

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

R&D Management Professional

02





リスクを見極め、 研究と大学の未来を拓く

石川 綾子

東海国立大学機構 名古屋大学 学術研究・産学官連携推進本部
研究支援・人材育成部門 研究セキュリティユニット
主任リサーチ・アドミニストレーター／輸管マネージャー
(兼務) 経済産業省安全保障貿易自主管理促進アドバイザー

一近年、研究活動の国際化、オープン化に伴う新たなリスクが生じており、各研究機関には、研究の自由と発展を支えながら、[研究インテグリティ](#)確保のためのリスクマネジメントを適切に行う力が求められています。そこで重要な役割を担うのが、研究を「安心して進める」ための筋道を立てる研究開発マネジメント人材です。今回は、名古屋大学で、研究インテグリティ・[安全保障輸出管理](#)等を専門に、相談対応から仕組みづくりまで幅広く担う石川綾子さんに、仕事の原点、実践、そして目指す未来を伺いました。

科学技術・イノベーションへの好奇心が扉を開いた

一研究開発マネジメント人材になったきっかけを教えてください

私は、名古屋大学の法学部と法科大学院で、民法や刑事法など実務的な法学を学びました。卒業後は民間企業や法律事務所などへの就職も考えましたが、知的好奇心から大学に残ってもう少し幅広く勉強したいという思いがありました。そのようなときに、知人から「法的・倫理的な側面から研究を支援するURAという職がある」と教えてもらったことが、現在のキャリアの最初のきっかけでした。

それまで主に向き合っていたのは、判例や法律解釈でした。しかし、URAであれば、その知見を活かしながら科学技術・イノベーションの最前線に関わることができ、「イノベーションに関わることができるって、なんて素敵！」と心が動きました。また、私自身、大学の「学問の自由」を尊重するという文化にも惹かれていました。法学の専門性とアカデミアという場への思いが重なり大学を仕事の場を選びました。

近時は、名古屋大学大学院環境学研究科博士後期課程の社会人ドクターとして、業務で対応している [ABS \(Access & Benefit Sharing\)](#) に関連する法律・政治学の研究に取り組み、現在、博士論文を執筆しています。実務で得た問いを研究で掘り下げ、研究で得た知見を再び実務に還元するという循環も、今の仕事の大きな魅力です。



大学発スタートアップの信頼を支える指針づくり

ーこれまでの業務と最近特に注力されている業務を教えてください

入職後は、安全保障輸出管理・[利益相反](#)・ABS等に関する相談・審査に加え、学内体制の構築や業務のシステム化にも携わってきました。個別案件に向き合うだけでなく、そこでみえた課題を組織の仕組みに反映することを大切にしています。

最近、特に力を入れたのが「[STARTUP INTEGRITY ACTION MODEL](#)」の策定です。これは、研究者や学生がスタートアップに関与する際、利益相反、技術流出、信頼低下等のリスクにどう向き合うかを具体的なインテグリティの行動指針として整理したものです。

近年、大学発スタートアップが急激に増加している一方で、そのインテグリティについては統一的なガイドラインがなく対応方法が曖昧であり、スタートアップ活動の萎縮につながる場合もあります。また、大学発スタートアップは我が国の優位性・不可欠性のあるコア技術を保有することも多く、海外への不正流用や技術流出、経済安全保障へのリスクが喫緊の課題となっています。そのため、大学やスタートアップは誰と連携し、どう発展していくかを慎重に判断する必要があります。設立当初、資力が安定しないスタートアップを大学がインテグリティの観点でも支援をしていくことで、長期的な大きな発展につながるという方向性で取組を進めました。当初は、名古屋大学版として検討を始めましたが、その後、[JST「大学発新産業創出基金事業 スタートアップ・エコシステム共創プログラム 全国ネットワーク構築支援」\(2024年度～2027年度\)](#)の取組につながり、本学だけでなく、全国の研究機関で活用できる全国版のモデルへと発展しました。

作成で最も難しかったのは、現場で使える「具体性」と多様な大学が活用できる「汎用性」を両立することでした。

インテグリティの確保は、法令を守るだけで完結するものではありません。何をどこまで許容するかは、大学の方針や個別事案の状況で異なります。具体的過ぎれば硬直的な運用となってしまう、抽象的過ぎれば実務の助けになりません。これまでの経験から多様なケースや例外を想定しながら、その間をつなぐ表現を丁寧に探りました。

公開後に「参考になった」という声をいただいたときは、取り組んできて良かったと心から思いました。今後も全国からのモデル事例や課題を収集しながら、より実践的なアクションモデルへと改善していきたいと考えています。



『STARTUP INTEGRITY ACTION MODEL (試行版)』

名古屋大学、JST大学発新産業創出基金事業成果、2026年3月

研究と社会の調和を図るナビゲーター

ー業務に従事するにあたり、大事にされていることを教えてください

研究インテグリティ・安全保障輸出管理に関する相談、申請、審査は、年間3,500件を超えます。多くの案件に対応するなかでも、研究者等から具体的な情報をよく聞き取り、紋切型の対応をしないことを心掛けています。まず、研究者等が何を実現したいのか、背景や具体的な事情を丁寧に聞き取ります。そのうえで「なぜ、この確認やリスクマネジメントが必要か」を制度の趣旨や目的に立ち返って説明

