

Hello

研究開発マネジメント人材ロールモデル事例集

研マネ人材

01

R&D Management Professional



文部科学省

挑戦を促し、組織をつなぎ、イノベーションを生む



飯田 香緒里
東京科学大学 共通支援組織 医療イノベーション機構 教授
副学長（医療イノベーション担当）

一革新的なイノベーションの創出には、大学だけでなく企業との連携が必要不可欠です。研究に対する深い理解を持ち、企業等の動向も把握しながら、大学と企業から生まれる新たなイノベーションを描く研究開発マネジメント人材は極めて重要な存在です。今回は、知的財産業務からキャリアをスタートし、現在は、副学長（医療イノベーション担当）として、大学全体の医療イノベーションのマネジメントを担われている東京科学大学の飯田香緒里先生にお話を伺いました。

研究者の情熱との出会いが、キャリアの原点

ーこれまでのキャリアを教えてくださいー

私は法律事務所での勤務を経て、2005年に東京医科歯科大学（現・東京科学大学）に採用されました。採用当初は、共同研究をはじめとする産学連携関連の契約業務や産学連携のスキームの整備に従事していました。また、当時は企業と大学との共同研究の公正性を確保する利益相反マネジメントの体制やリスクマネジメントの仕組みなどが十分に整備されていなかったことから、これらの設計にも携わりました。

着任して間もない頃、研究者や医師をはじめとした医療従事者の方々が、臨床業務を終えた後、夜遅くまで研究に没頭する姿を目の当たりにしました。このことをきっかけとして、「こうした研究への志を支え、少しでも研究に専念できる環境をつくるために、自分に何ができるのだろうか」と考えるようになりました。その後、自分自身もその

一端に関わっていると実感できたことが、大きなモチベーションとなり、その後のキャリアの原点にもなったように思います。

そのような思いから、契約の締結や知的財産に関する一連の業務も、単なる事務手続きやルール適用・運用ではなく、研究を適正に推進し、その成果を発展させていくための重要な基盤だと考えてきました。そのため、個々の契約書を作成するにとどまらず、契約を適切かつ効果的に管理・運用し、研究を推進する仕組みづくりにも取り組んできました。また、研究者自身が知的財産管理の意義と価値を正しく理解することが重要との考えから、早い時期から研究者や学生を対象とした知的財産教育にも積極的に取り組んできました。この活動は、現在は、他大学からもお声がけをいただき、学外へと広がっています。

現在は医療イノベーション担当の副学長として、医療の領域におけるイノベーションの創出に必要なプロセス全体の設計・マネジメントを担っています。人材配置や組織運営、研究資金の獲得、研究成果の社会実装を推進する仕組みづ

くりなど、大学の多様な資源を俯瞰し、それらを有機的に繋ぐことで、研究成果を社会へ還元する医療イノベーションの創出を推進しています。

1歩先の役割への挑戦が現在につながっている

ーキャリアのターニングポイントを教えてください。

1つ目は、キャリアの早い段階で教員のポストを与えていただいたことです。日常業務に加え、他大学の教員・研究者と協働しながら、契約書の標準化や国際動向を踏まえた産学連携のあり方の調査や研究などにも携われるようになりました。実務の中で見出した課題を研究として捉え直し、調査・分析を通じて解決の方向性を導き、その成果を再び実務に反映する。さらにその成果を研究者や学生へと還元する中で実務と研究と教育を循環させることが、私自身の仕事のあり方へと発展していきました。また、教員として、行政の審議会での政策等の審議に関わる機会や他大学との連携の場にも参画する機会が増えたことで、自大学の視点にとどまらず、国の政策や他大学の取組、社会から大学に求められる役割を踏まえ、より俯瞰的な視点から大学や組織のあり方を考えるようになりました。

2つ目は、2009年頃から組織のマネジメントを担う機会を得たことです。それまで自ら課題に向き合い、解決策を考えることが中心でしたが、異なる専門性や経験を持つ人材を繋ぎ、より複雑な課題にも応えられることを実感し、組織として機能を高めていくという発想を持つようになりました。この経験は、その後の私の組織づくりやマネジメントの原点となっています。

3つ目は、2020年から副理事のポストをつけていただいたことです。このポストを得たことで、学長はじめ執行部

の先生方と大学の戦略目標・計画に関わる議論に加わる中で、自らの担当領域にとどまらず、大学全体の方向性や、大学として果たすべき役割を考えるようになりました。大学を俯瞰し、その強みをいかに生かして新たな価値につなげるかという経営の視点を持つようになったことは、私にとって大きな転機でした。

