

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

03



文部科学省

プロフェッショナルとして 新たな価値を創造する

江村 勝治

大阪大学経営企画オフィス

IR部門長

シニア・リサーチ・マネージャー
教授

村木 倫子

大阪大学経営企画オフィス

IR部門副部門長

シニア・リサーチ・マネージャー
教授

一近年、大学経営においては、客観的なデータに基づく意思決定を支えるIR（Institutional Research）機能の重要性が高まっています。今回は、先進的なIR活動を展開する大阪大学経営企画オフィスIR部門を訪ね、その取組についてお話を伺いました。そこには、データ分析にとどまることなく、研究者や社会課題をつなぎ、新たなプロジェクト創成を担う姿がありました。

データと現場をつなぐ「とびだすIR」

ー“ReCo®”を中心とした、大阪大学経営企画オフィスIR部門の活動概要を教えてください

江村 大阪大学では、2020年頃からデータに基づく大学経営を本格化しました。従来の経験や評判に頼る意思決定だけでなく、データ分析を活用して優れた研究者や研究成果を可視化し、戦略的な意思決定につなげることを目指したものです。その過程で培われた分析ノウハウや執行部との対話の経験をもとに開発したのが、経営力・研究力の分析・可視化ツールである経営企画DXシステム“ReCo®”（Research Collaborationの略）です。

当時から現在に至るまで、執行部と大学経営等に関わる議論を毎週行っています。その経験をもとに、どのような情報が、大学の意思決定に役立つのかという知見が積み重なり、“ReCo®”の開発につながりました。“ReCo®”の特徴の1つに、外部ベンダーに依存せず、学内で内製開発した点があります。執行部に提出するデータ分析には、網羅性と迅速性が求められます。執行部の潜在的なニーズを見極

めながら、分析方法を確立できたものから自分たちで自動化を進めることが最適だと考えました。“ReCo®”はあくまで手段として活用し、執行部との日々の打合せの中で得られる議論と意思決定の積み重ねに開発の原動力があります。内製開発できたのは、学内の優秀な情報科学や工学分野の大学院生（学生スタッフ）の貢献が大きいです。

“ReCo®”は研究力分析や大学経営を支えるツールとして活用していますが、私たちが重視しているのは単にデータを出力することではありません。データは所詮データでしかなく、その意味やインプリケーションまで含めてレポートとして届けることで、初めて意思決定に役立つものになると考えています。このように、わたしたちは「実務に落とすIR」を念頭に、日々業務を行っています。

さらに、求められたことだけを分析するのではなく、執行部の言葉の背景にある、潜在的なニーズを考えることが



重要です。次に執行部が必要とする情報を予測し、あらかじめ分析を進めておくことも少なくありません。私たちはよく「ドラえもののポケット」と表現するのですが、執行部から相談があったときに、「実はもう分析してあります」とレポートを出せるよう、数手先を読むことを意識しています。依頼されたことを期待通りの水準で返すのではなく、その期待を超える提案を行うという意識が、重要であると考えています。

執行部との週1回のミーティングを通じて分析結果を出し続けており、6年間で400本を超えるペースでレポートを作成しています。それらはすべてアーカイブとして散逸せずに蓄積され、大学経営の知見として活用されています。

村木 “ReCo®”は研究プロジェクト創成にも活用されています。大阪大学には約4,700人もの研究者が在籍しており、一人ひとりの専門性や研究内容を把握することは容易ではありません。そこで、“ReCo®”で集約している論文や研究

業績、研究分野、プレスリリースなどの多面的なデータを活用し、例えば、部局をまたがる異分野融合のプロジェクトの構築に役立てています。

しかし、データだけでは分からないこともあります。その研究者が異分野連携に積極的か、エフォートに余裕があるのかといった情報は、実際に話をしなければ見えてきません。そのため、私たちは研究者のもとへ直接足を運び、対話を重ねる「ドアノック」を行い、データから得られる情報と研究者から直接得られる情報を組み合わせることを大切にしています。この活動は私たちが「とびだすIR」と呼んでいるもので、大阪大学のIR活動の特徴付ける取組の1つです。

この「とびだすIR」をはじめとしたURA×IR活動や“ReCo®”の開発は、ありがたいことに科学技術分野の文部科学大臣表彰研究支援賞（研究開発マネジメント部門）をはじめ、学内外からも高い評価をいただくまで至りました。



