立大・私立大の序列があり、特に国立大学の序列は、規模もあるが科研費の数字も見てわかる。
- ✓ 国際卓越研究大学や地域中核・特色ある研究大学は、大学の序列を一気に壊す可能性があり、中途半端に研究大学とは言わせないような諦めも必要。研究者として世界と戦いトップレベルのことをやるなら研究者としてもよいが、そうでなければ諦めることも必要で、教育に専念することもある。真理を探求しながら人材育成はできるし、トップレベルの研究でなくても人は育つし、大学教員としての役割も果たすことができる。本当の意味での研究大学を作っていく、そこに入らなかったグループに関しては、中途半端な小さい研究をすることはやめましょうということをはっきりした方がよい。

④その他、博士人材の支援等

- ✓ 博士課程での研究においては、仮説を立てて検証し分析し、まとめるプロセス。ビジネスの世界でいうPDCAを回す思考回路と同じで、ビジネスでも役立つ。大学院の教員が専門分野の人材を教育することは重要で、複雑な課題解決策を提示できる人材を育てているという意識を持ってもらえるとよい。社会人に触れる機会は学部生から上がってきた大学院生から見ても多様なキャリアを知るよい機会なので、各大学における社会人大学院生の受入れが促進されるとよい。
- ✓ 大学院生は博士課程だけ奨学金の返還をするわけではなく、そのような学生は学部時から奨学金を借りているケースも多い。博士で終わったときに、それがかかりの負担になっていることは確かなので、奨学金を代理で返還してくれるという制度の充実を強調したい。
- ✓ 文系の博士課程の学生に何を身につけてほしいか、企業からどういことを求めているのか見えずらい。大学が育ててほしい人材の形というのが特に文系では見えにくいので、その企業との意見交換がもっとあってもよいと思う。
- ✓ 民間企業で活躍すること、色々な分野で活躍する博士人材を育成することは重要だが、それらの人材を今の大学院がつかれるのか気になる。大学教授とか教員側に対して多様な人材をつくらなければならないという意識をどうやってつけるのかということが重要。

補足資料

第14回 (R6.3.11) 大学研究力強化委員会での主な御意見について①

①研究者の知的好奇心に根差した独創的な研究の後押し

- ✓ 研究力の本質的な要素は人。論文発表や競争に勝つことも重要だが、研究者としての意欲や興味を持ち、仮説を立ててチャレンジしようとする人がどれだけ出てくるかが重要。
- ✓ 大学の雰囲気も重要な研究環境。数値目標だけでなく、学生がワクワクしながら研究に取り組む雰囲気やエンゲージメントが大切。日本はみんなワクワクしながら、どんどん新しい研究をしている国だなというふうになっていくことが一番本質的な原動力。すると様々なサポートも生きてくる。
- ✓ 社会に役立つ研究と両輪で、好奇心がドライブする世界が大学には必要。米国では膨大な欧米の国家予算を投入した基礎研究の上にApple製品が成り立っている。

②大学等における研究環境の改善・充実、マネジメント改革を通じた研究の「質」「量」の向上

- ✓ 優秀な研究者ほど、複数の研究の申請書・報告書の作成に時間を取られ、研究時間が削られている。研究関連書類について見直し、作業を軽減する方法を模索できないか。
- ✓ 入試問題の作成は大きなエフォートを取り、研究時間に大きく影響を及ぼす。
- ✓ 支援の予算的仕組みは充実したが、現場では教員数も減るなか負担感の方が大きい印象。
- ✓ 研究支援人材としてのURA・技術職の育成には、それに見合うだけのポジション、賃金を整備する必要がある。現状の大学の給与制度では難しく、打開案を考えなければなかなかURAは増えていかない。
- ✓ 研究と研究以外の業務のバランスを取りながら、いかに大学の力を増すかが大学に課せられた大きなポイント
- ✓ 若手の研究者・職員の意見を大学運営に反映させることが重要。関わることで意識変化のきっかけになる。世界には若手アカデミーを持っている組織もあり参考になる。
- ✓ 電子ジャーナルの価格が高騰しており、困っている。一括してみんなが見れるよう国として交渉できないか。

③日本全体の研究力発展を牽引する研究大学群の形成

- ✓ 研究者や大学人だけのための改革ではなく、税金を使う以上は国民全体のための改革になるべき。研究成果を通じて社会を変え、進歩させることに大学はフォーカスすべきで、国際卓越や地域中核の大学には責任を取る覚悟を持ってほしい。
- ✓ 研究を通じた教育にも意義があり、その意味でトップレベルの研究だけでなく地域の課題を解決する研究にも教育的な価値がある
- ✓ 地域の大学では外国人教員を招聘するための施設や環境整備に苦労している。複数の大学で共同利用できる施設や支援システムが作れると招聘しやすい。
- ✓ 大学独自基金造成や自主財源の確保は、国立大学だけでなく公立大学も必要。制度設計を推進して頂きたい。

④その他、博士人材の支援等

- ✓ 若手研究者の多様なキャリアを検討するにあたり、スタートアップを通じて社会課題解決につなげるという選択肢があることを、研究の段階から意識されることも重要。
- ✓ 若手研究者のスタートアップ支援では、資金提供だけではなく、人材、環境、タイミングなど、技術シーズから実用化に至るまでをトータルで考えた支援の仕組みを作ることが重要。
- ✓ 若い研究者が安心して研究できる社会の仕組みや博士号取得後の不安を軽減する継続的な社会保障が必要。
- ✓ 日本の博士後期課程在籍者7万5000人のうち、社会人・留学生が4万5000人、修士課程からの進学者が3万人で、修士課程からの進学者を上げるのが肝要。
- ✓ 博士後期課程の無償化も日本の科学技術の振興にとっては一考に値する。SPRINGと学振特別研究員、創発とのシナジー効果もより充実を。
- ✓ 改革の現状の可視化では、焦点を定めて変化を検証することが重要。博士人材の支援の質と量について就職率が示されているが、今度の変化を見せていくことが重要。
- ✓ リカレント教育を充実させ、社会人が企業で得た問題をもって学びなおし、博士号を持って企業に戻り業務に生かすといった循環システムを作してほしい。

①研究者の知的好奇心に根差した独創的な研究の後押し

- ✓ 定常的な研究開発費が減少していることが研究力低下の大きな原因の一つであるため、運営費交付金等の基盤的経費を十分に確保し、中小規模の大学でも研究活動を維持できるようにする必要がある。また、研究力を国際的にトップレベルにするためには、科研費をはじめとする研究費を飛躍的に伸ばす必要があると思う。
- ✓ 「基盤的経費」対「競争的研究費」という構造に過度にこだわるのがよいことなのか、考える必要がある。例えば、競争性の有無で分けるのではなく、一定の競争性があったとしても、自由度・汎用性が高い経費をどのように確保するかなど、複線的な問題設定をすることが必要ではないか。
- ✓ 研究開発に対する投資としては、ボトムアップ型の研究支援とトップダウン型の研究開発に対する投資があるが、その全体のバランスに関する議論が必要ではないか。
- ✓ 国際的な共同論文を出していくことで、被引用数などの向上につながるため、国際的な交流がもっと行われるべきである。そのためには、外国人研究者・学生の積極的な受け入れ、博士課程学生等の若手の海外派遣支援、国際ネットワークに入り込むための戦略的な投資が必要ではないか。
- ✓ キュリオシティドリブンの研究の後押しとして、成果創出をせかさずに、腰を落ち着けるような長期的な研究を後押ししてほしい。また、研究開始時期の自由度や研究者自身の多様性も多様で優れた研究を育てるためには重要ではないか。

②大学等における研究環境の改善・充実、マネジメント改革

- ✓ 科研費等の外部資金の申請書作成に多くの時間を割かれている。また、申請書を査読するのも研究者であり、ピアレビューの在り方や評価方法の合理化についても深く考える必要がある。
- ✓ 研究時間がなければ資金があっても研究自体を行えないため、研究時間の減少の原因を徹底的に調査・分析して改善していく必要がある。
- ✓ 海外では、運営・事務・教育等に特化した人材がいることで研究者の研究時間を確保できているという事例もあり、日本においてもそうした人材の育成が必要ではないか。
- ✓ 研究のデジタル化による正の効果と負の効果の双方を踏まえ、研究のデジタル戦略についても論じる必要があるのではないか。
- ✓ グッドプラクティスを他大学にも共有することで、いい取組を他大学にも広げていくという視点も重要である。