こうして振り返ってみると、私のキャリアにおける3つのターニングポイントは、自分一人の力で実現したものではありません。その時々の方や役員の方々が、大学経営における研究開発マネジメント・イノベーション戦略の重要性を十分に認識されていたからこそ、一歩先を見据えて、我々の組織が活動しやすくなるように、環境を整えてくださっていたのだと思います。本学では、以前から「研究と産学連携は相互に作用しながら発展していくもの」という考え方が共有されてきました。研究成果が産学連携を通じて社会実装へとつながる一方、企業や社会との接点から新たな課題や知見を得て、それが次の研究に還元されることもあります。こうした循環を生み出すためにも、社会に開かれた大学・附属病院であることを重視し、企業をはじめ社会の多様なステークホルダーの皆様との連携を積極的に進めています。

また、実務的な観点では、産学連携や知的財産管理の重要性を研究現場に浸透させるには、担当部署からの発信だけでは十分でないこともあります。学長や理事をはじめとする執行部が、その意義を理解し、自ら発信くださることで、研究者の理解が深まり、私たちの活動を大きく後押ししてきました。こうした執行部の理解と支援は現在まで一貫して続いており、本学のイノベーション活動を支える大きな力になっています。

これまでこのような恵まれた環境の中で様々な業務に携わってきましたが、私が一貫して考え続けていることは、研究者の研究に対する熱い情熱にこたえるために、「研究者が研究に専念できる環境を整えられるか」です。この思いは、本学に採用された当時から現在まで変わっていません。



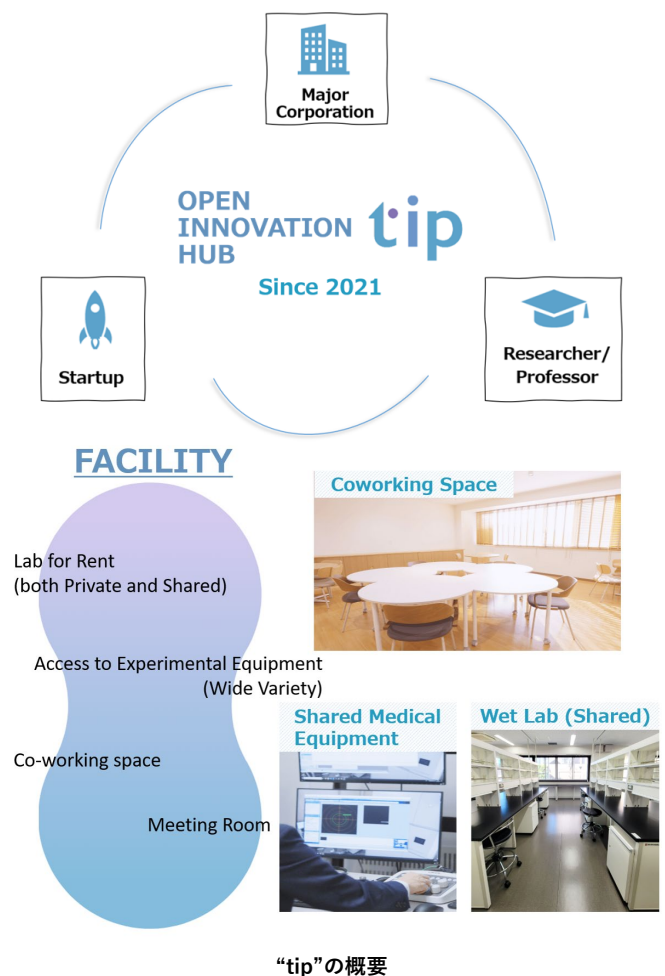
人と人、大学と社会をつなぎ、産学連携を加速させてきた

—これまでの特徴的な取り組みを教えてください。

私が関わってきた特徴的な取組の1つ目は、「イノベーションプロモーター教員制度」です。企業から共同研究などの相談があった際、最適な研究者につなぐことは産学連携担当の部署にとって重要な役割ですが、大学内の多様な研究活動を網羅的に把握できる範囲には限界があります。そこで、イノベーションマインドの高い若手教員に産学連携のコーディネーター役を担ってもらい、研究現場での個々の教員のネットワークを活用しながら、研究者同士や企業と研究者をつなぐ仕組みを構築しました。制度設計にあたっては、学長が教員をプロモーターとして発令し、プロモート活動を人事評価へしっかり反映させるインセンティブの要素も組み込みました。研究者の貴重な時間を搾取し、単なる追加業務とならないように、研究者自身にもリターンが見込まれる設計を意識しました。また、部局からの推薦という形式にすることで、若手教員がやりたいことを勝手にやっている訳ではなく、部局の代表としての活動であることを示す仕掛けを取り入れました。この制度によって、学内での産学連携マインドが醸成され、参加した教員の知的好奇心を刺激し、あるいは正しい理解を促すことで、特許出願や産学連携活動の増加につながり、さらにはキャリア形成にも良い影響が見られました。現在は3期目を迎え、多くの教員が参加を希望する制度へと発展しています。