令和8年度 科学技術分野の文部科学大臣表彰 表彰式の様子

データの先にある価値を創る

—“ReCo®”を活用した具体的な取り組み、うれしかったことや大変だったこと教えて下さい。

村木 “ReCo®”を活用しながら研究プロジェクトの立ち上げや大型競争的資金のプレアワード業務も行ってきました。プロジェクト創成には、研究者が主体となるボトムアップ型や、国の政策・公募に対応するトップダウン型など様々な形がありますが、私たちはそのいずれの場合にも関わってきました。

1つ事例を挙げると、[国立研究開発法人科学技術振興機構の「革新的GX技術創出事業（GteX）」](#)では、全国の実験室や複数の大学・研究機関を結集した、分野横断型の大規模なチーム形成が求められました。研究者からの相談を受けて、私たちは、チーム編成に必要な研究者分析やネットワーク構築、申請戦略の立案、申請書作成などのプレア

ワードの全般を担いました。特に、分野横断型のチームを編成するにあたり、研究分野全体を俯瞰しながら「どのような研究者がチームに必要なか」をデータに基づいて分析し、最適な研究体制を設計できたことは、単なる事務手続の代行ではなく、データ分析をもとにプロジェクトそのものを構想するという私たちの強みが発揮できたと思います。

結果として、13研究機関から130名以上の研究者が関わるプロジェクト規模になり、研究者だけで創成することは容易ではなかったように思います。本プロジェクトの研究代表者からは「経営企画オフィスの参画がなければこの申請はあり得なかった」とお声をいただき、他大学の研究者からも、「経営企画オフィスのような存在がある大阪大学

がうらやましい」といった言葉で高く評価していただいたことは、大きな励みになりました。

江村 執行部にレポートを提出する際には、「事実」と「意見」の塩梅が非常に重要です。データや事実だけを示すと、「では、どうしたらいいのか」と聞かれます。

一方で、提案や意見を前面に出しすぎると、「そんなことは分かっている」と受け取られてしまうこともあります。そのため、事実をしっかりと示したうえで、「要するにこういうことです」という程度の示唆を添える。その絶妙なバランスを模索しながら、経験を積み重ねてきました。

こうした提言が受け入れられるためには、執行部との信頼関係が欠かせません。継続的に分析と提案を重ねる中で、「IR部門が言うことなら信頼できる」と思っていたけるようになり、徐々に意見を伝えることが増えたと感じています。

さらに、分析結果そのものだけでなく、ブランディングも重視しています。“ReCo®”は商標登録を行い、執行部に

提出するレポートもフォーマットを統一しています。レポートを見た瞬間にIR部門からの成果物だと分かるようにすることで、組織としての信頼性を高めてきました。レポートは私だけが作成するわけではありません。十数名のメンバーの誰が作成しても同じ“顔つき”のレポートとなることが大事だと考えています。



研究者と企業人、それぞれの転機と気づき

—お二人が研究開発マネジメント人材になったきっかけ、大学で感じたギャップを教えてください

村木 私はもともとライフサイエンス分野の研究者でした。学生時代に所属した研究室で、コンピューターサイエンスと生物学を融合したバイオインフォマティクス研究を通じて、異なる分野が交わることで、新しい価値が生まれる面白さを実感し、異分野融合の原点を見たように思います。また、研究者としてアメリカに留学した際、博士号を持つ人材が研究以外の様々な分野で活躍している姿を目の当たりにしたことで、アカデミアに貢献する方法は研究者として研究を続けることだけではないと気づきました。

こうした経験を通じて、自ら研究を行うだけでなく、異分野融合や研究プロジェクトの創出、大学の発展を担う役割に魅力と重要性を感じるようになり、研究開発マネジメントの道へ進みました。

江村 私は民間企業で約30年間、エネルギー分野の研究開発や新規事業開発に携わってきました。その中で強い関心を持っていたのが、「なぜ一部の研究テーマは社会実装につながり、なぜ多くの研究テーマはそこに至らないのか」という問いでした。成功した事例や失敗した事例を数多く見てきた経験から、研究開発の成否を分ける要因について考え続けてきました。こうした問題意識は、技術経営（Management of Technology）の領域にも通じており、企業に在籍しながらライフワークのように探究していました。