③日本全体の研究力発展を牽引する研究大学群の形成

- ✓ 研究大学群の構築に当たっては、排他的になるのではなく、国内外の大学とのネットワークを拡充していくような後押しをすることが重要。また、教育や研究の裾野が非常に広いという特徴が日本の大学にはあるので、個々の研究者・大学に資するような形にすることも重要。
- ✓ 中規模研究設備については「最先端の設備」だけでなく、「汎用的な設備」の整備も重要である。また、競争力のある研究を生み出すためには、それを支える技術職員の育成と待遇改善を合わせて行う必要がある。
- ✓ 光熱費や物価の高騰、円安などが続く中、すでに支援を始めている共同利用・共同研究拠点や「学際領域展開ハブ形成プログラム」の活動に影響がないように、責任をもって予算の確保をしていただきたい。

調査① 研究者が研究に専念する時間を確保する仕組み（事例詳細）

研究者に伴走し、研究者の肌感覚に合った支援を行う「URA活動」と、大学の強みや弱みについて各種データを用いたエビデンスベースで分析する「IR活動」の有機的な結合（URA×IR活動）により、研究力強化を推進している。

取組概要

■ 取組の背景・課題

- 研究力をより強化するためには、本学のこれまでのIR活動に加え、研究者に寄り添ったURA活動を掛け合わせ、「生きたデータ」を収集・分析・活用し、データ駆動型の研究を推進する必要があった。

■ 取組内容と期待される効果

- URA部門：国の政策動向、国内外の研究・研究者の動向、資金配分機関（FA）の情報、学内研究者の「生の声」を収集・分析し、研究力強化に向けた各種企画業務を推進。
- IR部門：多様なデータの集約・分析・提供を通じて執行部等による意思決定を支援し、IR駆動型研究力強化を軸とした全学的経営マネジメント改革、社会課題解決志向型の大型研究プロジェクトを企画、推進。
- URA×IR活動：定性的・定量的なデータを組み合わせることにより、研究動向のweak signal（兆し）を把握し研究支援を行っている。また、研究者連携の機会創出も行っている。令和元年度より活動開始。

<分析例>

- IRデータと、URAが研究者へのドアック活動を通して肌感覚として持つ情報を掛け合わせ、研究者一人一人の状態を把握。その上で、戦略をもって各研究者の支援を行う。支援内容はデータにもとづき研究者ごとにオーダーメイドで企画。大学全体の論文数は6,448本（令和元年）から6,826本（令和5年）へ約6%増加。FWCIは1.08（令和元年）から1.13へ約5%増加している。
 - 過去の研究動向や国際的な研究動向の定性データ・定量データの分析により、兆しに基づいて、新たな領域・分野に先見的に投資。
 - 同様の分析により、研究者間の連携の機会を創出し、研究チームの組成をコーディネート。
- これらの分析・支援により、社会課題や政府戦略に呼応する部局横断プロジェクトや、国際的な研究プロジェクトの創成も実現。新たなイノベーションを生み出す環境を整え、研究者に伴走して、大型プロジェクトを企画・推進している。

<実績例>

- ヒューマン・メタバース疾患研究拠点（PRIME）（WPIに採択）
- 多様な微生物機能の開拓のためのバイオものづくりDBTL技術の開発（革新的GX技術創出事業（GteX）に採択）

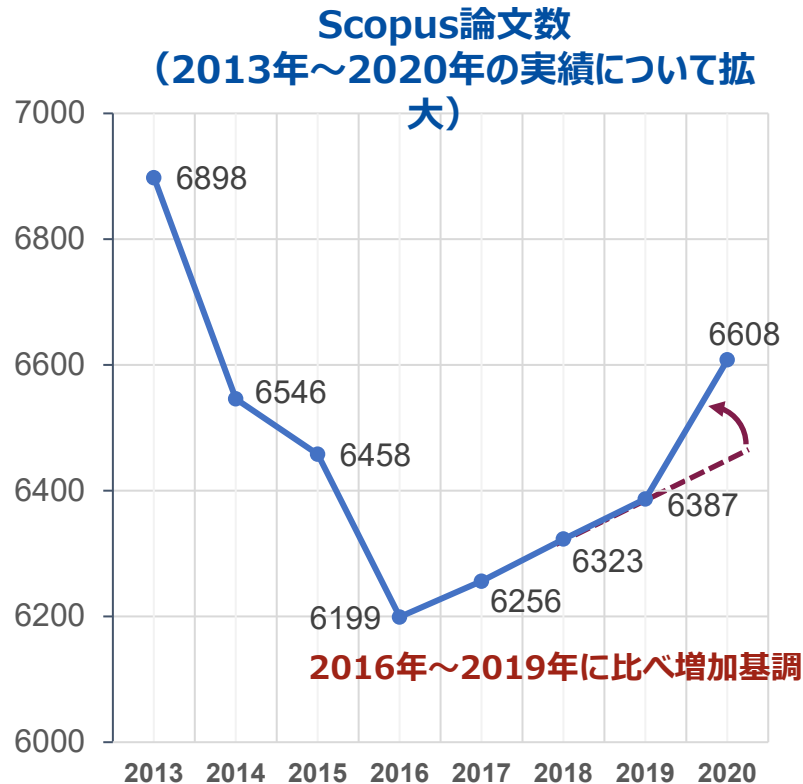
取組のポイント

- URA活動とIR活動の有機的な結合により、データの戦略的活用成功。研究力強化に繋がっている。
- 学内外に点在する各種データを集約してデータベース化。独自のアルゴリズムを開発し、経営企画DXシステム（ReCoシステム）を開発・運用。各部局の経営リソースやアウトカムをマクロスケールで可視化し、評価等に活用することで、経営力強化にも取り組んでいる。

<今後の展望>

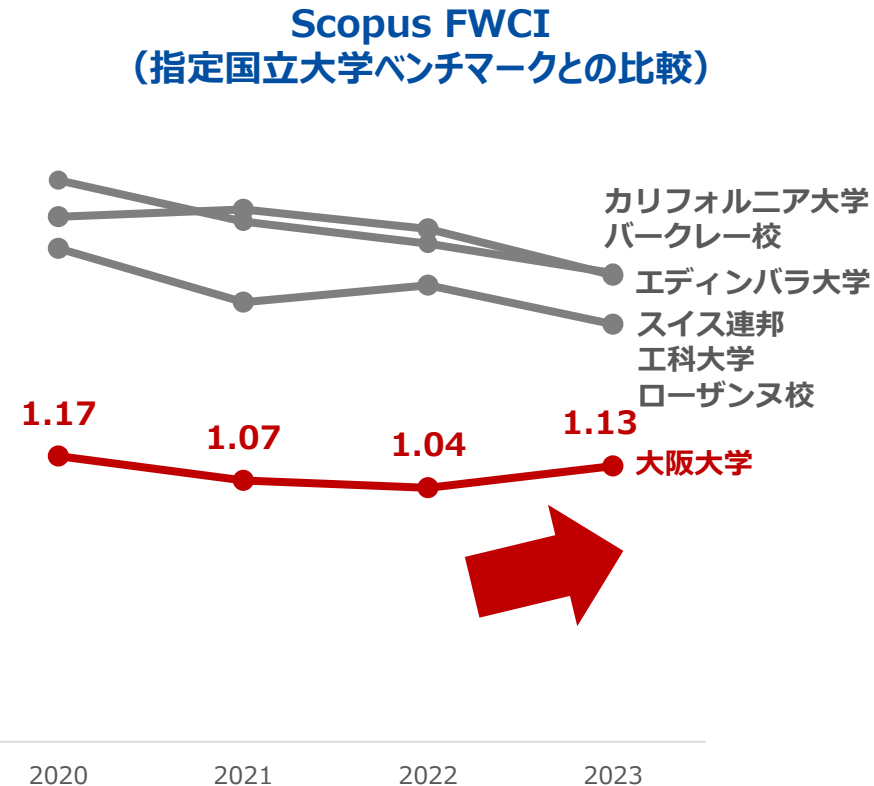
- 経営企画DXシステム（ReCoシステム）を活用した学内コストの可視化、データ駆動型の人事採用やオープンな人事採用プロセスの仕組みを拡大していくことを検討中。