2つ目は、産学連携やスタートアップ創出を加速するコミュニティとして整備した「tip」です。目指したのは、企業単独ではつくることができない、都心の大学だからこそ実現できる共創環境です。企業やスタートアップが、最先端の医学研究に取り組む研究者、そして医科・歯科合わせて60を超える診療科を有する附属病院の医療者と日常的に接点を持ち、学内のリソースを活用しながら、時間・空間を共有する。そうした環境から、臨床現場のリアルなニーズと研究・技術が結びつき、新たなイノベーションが生ま

れることを目指しました。コミュニティ設計にあたっては、大学側の発想だけで場をつくるのではなく、利用者や社会のニーズを的確に捉えることを重視し、デベロッパーとの共同研究を通じて、企画から運営までを共に進めています。現在は、5,000名を超える方々に登録いただき、そのうち約460名が正規会員として参画しています。tipを基盤にした産学プロジェクトは、規模や継続性の面でもスケールするケースが多く、本学ならではの産学連携エコシステムとして成長していると感じています。



組織の力で未来を創る

—組織マネジメントにおいて、重視していることを教えてください

私が重視していることは、大学が掲げたビジョンを実現するために、産学連携活動を通じてイノベーション創出を促すと共に、持続的に成果を生み出せるチームをつくることです。

従来より、大学の産学連携部門は、知的財産、契約、スタートアップ支援といった機能ごとの縦割りの組織体制で運営されることが一般的です。しかし、それでは研究成果を知財として権利化しライセンス等に繋げるのか、企業と

の共同研究を通じて発展させるのか、あるいはスタートアップを創出して事業化を目指すのかといった、研究シーズの特性に応じた最適な戦略を描くことが難しくなります。

そこで現在は、創薬・医療機器といったモダリティ別に横断型のチームづくりを進めています。こうした取組を支える上で、多様なバックグラウンドや専門知を持つ人材を集めることも重要だと考えています。我々の組織には、製薬企業や医療機器メーカーの出身者だけでなく、金融機関、コンサルティング会社、広告代理店、さらには前述したプロモーター教員経験を経た医師・研究者や、薬事審査の経験を有する医療従事者等も支援人材としてアサインされています。さまざまな業界経験を持つ人材が集まることで、新しい発想や課題解決の視点が生まれます。クリエイティブなことが得意な人やしっかりと固めることが得意な人、それぞれの人材にそれぞれの得意なことがあります。こうした多様性が、イノベーション創出の原動力になると考えています。

また、組織の持続性という観点から、若手人材の育成と定着にも力を入れています。大学の中に蓄積されたノウハウや経験を次世代に引き継ぐためには、若い人々に選ばれる職場でなければなりません。そのためにも、人事評価と報酬の仕組みを整えることが不可欠です。各チームや個人が目標を設定し、その達成度や業務改善への取組を適切に

評価することで、成長意欲を引き出し、挑戦を後押しする環境づくりを進めています。

さらに、新たに着任したメンバーには、私自身が大学のビジョンや方針について直接説明する機会を設けるほか、毎週実施している全体ミーティングを通じて、大学を取り巻く状況や運営方針等を共有し、一人ひとりがその背景や目指す方向を理解した上で、組織全体が共通の方向性を持って活動できるよう心掛けています。

多様な人材がそれぞれの強みを発揮しながら、1つのチームとして大学の目標実現に貢献していく。そのような組織づくりこそが、現在の私の重要な役割だと考えています。



「人を育てる」が、次の10年の使命

—最後に、今後の目標を教えてください

現在、本学の研究開発マネジメント人材を連携させる新たな体制づくりに取り組んでいます。本学では「[グローバルビジョンコーディネーションセンター \(GVCC\)](#)」が設立され、約120名のURA含む研究開発マネジメント人材等の専門人材を活用しながら、プロジェクトごとに最適なチームを編成する仕組みづくりが始まっています。私は、こうした人材一人ひとりが持つスキルや潜在能力を最大限に引き出すことが、今後の本学の成長に不可欠だと考えています。

また、若手人材の確保・育成も大きな課題です。長期的に大学を支える人材を育てるため、テニユアポストの整備、研究者や事務職員からのキャリアチェンジなど、多様なキャリアパスの構築は極めて重要です。さらに、企業との人事交流など、学外で経験を積む機会を拡げ、一人ひとりがそれぞれの役割にやりがいと誇りを持ちながら、視野と専門性を高められる環境づくりにも取り組んでいきたいと考えています。

本学は今年、国際卓越研究大学の認定を受けました。今後10年を見据え、本学の強みと個性を活かした独自の研究開発マネジメント体制を構築し、組織・人材の双方を、世界トップレベルの研究大学に相応しいものへと高めていくことが求められています。本学ならではのモデルを築き、我が国の大学における研究・イノベーションマネジメントの高度化に繋げていくことが、私の重要な役割だと考えています。