そのような折に、本学経営企画オフィスで技術経営に近い分野での公募があり、長年の私自身の関心と一致した分野で、面白そうだなと思い応募を決意し、現在に至ります。

村木 研究者は、一人ひとりが自分の研究に責任を持ち、成果を出すためにベストを尽くすことが前提です。一方、経営企画オフィスのような組織では個人の成果というよりも、組織全体として成果を生み出すことが大事という考え方もあります。その考え方の違いに、最初は悩んだ時期もありました。研究者であれば、自分の研究が進まなければ自分の責任ですが、組織ではメンバー同士が互いに補完し合いながら成果を生み出していきます。そのため、「自分はどのように組織に貢献すればよいのか」を考えることがありました。

こうした経験を通じて、現在は一人ひとりが異なる専門性を持つプロフェッショナルとして力を発揮することが重要だと考えるようになりました。それぞれが「この分野なら自分が一番だ」と言える強みを持ち、それを持ち寄ることで組織全体の価値を最大化できるチームを作りたいと思います。

江村 当初は、企業と大学の意思決定の違いに大きな戸惑いを感じていました。企業であれば組織として1つの目標に向かって動きますが、大学ではそれぞれの研究者が一国

一城の主として高い自律性をもって活動しており、意思決定のスタイルがまったく異なります。私は当初、それは大学の組織運営体制が企業ほど整備されていないからだと考えていました。

しかし、ピーター・ドラッカーの晩年の著作を読み、考え方が大きく変わりました。企業のマネジメントと大学のマネジメントは、単に優劣の関係ではない、多様な価値観

や自律性を持った研究者が集まる大学は、意思決定や合意形成の難しさという意味では、企業以上に高度なマネジメントが求められる組織である、ということに気づきました。私にとってまさに「コペルニクス的転回」でした。大学の意思決定や組織運営の特性を理解し、その難しさを踏まえて実践に落とし込んでいかなければ、大学経営には貢献できないのだと、認識を改めました。

出会いをデザインし、新たな研究の種を蒔く

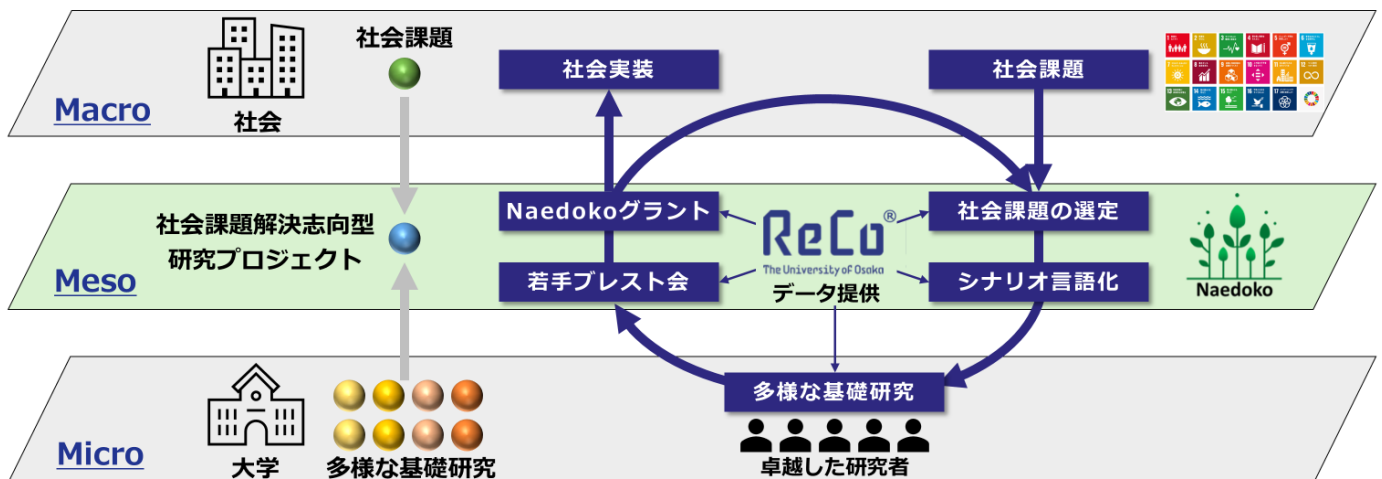
ーとびだすIRを象徴する活動「Naedoko-platform」について詳しくお話を聞かせてください