論文数増加に関する成果



- URA×IRによる研究支援開始当時（2019年度）、論文数の低下を課題と認識。
- URA×IRの分析に基づき、中間層の若手・博士を対象に英語論文作成、雑誌掲載費用の支援を強化した結果、論文数が大きく回復。

FWCI増加に関する成果



- 将来の研究力強化のためには、論文の質を向上させる必要性を強く認識。
- 分析に基づき、オープンアクセス化、国内外の機関と連携したトップレベル研究の推進、有望研究領域への戦略的投資を強化した結果、FWCIが上昇に転じる。

2. 研究の成長フェーズに合わせた絶え間ない研究支援 (京都大学)

多様かつ小規模で入れ替わりが激しい研究領域（スモールアイランド型研究領域）を中心に、研究を芽吹かせ大きく育てるために、URAが研究フェーズ毎に必要な切れ目のない支援を実施することで、研究者が集中して研究を推進できる環境を整えている。

取組概要

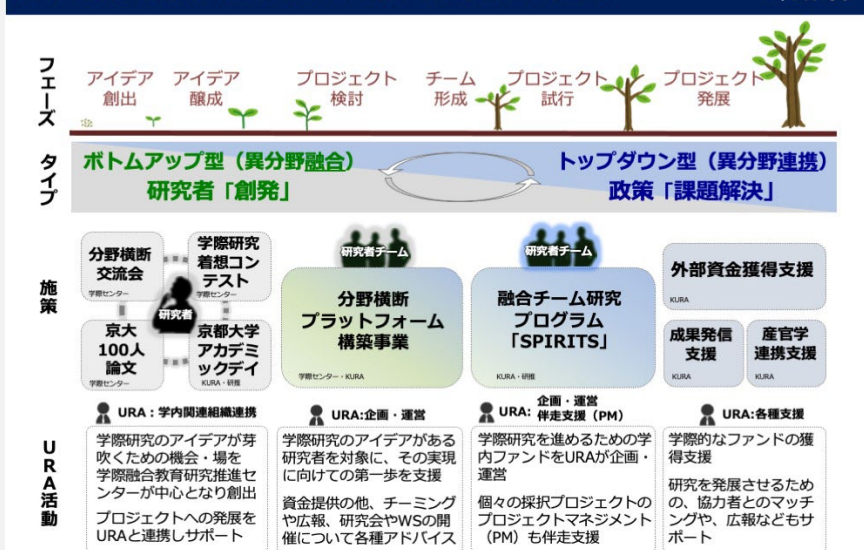
■ 取組の背景・課題

- 研究の多様性を重視する京都大学の独自性を一層強化するために、入れ替わりが活発な新しい領域等での研究を促進する。
- 研究フェーズの進行に合わせて、求められる研究支援が変わってくる。

■ 取組内容と期待される効果

- 他大学と比較しても割合が高いスモールアイランド型研究領域等に対し、研究を芽吹かせ、さらに大きな研究に育てていくために、URAによる支援体制の整備・強化や学内ファンドによる支援を実施する。
- 様々な研究活動をURAがサポートするとともに、研究フェーズの進行に応じて、段階毎に切れ目のない研究支援をURAが企画し、実行する。
- KPIを設定し研究が芽吹いているかを把握するとともに、支援を受けた研究者が回答したアンケート結果を踏まえ、支援後の検証を行う仕組みを構築。PDCAを回すことで、支援策の見直し・改善を行う。

融合研究推進に向けた戦略的取り組み



取組のポイント

- URAは、サポートする研究がどのフェーズにあるかを見極め、研究フェーズに応じて最適な研究支援を行う。
- 分野横断的な研究を促進することで、新たな研究の創生を推進する。
- 支援策にかかるPDCAサイクルを行い、支援策の改善を行っている。

<今後の展望>

- 学内ファンドの資金を適切に配分・運用評価していくために必要なポリシーおよび目的の明確化、またそれらを管理・達成していくための仕組み作りを行い、学内資源配分の最適化を図っていく。

3. 部局URAが全学業務に携わる「On the Job Development」制度による研究推進強化（東京大学）

本学では、URAが部局に所属する仕組みは変えずに、URAのエフォートの一定割合を供出し、部局URAが本部・全学業務に従事することができる制度を2024年度より導入。URAのスキルアップや所属部局・全学双方の研究推進強化につなげていく。

取組概要

■ 取組の背景・課題

- 本学ではURAを「学術研究に係る諸活動を幅広く推進し、進展させることを目的として、高度な専門性を持って業務を主体的に行う能力を有する者」と定義。独自のURA認定制度によってその定義にあてはまると認められる者（認定URA）を、業務経験年数やスキル等に応じてURA、シニアURA、プリンシパルURAの3段階のレベルで認定することでその質を担保している。
- 60名の認定URAのうち、大半が部局に所属し、部局全体や研究室のマネジメント、プロジェクト推進などの支援を行い、研究者が研究に専念できる環境整備に貢献している。
- 一方で、認定URAは部局経費で雇用されている場合が殆どであり、活動の幅を広げてのURA自身のスキルアップの観点では課題もあった。そのため、全学的な業務支援への従事・協力等を行うための仕組みが必要と考えた。

■ 取組内容と期待される効果

- 部局のURAが全学業務に携わる機会創出のため、2024年度より「On the Job Development」制度を導入。
- 部局URAのエフォートの20%までを供出し（エフォート分の人件費は本部負担）、本部・全学業務に従事する取組。
- 部局の事情をよく知るURAが本部・全学業務に従事することで、全学的な研究推進をスムーズに遂行できる。
- URAにとっても、部局で培ったスキルを活かして全学業務にチャレンジすることで自身のスキルアップにつながる。また、全学の動きを把握することで所属部局の研究推進強化にもつながることが期待される。

取組のポイント

- URAの所属やマネジメント体制は大学によって特色がある。
- 部局の規模が大きな総合大学である本学では、URAが部局に所属する現存の体制を大きく変えない「On the Job Development」制度を導入。
- 部局URAが本部・全学業務に携わる機会を創出することで、全学的な研究推進をスムーズに遂行できるほか、URA自身のスキルアップや、部局の研究推進強化も期待される。

<今後の展望>

- 本部と部局で兼務するURAの適切な労務管理が必要。時間の管理や働き方に問題が生じていないか留意して推進する。
- 本部エフォート業務の評価を部局にフィードバック。全学的なURA評価の仕組み検討にもつなげる。

4. URAや経営専門人材の拡充による教員の会議時間の削減 (大阪大学)

能力の高い事務職員をURA、経営専門人材等のアドミニストレーター（高度な企画能力を持つ事務職員）としてキャリアアップ。育成したアドミニストレーターが研究者に代わって学内の管理運営業務や意思決定を担っていくことで、研究者の会議時間を抜本的に削減し、研究時間の確保を目指す。

取組概要

■ 取組の背景・課題

- 大阪大学では、本部事務機構各部（室）にて、会議（委員会）の必要性を確認し、廃止・統合、会議時間の縮減を積極的に進めてきた。
- しかし、研究者の研究時間を大幅に増加させるためには、大学全体の意思決定システムを抜本的に転換することが必要。事務職員の企画力・専門性を育成し、研究者が担ってきた管理運営業務を事務職員の業務へ移管し、委員会等を削減することで、はじめて大きな効果が生まれると考えられる。

■ 取組内容と期待される効果

- 能力の高い事務職員をURA、経営専門人材等のアドミニストレーター（※）としてキャリアアップ。
 - (※) アドミニストレーター：現在研究者が多くを担っている管理運営業務・企画業務等を、研究者と適宜協働しながら代わりに担うなど、高度な企画・運営能力を持つ事務職員
- 学内公募・選考を経て候補者を決定し、令和3年10月以降、経営企画オフィスに事務職員6名を配置。配置期間中は、URAの称号を付与。メンター（経営企画オフィスのURA）の下で「大型研究プロジェクトの形成、資金獲得、運営に関する業務」等のスキル向上を図る。（研究者出身URAのための研修ノウハウを既に蓄積していることから、これを事務出身URAに当てはめることを試行している。）
- 学内の事務職員をキャリアアップさせることで、大学の前提知識と意欲を備えた人材を育成できる。外部人材をアドミニストレーターに雇用する場合は、採用時点で業務内容を明確にする必要があるが、学内職員の登用であれば走りながらアドミニストレーターの役割や業務内容を検討できることもメリットの一つ。
- 事務職員をURAにキャリアアップさせた場合、その分事務の一般ポストが減ってしまうが、今後、以下の取組を推進し、アドミニストレーター人材ポストを創出していく予定。
 - ◆ 定型業務を集約した部門の設立
 - ・集約対象業務の業務フローの確立
 - ・集約した部門のマネジメント体制の設計
 - ・集約業務のDX
 - ・全学規模での集約化
 - ◆ 業務範囲・異動範囲を限定した事務職員制度の新設
 - ・採用戦略の構築
 - ・職務に応じた新たな処遇制度
 - ・タレントマネジメントシステムによる人材管理