します。研究者等にリスクが生じうる「観点」を理解してもらえれば、その場の手続きが円滑になるだけでなく、今後の研究活動でも早い段階から適切に相談いただけるようになります。目の前の案件を処理するだけでなく、研究者自身が適切に相談できる環境をつくることも専門人材の重要な役割だと考えています。

また、大学の研究・教育・社会連携の発展のために、リスクがありながらも「進めるため」のマネジメント方法がないか模索することを意識しています。リスクがあるから一律に止めるのではなく、研究・教育・社会連携を進めるために、どのような選択肢があるかを模索します。リスクへの対応が不十分であれば、貴重な研究活動がのちに中断・制限されることがあるので、様々な観点からの慎重な検討が必要となります。

近年、重要視されている「研究インテグリティ」というのは、国際化、オープン化に伴う新たなリスクに対して、研究者の自律性、透明性、公正性を重視する考え方であり、大学や研究者のあるべき姿に関わるものです。研究インテグリティは、「学問の自由」と対立するものではなく、それを持続可能にする基盤的な価値であると捉えています。社会からの信頼を得ながら、研究者が安心して挑戦できるようにするためにも、法や規程等のルールに即した自己申告

告や手続が必要です。

私は、研究インテグリティに関わる研究開発マネジメント人材は、リスクマネジメントの専門的知見に基づき「研究と社会の調和を図るナビゲーター」役となる重要な存在だと考えています。



大学の未来を示す羅針盤としてのリスクマネジメント

ー研究インテグリティを専門とする研究開発マネジメント人材の意義や役割について教えてください

実務では、研究者が実現したい研究プランに対して、まず、法的・倫理的なリスクを洗い出し（リスク確認）、次に、そのリスクの質や大きさを評価します（リスク評価）。そのうえで、計画を進められるか、進めるためにはどのようなリスク緩和措置が必要か（リスクマネジメント）を研究者とともに検討していきます。目指すのは、研究を安心・安全に前へ進めるための選択肢と筋道を示すことです。

近年、大学を取り巻く環境は大きく変化しています。国際共同研究の拡大に加え、研究インテグリティや経済安全保障への関心が高まり、研究活動にはこれまで以上に社会的責任や説明責任が求められるようになりました。そのため、大学全体の視点では、リスクマネジメントは「大学として、どのような未来を選ぶのか」という問いにもつながります。国際情勢、経済安全保障上の重要技術、懸念相手との関係性等を踏まえ、誰とどの研究分野でどのように連携していくかは、大学の方向性や戦略という、大学経営そのものに大きくかわかるテーマです。国際的な信頼性を保持しながら、研究力を高めていくためには、研究インテグリティの視点を踏まえた意思決定が欠かせません。

そのため、研究開発マネジメント人材には、研究者、事務職員、大学経営層をつなぐ役割が求められます。法制度、

国際情勢、研究分野などの幅広い情報を統合し、リスクとベネフィットを見渡した方針を提案し、そして、適切な経営判断やマネジメント体制を支えます。個別の相談対応と大学の将来像を結びつけるところに、この仕事の意義や役割があると考えています。



効率的なトータルリスクマネジメントの実現に向けて

一今後の目標を教えてください

今後の目標としては、効率的な「トータルリスクマネジメント」を大学に実装していきたいと考えています。大学では、リスクの種類ごとに担当部署・所掌が分かれていることが少なくありません。そのため、例えば、国際共同研究を始める研究者は、安全保障輸出管理部署、知的財産担当、研究インテグリティ部署、契約関係やプロジェクトマネジメント部署というように複数の部署に相談しなければならない場合があります。

しかし、研究者にとって重要なのはリスクの分類ではなく、必要な対応を行い、リスクを生じさせることなく研究を進めることです。対応に時間がかかりすぎれば、研究や連携の機会を逃すおそれもあります。研究者の目線に立ち、

こうした課題を解決できるよう複数のリスクを総合的かつ迅速に把握し解決できる体制や専門人材が必要です。自身の法学のバックグラウンドと幅広いリスク領域を担当してきた経験を活かして、領域横断での解決策の提案を任せてもらえる人材を目指しています。

さらに、効率的なリスクマネジメントに向けて、公開情報等から効率的に情報を収集・分析するデュー・ディリジェンス（DD）ツールやAIを活用し、判断の質とスピードを高めたいと考えています。すでに試行的な「AIリスク判断システム」は構築しており、今後、実務で活用できる形へ改善していきたいです。

科学技術・イノベーションのエコシステムを担う存在

一最後に、研究開発マネジメント人材の魅力・やりがいについて教えてください



一番の魅力は、自身の専門性を生かして研究者の挑戦を後押しでき、ひいては科学技術・イノベーションの推進にもつながるということです。リスクマネジメントは、研究の外側にある単なる手続ではありません。研究と社会をつなぎ、科学技術・イノベーションを持続的に発展させるための重要な機能です。

法的・倫理的な知見をもとに、研究者と一緒に「どうすれば実現できるか」を考え、具体的な道筋を示す。さらに、個別案件で得た知見を仕組みやモデルへと発展させ、大学内外へ広げていく。自分の提案や工夫が、研究開発の環境を少しずつ改善し、イノベーションの創出に寄与し得ることに、大きなやりがいを感じています。

研究者、大学、社会の間に立ち、対話を重ねながら、より良い研究の流れをつくる。研究開発マネジメント人材は、科学技術・イノベーションのエコシステムを支え、その未来をともにつくる仕事だと思います。