村木 若手研究者へのドアノックを重ねる中で、いくつか共通する課題が見えてきました。1つは、基礎研究を専門とする研究者は、自分の研究が社会課題の解決とどうつながるのかを描きづらいということです。近年は様々な外部資金で研究の社会的インパクトの説明が求められるようになっていますが、「自分の研究が社会にどう役立つのかを描きにくい」という声をよく聞きました。また、研究をさらに発展させるために異分野の研究者と協働したいと思っても、同じ大学の中ですら他部局との接点がなく、つながる機会がないという課題もありました。このような話を聞く中で、基礎研究と社会課題をつなぐ存在、あるいは研究者同士をつなぐ存在が足りていないのではないかと考えるようになりました。

そこで私たちは、まず解くべき社会課題を設定した上で、学内の研究者について蓄積してきた“ReCo®”のデータを活用し、それに関係する研究者を洗い出します。次に、洗い出した研究者一人ひとりにお話を伺います。その中から共通する興味や関心、社会課題解決につながる可能性のある

テーマを設定し、異なる部局から数名の研究者をお招きして、ディスカッションしていただく場を設けています。集まっていただく研究者の方々は、研究の関心事項に何らかの接点や共通点を持っていると私たちが考えて選んでいるので、議論の中から自然と社会課題解決に関係するような新しいテーマやアイデアが生まれます。そして、研究者自身が「これをやりたい」と思える形で、プロジェクトをつくっていく。この一連のパイプラインとして構築したのが、^{ナエドコ プラットフォーム}“[Naedoko-platform](#)”です。

江村 Naedoko-platformの原型には、「Designed Bottom-up」という考え方があります。大学では、執行部が研究者を集めるトップダウン型のプロジェクトはなかなかうまく機能しないことがあります。一方で、研究者の自主性に任せるだけのボトムアップでは、新しいプロジェクトが生まれる頻度に限界があります。試行錯誤する中で、研究者の主体性を大切にしながらも、出会いや議論の機会を意図的に設計し、ボトムアップでプロジェクトが生まれる環境をつくる「Designed Bottom-up」という考え方に至りました。



『Naedoko-platform：社会課題と基礎研究をつなぎ、異分野融合研究創出を促進する仕組み』

村木倫子、江村勝治、「社会課題と基礎研究をつなぐNaedoko-platform構想：異分野融合研究創出促進の仕組みづくり」、RMAN-Jジャーナル、Vol.4、62-64、2026



ちなみに、「Naedoko」という名前は、「異分野融合には基礎研究を苗床のように温かく、気長に育てることが大切だ」という、とある先生からいただいた言葉に由来しています。

村木 私たちは、優れた基礎研究が社会課題の解決にどうつながるのかを描く「シナリオの言語化」を担うことを目指しています。研究者には基礎研究に集中していただき、私たち研究開発マネジメント人材が「中間者」として社会との接点をつなぐ。その役割を果たすことで、研究者にとって新しい価値を提供する存在になれるのではないかと考えています。

プロフェッショナルを育む

一大阪大学における研究開発マネジメント人材の育成に関する取り組みを教えてください

江村 大阪大学の特徴的な取組の1つ目として「URA×IR業務を担う事務職員」育成プログラムがあります。公募で選ばれた事務職員が2年間、大学経営・大学の研究力強化を担う経営企画オフィスに100%専任で所属し、企画立案や大学経営に関わる業務をOJTで学びます。この制度を設けているのは、大学経営改革を進める上で、企画立案能力を持つ職員の存在が不可欠だと考えているからです。日々の業務を支えるだけでなく、大学の将来を構想し、新たな施策を生み出せる人材を育成したい。そのために、経営企画オフィスで企画業務を経験し、その学びを各部署に持ち帰ってもらうことを目指しています。

村木 2つ目は、大学院生のジョブ型インターンシップ制度です。この取組は、もともとコロナ禍で大学に来ることもアルバイトをすることも難しくなった学生を支援したいという思いから始まりました。当初は、学生をRA（リサーチ・アシスタント）として雇用し、IR部門の業務を手伝ってもらうことで、学生の生活支援にもなり、私たちにとっても助けになるという位置付けでした。しかし、初期に参加した学生が大きくその印象を変えてくれました。自分の専門分野とは異なるテーマであっても、単なる作業としてではなく自身の研究として捉え、主体的に研究開発に取り組んでくれました。例えば、研究分野の立ち上がりを示すシグナルを検出する仕組みの開発などにも挑戦し、私たちの期待を超える成果を上げてくれています。実は“ReCo®”の内製開発は学生スタッフの皆さんがいなければ実現しておらず、今ではなくてはならない存在です。