取組のポイント

- 現在研究者が担っている会議や管理運営業務をアドミニストレーター（高度な企画能力を持つ事務職員）へ移管することで研究者の研究時間の確保を目指す。
- 能力の高い事務職員をアドミニストレーターとしてキャリアアップさせる仕組みがある。

<今後の展望>

- アドミニストレーターの希望者は増加している。事務職員からアドミニストレーターへのキャリアアップ推進と、アドミニストレーター人材ポストの創出に同時に取り組んでいく。
- 新たなキャリアパス制度では、一般職ポスト、総合職ポスト、専門職ポスト、高度専門職ポストを設定し、適格な人材を配置。各ポストのキャリアパスを設計していく。

5. 倫理審査体制の見直し・強化による業務の効率化 (東京医科歯科大学)

研究環境の向上/研究時間の確保
教員の業務削減、教員・職員の役割分担

部局ごとに行っていた倫理審査委員会を研究テーマ別に集約するとともに、事務局の再編、事前確認業務の強化を行うことで、倫理審査委員会の業務量を縮減。審査の専門性・機動性を向上させながら、関与する教員数を大幅に減少。

取組概要

■ 取組の背景・課題

- これまで「人を対象とする生命科学・医学系研究に関する倫理指針」に関係する学内研究については、部局ごとに5つの倫理審査委員会と、対応する5つの事務局を設置していた。
- 多くの教員が委員を担当し、研究時間を圧迫していたほか、部局ごとの事務運用の不統一、専門性の低下という課題がみられた。
- 倫理研究支援組織である「生命倫理研究センター」にて審査前の事前確認を行っているが、事前確認件数に対する査読人員数が足りず、研究開始時期に影響していた。

■ 取組内容と期待される効果

- 以下の3組織の再編・強化を実施。
 - 倫理審査委員会：5部局の委員会を、研究テーマ別に3委員会へ集約
委員人数は計57人から計40人程度へ縮減
 - 事務局：研究推進課および学部ごとに設けていた倫理事務機能を集約化し、専門の事務係を創設。事務の人数は計10人（他業務と兼務）から4人（専任）へ縮減
 - 生命倫理研究センター：専門教員の増員と、審査体制の再編により事前確認業務を強化
- 事前確認業務の強化と組織体制の見直しにより、倫理審査委員会の業務自体を縮減・集約化。これにより、関与する教員人数を減らし、教員の事務負担を軽減。同時に、機能集約により、審査に関する専門性と機動性を向上。
- 倫理審査委員会、事務局、生命倫理研究センターの連携も強化し、一気通貫の新体制を構築することで、審査期間の短縮も期待される。（従来、審査依頼から実施許可まで平均約2か月だったものを、1～1.5か月程度への短縮を目指す。）

取組のポイント

- 事前確認業務の強化と組織体制の見直しにより、倫理審査委員会の業務量を縮減・集約化。これにより、関与する教員の人数を約3分の2に減らすことを実現。

<今後の展望>

- 機能集約や連携体制の強化により、審査の専門性と機動力を向上。審査期間の短縮を目指し、教員がスムーズに研究を開始できるよう支援する。
- 倫理審査体制に限らず、本学では執行部の明確な方針のもと、2015年度から学内の会議・委員会等を削減する取組を進めてきた。トップダウンで具体的な目標・KPIを示し、PDCAを回しながら更なる会議等の削減を目指す。

6. サバティカル休暇制度 (University College London)

研究環境の向上/研究時間の確保
研究に専念できる期間の確保

研究者の高い研究力を維持するために、定期的に教育・管理業務から解放されるサバティカル休暇制度を付与しており、特に育児・介護を抱える研究者に対してはよりサバティカル休暇を取得しやすい制度とすることで男女平等の実現や研究時間の確保、研究者のリテンションに効果を発揮している。

取組概要

■ 取組の内容

- 研究、奨学金、教育、イノベーションの高い能力を維持しスタッフを支援するために、「教育および管理業務」から解放される有給休暇の一部としてすべての教職員にサバティカル休暇制度を導入している。
- 「通常のサバティカル休暇制度」は学部長の裁量により、UCLで最低3年間の業務の後、1学期分付与される。利用者は休暇期間に具体的な成果を生み出し休暇後に研究報告書を提出する必要がある。
- 通常サバティカル休暇には最低3年間のインターバルが必要だが、育児又は長期介護休暇が1年に3か月以上あった場合、復帰者サバティカル休暇制度が適用され、復帰後自動的に1学期間のサバティカル休暇を取得する権利を有している。
- その他にも、元のポストへの復帰を保証された、最大12か月のキャリア休暇（無給）の取得などの制度も充実している。

■ 取組のポイント

- 教育・管理業務から解放されるためのサバティカル休暇の導入。
- サバティカル休暇後に研究報告書の提出を求めている。
- 育児・介護を行っている研究者については復帰者サバティカル休暇、その他無給のキャリア休暇の制度を用意している。

国内大学への示唆

- サバティカル休暇後の報告書提出で研究力を高めるための施策であることを明確にし、インターバル期間を3年、利用期間を1学期分と短くすることで利便性を向上させている。
- 復帰者サバティカル休暇制度を用意し、特に育児・介護を行っている研究者への配慮を行っている。
- さらに元のポストを保証する無給キャリア休暇制度も組み合わせ、熟練した教職員のリテンションを目指している。

＜今後の調査方針＞

- 両制度の利用状況や、サバティカル制度の活用から高い研究力向上につながるような研究報告がどれくらい生み出されているか。
- サバティカル制度を取得する研究者の穴埋め、教育・管理業務のフォローをどのような体制、制度で行っているか。

7. 頭脳バンク制度による研究以外の業務の負荷軽減 (九州大学)

研究環境の向上/研究時間の確保
教員の業務の外注化

本学を退職した教員へ授業、委員会等業務、入試（採点、監督）業務、その他カウンセリングや研究費獲得支援、公開講座などの業務を依頼できる「頭脳バンク制度」を導入し、教員の研究時間の確保を推進している。

取組概要

■ 取組の背景・課題

- 研究者の研究時間の確保が研究力向上のための大きな課題となっていることから、一昨年度にIR室主導で研究時間に関する調査を行う等、研究時間確保に向けた取り組みを推進。
- 研究時間確保に向けた施策の一つとして、頭脳バンク制度を昨年度より開始。

■ 取組内容と期待される効果

- 頭脳バンク制度は、支援者として登録した退職教員と業務を依頼したい教職員をマッチングさせる仕組み。
- 本学を退職した教員の優れた能力や経験を活用するとともに、教員の研究時間の確保を図るため、教員の授業担当、委員会等業務、入試（採点、監督）業務、その他カウンセリングや研究費獲得支援、公開講座などの業務を、退職した教員に依頼する制度。
- 当制度の運用に係る費用について、現在は総長裁量経費で負担しており、各部局や教員個人の費用負担はなく、また、利用の上限は設けているものの、現時点では上限を超える依頼は来ていない状況。
- 制度開始2年目となる令和6年度は、登録支援者数の増加や本制度の認知向上により、マッチングが大幅に増加しており、研究時間確保への効果が期待できる。



- WEB上で支援者（定年退職教員）は依頼事項の管理等、依頼者（支援者に業務を依頼したい方）は、支援者情報の検索や依頼業務の管理、依頼文書の送付等ができる。

取組のポイント

- 大学で業務代替人材をプールするシステムを構築することで、業務を遂行できる人材（稼働が可能であり、業務スキルを保有する人材）を教員個人が探す負担を軽減し、制度の利用を促進。
- 当制度の運用にかかる費用を総長裁量経費で負担することで、幅広い研究分野の教員の利用を促進。

<今後の展望>

- 支援者の大半が定年退職者になるため、急激な支援者の増加は見込めないものの、着実な支援者の増加と業務対応範囲の拡大による研究時間確保を推進。
- 利用者・マッチング数の増加に伴う費用負担方法等の制度内容の改定等、研究時間確保に向けた継続的な改善。

8. 学部生のリサーチアシスタント制度 (Brigham Young University)

研究環境の向上/研究時間の確保

教員の業務の外注化

学部生のリサーチアシスタント雇用と、その結果得られる研究成果を適切に評価する制度を両輪として運用し、教員の研究時間確保や学部生の研究素養の向上などを体系的に支援することで、大学全体の研究力・教育力双方の高水準化を実現している。

取組概要

■ 取組の内容

- 学部生によるリサーチアシスタント
 - 教員がリサーチアシスタントとして学部生を雇用し、研究活動の一部を依頼。
 - 学部生のリサーチアシスタントを雇用した研究の成果は、論文数等の量ではなく、論文内容等の質で学内評価。
 - 学部生リサーチアシスタントの雇用財源は、大学にて整備。

■ 取組のポイント

- 教員へのメリット
 - リサーチアシスタントの雇用により、教員の研究補助および研究時間の確保を実現。
 - 学部生への指導にかかる労力を考慮し、量より質を重視する研究成果の評価方法を設けることで、学部生の積極的な活用および教員の研究意欲の向上を図る。
- 学部教育へのメリット
 - 高度な研究への関与により、学部教育を最重要視する大学の方針に沿った、教室に留まらない学部教育の充実を実現。
 - 次世代の研究者層育成に繋がる、学部生の研究素養の向上を実現。

国内大学への示唆

- 学部生リサーチアシスタントを起用した研究の成果を、量より質を重視して評価することにより、教員が安心して制度を利用することができる。
- 大学院生主体のリサーチアシスタント職を学部生に展開し、学部生のうちから責任の伴う高度な研究に関与することにより、早い段階から次世代の研究者層を育成することができる。
- 学部生のリサーチアシスタントを雇用し、将来的に自大学への研究者としての定着を促進することにより、研究室の安定的な存続など、継続的な研究環境を提供することができる。

＜今後の調査の方針＞

国内大学で想定される下記課題の対応策

- リサーチアシスタント雇用財源の確保。
- 学部生の教育・研究・その他の活動を含む学生生活のバランスの確保。
- 教育・指導を通じた研究成果に対する適切な評価制度の設計。

9. バイアウト制度や専門研究教員の採用 (University of Illinois Urbana-Champaign)

通常のバイアウト制度に加え、研究に専念or教育を重視できる専門教員の採用や「人文科学リリースタイム」のようにプロジェクトや執筆時に教育から一時的に解放される制度を導入し教員の研究時間確保のための支援を行っている。

取組概要

■ 取組の内容

- 勤務時間の40%を研究に充てるために助成金または基金の資金のいずれかを利用するバイアウト制度を導入している。
- 専門教員制度を採用し、研究よりも教育に重点を置いた専門教員を採用する制度をとり、研究に専念し教育の責任を負わない専門研究教員の数を増やしている。
- 期間限定の調整方法として、人文科学および関連分野の教員は、執筆や特別なプロジェクトの完成に集中するために、一時的に教育責任から解放される「人文科学リリースタイム」を申請できる制度を導入。
- これ以外にも、研究支援賞（the Research Support Awards program）により、学部生や大学院生を研究補助員などに任命し研究時間の確保につなげるなどバイアウト制度以外に複数の制度を組み合わせることで教員の研究時間確保のための支援を行っている。

■ 取組のポイント

- バイアウト制度の導入。
- 採用時からの工夫として、専門教員制度により、研究に専念、教育に重点を置いた教員を採用。
- バイアウト制度以外にも期間限定の類似した制度や研究補助員の費用をサポートするなど、様々な形で教員の研究時間確保を支援。

国内大学への示唆

- 通常のバイアウト制度だけでなく複数の制度を組み合わせることで利用を促進している。
- 専門教員制度など雇用の段階から時間配分が異なる教員を採用することでバイアウト制度で調整しないといけない研究時間をあらかじめ減らすことが期待される。
- 研究分野によってはバイアウト制度の利用率に差がみられる可能性があるため、分野を絞った期間限定の制度を導入する方法も有用である可能性がある。
- バイアウト以外にも研究時間確保のための制度を複数打ち出すことで柔軟な対応が可能になる。

<今後の調査方針>

- バイアウト制度の利用状況と分野や属性などが偏っているか。
- 専門教員制度の利用状況と研究専念型と教育重視型の割合、バランスが取れていない場合の対応方法。
- 期間限定の調整方法が人文科学系に導入されている背景と理系への展開可能性。

10. 時間配分定量化モデル (WAM) (University of Edinburgh)

研究者の時間を研究・教育・管理に分けて管理する業務モデルを構築し、定期的な見直しや研究者の属性に合わせた柔軟な調整を行うことにより、研究時間の確保につなげることに成功している。

取組概要

■ 取組の内容

- 研究・教育・管理の時間配分を正確に定義し、定量化された業務モデル Work Allocation Model (WAM) に当てはめて運用している。
- 時間配分は、研究者の年次評価の中で定期的に見直される。研究者は、研究成果と研究資金の進捗に基づき、将来の時間配分の計画について評価者からアドバイスを受けることになっており、適切な研究時間が確保できる仕組みとなっている。
- 若手の研究者には大学の仕事の配分を減らし研究時間を確保できるように配慮されている。

■ 取組のポイント

- 時間配分に関するモデルがあること。
- 時間配分の定期的な見直しがあること。
- 将来の時間計画にアドバイスを受ける仕組みがあること。
- 時間配分は一律ではなく、研究者属性に応じて調整される。

国内大学への示唆

- 時間配分をモデル化することで、研究時間の多寡を客観的に評価できるようにしている。
- 研究時間配分を定めるだけでなく、評価の過程で、定期的な研究時間の見直しに関するアドバイスを受けられる体制をとり、客観的に研究時間が適切に維持されるようにしている。
- 研究者の研究時間を一律で管理するのではなく、研究の進捗状況や年次など研究者の属性に応じた柔軟な調整をすることで、研究者の人材、キャリアの多様性を図る工夫をしている。

<今後の調査方針>

- 研究時間の見直しを適切に行うための手法や運用面の工夫、注意すべき点。
- 研究時間を調整する対象として具体的に若手研究者をどのように定義しているか、若手以外に育児や介護などを調整を要する対象をどう選定しているか。

**調査② 全学的な研究戦略としての分野選定・人事配置・予算配分
マネジメントの仕組み（事例詳細）**

1. 大学の構成員の多様な要望や提案を執行部が吸い上げ、投資に繋げていくメカニズム (California Institute of Technology)

教員数約300名という小規模運営を活かし、プロボストが多様な教員と偏りなくコミュニケーションをとることで個々のイニシアティブを幅広く吸い上げている。光るアイデアがあれば、ファンドレイジングキャンペーン等と連携し、機動的に投資に繋げている。

取組概要

■ 取組の内容

- 多様な教員とFace-to-faceのコミュニケーション
 - プロボストが毎年一年を通して全教員と面談し、個々の教員のイニシアティブを直接把握している。
 - 面談の場で教員から合理的な提案があれば、執行部は柔軟に対応。ファンドレイジングキャンペーン等と連携し、大規模な資金をつけることもある。
 - 教員は大学の戦略に資する考えがあれば、いつでも提案書（“ホワイトペーパー”）を作成し、執行部へ直接提案する。これにより、執行部は常に最新の研究動向を把握し、戦略の軌道修正を行っている。
- 多様なシード・ファンディング
 - 学内の教員が応募できる多様なシード・ファンディングを多数企画（一件数千万円～億円単位まで）
 - 外部資金と異なり、簡単な書類で応募でき、採択までの期間も短いため、教員のイニシアティブをスピーディに実現する機動力の一躍を担っている。
 - シード・ファンディングに賛同する寄附者は多く、潤沢な財源を確保している。
- 戦略立案のプロセス
 - 中長期計画策定のように、大学の戦略に関わる決定については、学内横断的に少人数（6～7人）の委員会を都度立上げ、執行部に対し答申を上げさせる。委員会の構成員は固定化せず、多様性・新規性を重視して都度選考する。
 - 教員人事委員会のように、常設かつ多年度にわたって戦略を練る委員会においても、定期的に委員を入れ替え、新陳代謝を図っている。

■ 取組のポイント

- ✓ プロボストが全教員と偏りなくコミュニケーションをとり、個々のイニシアティブを幅広く吸い上げている。
- ✓ 教員は自らのイニシアティブを執行部へ伝える手段を理解している。
- ✓ 中長期計画に基づき基本的には一定期間、安定した投資を行う一方で、吸い上げたイニシアティブに光るものがあれば機動的な投資を行っている。
- ✓ 幅広い意見を吸い上げるため、委員会構成員は固定化せず、多様性（年齢・性別・分野等）を重視する。

国内大学への示唆

- 学内構成員の多様なイニシアティブを執行部が幅広く吸い上げ、投資に繋げていくことが有用。
- 教員数が多い場合は、段階的に意見の吸い上げを行うことが考えられる。その場合は、例えば学科長など小単位の長が、多様な意見収集のキーパーソンとなり得る。
- 吸い上げた意見を投資に繋げる機動性が必要であり、そのためには、資金の確保をスピーディに行うためのファンドレイジング等の組織力が求められる。

2. 研究テーマの設定・新陳代謝 (University of Illinois Urbana-Champaign)

異分野の研究者を集めて研究テーマのアイデアを創出、学問分野を越えて地球規模の課題に取り組む研究基準の設定やテーマリーダーをもとに割り当て5年ごとに研究テーマの見直しを行うなど、研究テーマの設定に強みがある。

取組概要

■ 取組の内容

- 研究テーマを設定する際に、異分野の研究者を集めて研究テーマのアイデアを創出、学問分野を越えて地球規模の課題に取り組む研究基準を設定する。
- 研究スペース、人員、財源は、テーマリーダーが率いるテーマに割り当てられ、部門、研究所、戦略的取組について、定期的に社内レビューを行っている。研究テーマ、研究所所長は5年ごとに見直される。
- 最先端の研究成果や外部資金の獲得に至っていないテーマは段階的に廃止し、新たなテーマに着手する。研究所のスペースは、大規模でオープンに設計されており研究テーマの変化に対応して柔軟に収容できるように設計されている。

■ 取組のポイント

- 異分野の研究者を集めることで新たな研究テーマのアイデアを創出。
- 研究テーマの新陳代謝を図る制度がある。
- 研究テーマの見直しに5年という期限が決められている。
- 研究所所長と研究テーマが同じスパンで見直しがされる。

国内大学への示唆

- 学問分野を越えた研究テーマアイデア創出を行っている。
- 研究テーマの更新をするために5年という中期的なスパンで見直しを図っているが、研究所長の人事と一緒にすることで新陳代謝を促進している。

<今後の調査方針>

- 様々な研究テーマのアイデアの中から、大学として重視する研究テーマとするための判断基準、意思決定方法。
- 研究テーマを見直す際に、どの研究所を廃止するのか、また廃止するにあたり、これまで投資をしていた建物・設備や機械などの取り扱い、その他研究を廃止することにより障害となることがあるか、あればどのように障害を乗り越えるのか。

3. トップダウンとボトムアップの掛け合わせによる分離融合研究の推進 (早稲田大学)

大学全体を通貫する研究推進の仕組みを機能させるためGlobal Research Center (GRC) を創設。総長・プロボストのリーダーシップの下、トップダウンによる研究力強化のための施策をGRCで迅速に展開しつつ、ボトムアップで生まれる独創的・萌芽的研究 (シーズ) を開花させる。

取組概要

■ 取組の背景・課題

- 本学は人文・社会科学系をはじめ、理工系にも幅広く強みを持ち、拠点を持するが、競争的資金の事業に合わせた研究活動になりがちで、全学の研究力強化をトップダウンで進める体制となっていなかった。
- 全学的な研究戦略を実現する体制を構築するとともに、ボトムアップ型の個別研究にも横ぐしを刺し、世界に伍する文理融合研究の創出・支援を推進する。

■ 取組内容と期待される効果

- 本学の研究を推進する司令塔として2024年4月にGlobal Research Center (GRC) を創設。
- GRCは、総長・プロボストのリーダーシップの下、全学的な研究戦略を立案。本学の特色を活かし、人文・社会科学系と自然科学系の包括的な融合研究が期待できる研究テーマを設定。
- 同時に横の連携強化を図り、各研究拠点からボトムアップで生まれる独創的・萌芽的研究をさらに伸ばし、分野横断的な研究拠点を新たに創出していく。

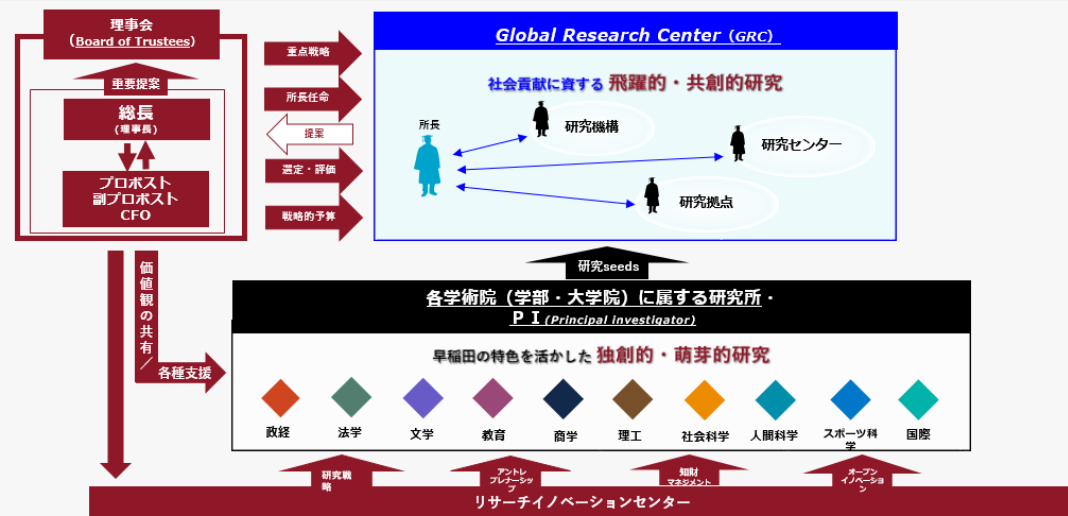
取組のポイント

- トップダウンで研究テーマを示しつつ、ボトムアップで個別研究のシーズを全学的に収集し、文理融合研究の創出・支援を戦略的に推進している。

- 大学院生の研究・教育も含めた学内連携体制の構築を目指している。

<今後の展望>

- GRCでは、KPIに基づく戦略的予算配分と教員・研究者の戦略的配置を行う予定。これにより、従来の枠組みを超えた産学連携および国内外諸機関とのグローバルな連携を強力に推進する。



4. 全学的なファンドレイジング活動（1/2） （A大学/アメリカ）

本部と部局の役割を明確にし、大学全体で情報やノウハウを共有しつつ交通整理を的確に実施することで、寄附者に対する一体的なアピールが可能になるとともに、各部局による効率的なファンドレイジング活動の展開を実現している。

取組概要

■ 取組の内容

- 全学における通常のファンドレイジング活動
 - ファンドレイザーだけでなく、データ分析や処理、マーケティング、法律など多様なスキルセットを持つ各部局のファンドレイジングチームが、本部との連携や本部からの支援を受けながら実施。
 - 寄附者と各部局のコミュニケーションを記録するセントラルデータベースにて、本部および部局の担当者が、寄附者に対する全学的な接触状況を確認。
 - 有力な寄附者に対し、1on1で担当者を配置するプライマリマネジャー制度を設け、寄附者に対する学内接触の交通整理を実施。

■ 取組のポイント

- 大口の寄附者を含む、関心層へのアピールを強固にするため、寄附の入口から出口まで全段階を丁寧にサポート可能な、様々なスキルセットを持った人材をチームに配置。
- 有望な寄附者が、学内の複数の部局や個別の教員などから別々に接触を受けることで不快感を抱くことを避けるため、データベースの利用や主担当者の設定を実施し、大学全体としてのアプローチを徹底。
- ファンドレイジングに特化した大規模な本部機能を設け、各種トレーニングや支援プログラムを部局に提供。

国内大学への示唆

- ファンドレイザーの増員だけでなく、増員後の配置や連携を含めた運用体制が構築できる。
- 部局個別のファンドレイズの動きを大学全体で把握することにより、寄附者に対する一体感のあるブランディングを展開することができる。
- 本部と部局の役割を明確化することにより、効率的なノウハウの蓄積と共有が実現できる。

＜今後の調査の方針＞

国内大学で想定される下記課題の対応策

- 多様な知識やスキルセットを持つ人材の確保。
- 学内での情報やノウハウ共有の手段の整備。
- 長期的な目線での寄附者との関係構築。

4. 全学的なファンドレイジング活動（2/2） （A大学/アメリカ）

大規模な全学キャンペーンを定期的実施することで、寄附金の獲得とエンダウメントの運用による安定的な大学運営財源を確保するとともに、緻密な調査や広報活動による大学全体の機動力および国内外でのプレゼンス向上を実現している。

取組概要

■ 取組の内容

- 大規模な全学ファンドレイジングキャンペーン
 - 約10年おきに新たな全学キャンペーンを実施、うちキャンペーン期間は約7年間。
 - キャンペーン的设计は、ビジネスプロジェクト同様に、キャンペーン期間を段階ごとにフェーズ分けし、各フェーズで取り組むべき活動とその達成目標を明確化。
 - 各フェーズには、学内の研究活動やニーズの把握、学外の動向収集やベンチマーキング、寄附者の関心や寄附確度に関する綿密な調査、テストキャンペーンや関連イベントの実施、新たな寄附者の開拓やアフターフォローなどが含まれる。
 - 学長主導の強力なリーダーシップのもと、寄附者に訴求するキャンペーンのプライオリティを明示し、多様なスキルセットを持つファンドレイジング人材を確保・配置。
 - キャンペーンの結果は、授業料収入や研究費収入に次ぐ財源として、全学のエンダウメントに集約され運用されるが、寄附目的ごとに毎年決まった額を対象部局に配分。

■ 取組のポイント

- 約7年にわたるキャンペーン期間を概ね4つの段階にフェーズに分けし、各フェーズにおける活動成果の分析結果を次のフェーズの打ち手に展開することにより、確実な目標額の達成を実現。
- キャンペーンごとに有望な寄附者を増やし保持することで、大学への支援者コミュニティの拡大および後続するキャンペーンのさらなる成長に寄与。

国内大学への示唆

- エンダウメントとして運用することにより、大学運営の安定的財源確保に寄与する。
- キャンペーン的设计を通し、学内の研究・教育活動を網羅的に把握することにより、強みやシーズ、ニーズを明確化することができる。
- キャンペーン的设计を通し、外部・内部環境の情報収集とその緻密な分析を実施することにより、社会の変化に対する組織的機動力を高めることができる。
- キャンペーンの定期的な実施を通し、研究・教育活動を学内外へ継続発信することにより、大学の社会的プレゼンスが向上する。

＜今後の調査の方針＞

国内大学で想定される下記課題の対応策

- キャンペーンの企画・設計を指揮・監督できる人材の確保。
- 単発で終わらない、長期的な視点でのキャンペーン計画と実施体制の構築。
- 大学への寄附文化を醸成するための方策。

5. 人事ポイントの戦略的な配分による若手教員の確保・育成、 優秀な研究者確保（筑波大学）

全学的に戦略的な人事を実現するため、第4期中期目標期間において、各部局が保有する基本ポイント※の一部を本部に預託し、本部は預託されたポイントを原資として3つの用途に整理することとした。

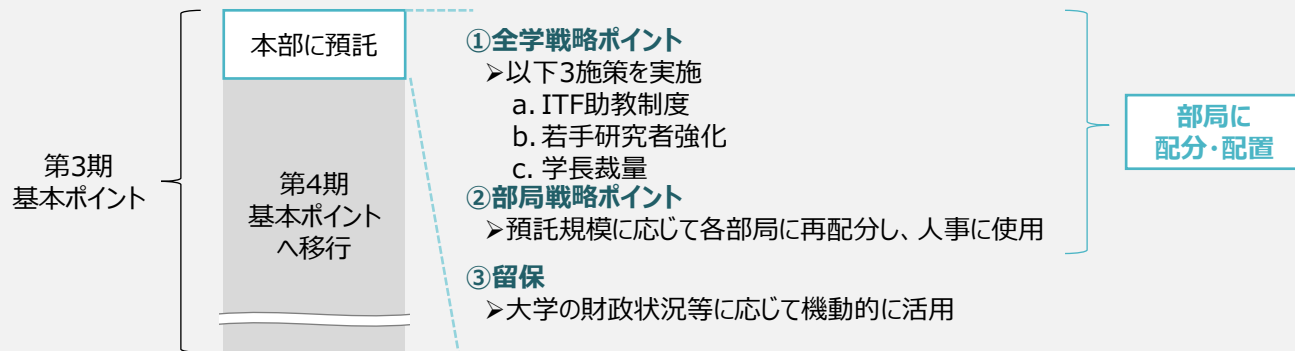
取組概要

■ 取組の背景・課題

- 地球規模課題を解決する「真の総合大学」として、既存の学問分野の継承だけでなく、新たな学問分野を創成するために、教育研究力のさらなる強化が必要であり、それを担う教員の確保・育成が重要。特に、優秀な若手研究者の確保・育成を可能とする取組とすることで、他の有力大学に比べて低い若手教員比率の向上を図る。

■ 取組内容と期待される効果

- 第4期中期目標期間において、各部局が保有する基本ポイントの一部を本部に預託し、本部は預託されたポイントを原資として3つの用途（①全学戦略ポイント、②部局戦略ポイント、③留保）に整理することで、戦略的な人事を実現するための財源を確保。



- ITF助教制度：雇用目的を限定しない任期付教員として雇用し、任期中に年度あたり500千円の研究費を支給するほか、本部が設定した要件を満たす場合の雇用財源及び研究費の全てまたは一部を本部が負担する等、優秀な若手研究者のキャリアアップを支援。
- 若手研究者強化：各部局から提出された候補者を審査し、優秀な若手研究者の採用を促進。
- 学長裁量：全学的・長期的な観点で強化する分野・事業を決定し、優秀な研究者を確保することで研究力を強化。

※人事ポイントの区分の一つ。本来、部局の裁量で使用できる人事ポイントの一部について、各部局が計画的に本部へ預託する仕組みとなっている

取組のポイント

- 世界最高水準の教育研究活動を担う教員の確保・育成を重視。
- 学問分野の継承・新たな学問分野の創成には、優秀な若手研究者の活躍が必要。本部主導型の戦略的な人事を行うことで、持続的な若手研究者の採用を推進。

<今後の展望>

- 例えば、一律の割合で預託させるのではなく、各部局の規模（教員数）により預託するポイントに差をつける等、より長期的に取組が実施できるよう、改善点を検討。

6. 独自の研究マネジメントシステム（研究循環システム）による 戦略的な資源配分の推進（筑波大学）

人事配置/予算配分のマネジメント
資源配分（循環システム）

研究力の持続的向上に向け、メリハリのある資源配分や、必要に応じた研究体の改廃の意思決定を行える仕組みとして研究循環システムを構築。5年ごとの評価に基づき級別の認定を行い、研究全体の新陳代謝を活性化している。

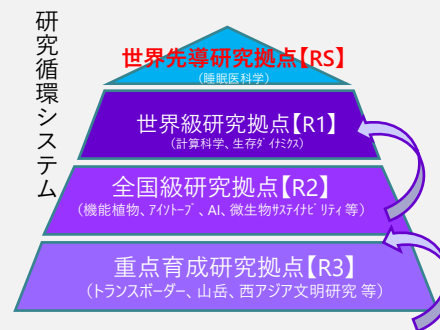
取組概要

■ 取組の背景・課題

- 研究力を持続的に向上させるためには、戦略的に注力分野を決定し、当該分野へ思い切った人材・資金の投資を行うことも重要な要素の一つ。
- 研究拠点に対し、一律ではなくメリハリのある資源配分を行うためには、研究拠点に関する評価システムの確立が必要。さらに、注力分野を戦略的に創造していくためには、研究全体の新陳代謝を促す工夫が必要。

■ 取組内容と期待される効果

- 本学の強み・特色に重点配分を行いつつ、新たな強み・特色を持続的に生み出すための研究の成長ステージに応じた効果的な研究循環システムを構築。
- 研究拠点を機能的に分類した上で級別の認定を行い、人材や資金、スペース等の重点配分を行う。「RS（世界先導研究拠点）」は、世界的に卓越する研究分野を推進し、「R1（世界級研究拠点）」は、学際的かつ国際的な研究力強化を図っている。
- 研究拠点の評価は5年毎に実施（3年目に中間評価を実施）。期末評価時はもとより、中間評価時においても「より下位の級への分類または研究センターの廃止（R3未滿の評価の場合は廃止）」を行うなど緊張感ある評価体制を構築。
- 各研究拠点は初年度に「より上位の級にあがるためのロードマップ」、「予算計画」、「これまでの活動実績」、「これまでの活動実績を踏まえた『評価指標（KPI）』および類似の研究組織とのベンチマークの設定」などを含む活動計画書を提出。
- 評価は、学長がトップの研究戦略イニシアティブ推進機構に外部有識者を含む評価委員会を設置し、「活動計画の取組状況」、「研究水準」、「『評価指標（KPI）』および類似の研究組織とのベンチマークの達成状況」などの観点から実施。
- これらの取組により、研究拠点の新陳代謝が促進され、研究全体の活性化と研究力の持続的向上を実現している。



取組のポイント

- 明確な評価システムを確立。
- 評価は、研究拠点が自ら予め設定した目標に対する評価項目・配点を定め、その達成度合いを測っており、各研究拠点の特性が考慮されている。
- 外部有識者を含む評価委員会によって評価。
- 研究拠点の廃止を含む研究循環システム。
- メリハリある資源配分。

<今後の展望>

- 研究者個人の基盤的・恒常的な研究と、大学として重点的・戦略的に推進する研究の双方について、メリハリを利かせながら一層の活性化を図っていく。
- 両者の中間段階にある研究についても、大学としてその位置づけをより明確化する。

7. テーマ別学際研究センター (Brigham Young University)

学際研究のテーマ、実行する場およびそのリーダーシップ、明確な評価基準を一体的に整備することで、継続的かつ安定的な学際研究を創出するとともに、場の運営を通して、大学が期待する「全体を俯瞰できる目」を持つ学部長の育成を実現している。

取組概要

■ 取組の内容

- 学術テーマを明確にした学際研究センター
 - 文理を問わず、新しい専攻やクリエイティブな学際研究を促進するための場（学際研究センター）を学内に4つ設立。
 - 各センターの役割および取り扱うテーマを明確化し、センターごとに配属教員や授業、授業の評価方法といった、学際研究の評価基準を体系的に整備。
 - 各センターでのプロジェクトに関与する教員が所属している複数学部長の学部長が、共同でセンターの学部長を兼任。
 - 各センターの運営財源は、寄附金を基盤として大学にて整備。

■ 取組のポイント

- 各センターの役割や取り扱うテーマを明確化することにより、学内に同じような学際研究の場がいくつも乱立することを防ぎ、センター内での学際研究の循環を促進。
- 各センターが、創出される学際研究に対する評価基準を体系的に整備していることにより、安定的に継続して新たな学際研究が生まれる仕組みを担保・定着。
- 複数学部の学部長が共同でセンターの学部長を兼任することにより、センターの強固な学術的監督を実現するとともに、大学全体を俯瞰する目線を持つことが期待されている学部長の育成に貢献。

国内大学への示唆

- 文系分野・理系分野間の学内コミュニケーションを活発化することができる。
- 長期的な視野に立ち、安定的な学際研究の創出や、その評価、更新、廃止などを体系立てて実施することができる。
- 複数学部の学部長をトップに据えることにより、部局のリーダーシップが、自身の学部だけでなく他学部の研究動向や方針などを認識し、大学全体を俯瞰する目線を持つことができる。

＜今後の調査の方針＞

国内大学で想定される下記課題の対応策

- 安定的なセンター運営財源の確保。
- センターごとの評価基準を明確化できる規程などの整備。
- 学部長の業務負担の軽減。

8. 研究コラボレーションイベント (University of Michigan)

研究担当の副学長室主催のワークショップなどを通じて、学内の研究者が一堂に会して社会的課題の解決策のブレインストーミングを行いネットワークやチームビルディングを通じて学際的な研究を支援。

取組概要

■ 取組の内容

- 大学全体として研究事業全体のコラボレーションとイノベーションの推進を重視しており、学長室、プロボスト、学際的研究イニシアチブ担当副学長が連携し戦略的に投資を行い幅広い潜在的影響力のある分野における新たな課題と機会に取り組むために、産業界やその他のパートナーだけでなく、多様な分野の視点を結集している。
- 研究担当の副学長室が学際的センター・研究所協議会や他の大学の研究機関との緊密な協力を主導している。
- 定期的に副学長室主催で学内の研究者が一堂に会し、学問の垣根を超えた複雑な社会的課題に関するために対面式ワークショップ交流・コラボレーションのきっかけとなる（Bold Challenges）を開催しており、新たに学際的なプロジェクトに取り組むチームは大学から最大75,000ドルの資金提供を受けられる。

■ 取組のポイント

- 研究テーマを新たに創出するため様々な分野、産業界、その他のパートナーとのコラボレーションイベントを行っている。
- 副学長（研究担当）室がこれらの研究の触媒活動を主導している。

国内大学への示唆

- 新たな社会的課題に着目し、将来の研究分野の開拓のきっかけとなるよう研究担当の副学長室主導でイベントを主催し交流のきっかけを作っている。

<今後の調査の方針>

- 日本でも同様の研究者同士の交流イベントは様々あるが、実際に新たな研究分野の開拓にワークショップイベントが実際にどの程度影響をあたえているのかを調査する。

9. 学際研究を促進するアワード制度 (Brigham Young University)

学長主導のアワード制度を設けることで、文理を問わず学内の学際研究を推進するトップの姿勢とその成果が可視化されるほか、広報部による偏りない研究成果の発信を通し、全学一体となった学際研究の展開および学内外へのアピールを実現している。

取組概要

■ 取組の内容

- 学内学際研究費（アワード）制度
 - President Innovation Fund（PIF）：学際研究の推奨などを掲げ、毎年9万ドル程度の研究費を、12ほどの研究グループに配分する制度。
 - Interdisciplinary Research Origination Awards（IDR）：2つ以上の学部の教員が共同で申請することなどを所与要件とし、2年間で最大12万ドルの研究費を含む複数の研究費を、毎年5つほどの研究グループに配分する制度。
 - Research and Creative Awards（RCA）：PIFやIDRが理系寄りの研究に所与されがちになるのをカバーするため、人文系や音楽など、クリエイティブな研究を支援するために設けられたアワード制度。
- 広報部（PR）の戦略
 - 大学全体を俯瞰し、一部の学部や研究に偏らないよう、バランス良く研究活動や成果を広報。
 - 意識的に、複数学部や研究者が関与するプロジェクト等をフィーチャー。

■ 取組のポイント

- PIFやIDRとRCAを両輪で設けることにより、比較的評価や成果が定量的に測りやすい理系分野と、そうでないクリエイティブな分野のいずれにおいても、均等に分野間のコミュニケーションが促進されることを意図。
- 広報部が協働することにより、研究者だけでなく事務レベルにおいても、学際研究を促進する仕組みを徹底。

国内大学への示唆

- 文系・理系を問わず、分野内外の学内コミュニケーションを活発化することができる。
- 研究費・アワード制にすることにより、学際研究の可視化ができる。
- 広報を巻き込むことにより、全学問分野を均等に重視し、かつ異分野間コミュニケーションと学際研究の促進を推奨するというトップダウンのメッセージが学内外に明確に共有できる。

＜今後の調査の方針＞

国内大学で想定される下記課題の対応策

- 研究費やアワード財源の確保。
- 定量評価が難しいクリエイティブ分野に対する評価基準の設定。
- 研究成果等に関する学内情報の集約と、本部広報機能の強化。