この経験から、学生は単なる補助的な存在ではなく、大学経営を支える重要な戦力となり、さらには研究開発マネジメント人材の裾野拡大にも貢献すると期待しています。現在では常時20名近い学生が活動に参画し、データ分析や研究開発を担っています。学生にとっても、自分たちの仕事大学の意思決定や経営に生かされることを実感できる貴重な機会になっています。特にシンクタンクへの就職を志望する学生にとっては、大学の中でシンクタンク機能を担う経営企画オフィスの業務に携わることは、キャリア形成の面でも大きな学びになっているようです。

こうした大学と学生の双方に価値をもたらす取組として、現在では他大学からも注目を集めています。

江村 研究開発マネジメント人材の育成を考えたとき、私たちのスタンスは従来のURAとは大きな違いがあると考えています。これまでは、URAは「研究者を支援する存在」と語られることが多かったのですが、私たちは「支援」という言葉をあまり使いません。というのも、支援という言葉には、最終的な責任は研究者にあり、自分たちはその補助をする立場だというニュアンスが含まれていると考えているからです。

私たちは、プロフェッショナルとして仕事をする以上、研究や大学の将来に関わる課題に対して「責任」を持って向き合わなければなりません。だからこそ、従来の支援者としてのURAではなく、「主体的に価値を生み出す研究開発マネジメント人材である」と自負しておりますし、そのような人材を育てたいと思っています。

【経営企画オフィスRAの声】



大阪大学大学院工学研究科
環境エネルギー工学専攻
博士後期課程
守實 友梨 さん

私が参画したきっかけは、学部4年生のときに研究室の先輩から声をかけていただいたことでした。最初はアルバイトとして研究力分析に携わり、その後、留学から帰国したタイミングでRAとして参加し、ReCo-foresightの開発を引き継ぎました。

ReCo-foresightでは、研究論文や研究課題のデータを用いて、新しい研究分野の立ち上がりを示す兆し、「Weak Signal」を捉え、将来有望な研究領域を早期に発見する手法の開発に取り組んできました。現在は、その成果を論文として取りまとめています。

この活動を通じて、データ分析力だけでなく、専門外の分野から新たな知見を見いだす力も身につき、自身の研究にも生かされています。また、学会での発表や他大学・公的機関の関係者との交流を通じて、大学経営や研究マネジメントへの理解を深める貴重な機会となっています。

人と職域を育てる

—最後に、お二人の今後の目標を教えてください—

江村 私もう還暦を過ぎていますので、社会人として働ける時間はそう長くはないだろうと思っています。そのような中で、社会人として働くことの意味とは何だろう、世の中に残す証とは何だろうと考えることがあります。

そのときに思うのは、結局、自分が良い影響を与えた人の数なのではないかということです。その意味でも、独立行政法人日本学術振興会の「研究開発マネジメント人材に関する体制整備事業」などを通じて、研究開発マネジメント人材の育成に関われることは、私にとって非常にありがたい機会です。自分がどれだけ良い影響を与えられるかは分かりませんが、事務職員の育成や、大学院生のRA雇用なども含め、1人でも多くの人材に良い影響を与えていきたいと思っています。

私自身は研究者出身で、特定の研究分野において、とことん研究に没頭した経験を持っています。だからこそ、博士人材には、研究開発マネジメント人材として活躍できる領域があると実感しているのです。ですので、この仕事の魅力と価値を自ら示すことで、研究者として行き詰まった人の受け皿ではなく、「これをやりたい」と自ら飛び込んできてくれる職域にまで昇華させたいという野望を持っています。そのためには、単なる研究者の支援にとどまらず、自ら責任を背負い、価値を生み出すプロフェッショナルなマインドセットとスキルを磨き、1つ1つ実績を積み上げていくことを心掛けています。

村木 私自身は研究者出身で、特定の研究分野において、とことん研究に没頭した経験を持っています。だからこそ、博士人材には、研究開発マネジメント人材として活躍できる領域があると実感しているのです。ですので、この仕事の魅力と価値を自ら示すことで、研究者として行き詰まった人の受け皿ではなく、「これをやりたい」と自ら飛び込んできてくれる職域にまで昇華させたいという野望を持っています。そのためには、単なる研究者の支援にとどまらず、自ら責任を背負い、価値を生み出すプロフェッショナルなマインドセットとスキルを磨き、1つ1つ実績を積み上げていくことを心掛けています。

研究開発マネジメント人材の業務は多岐に渡っており、事務職員をはじめ、様々なバックグラウンドを持つ人が、それぞれの専門性を生かして活躍できる領域であるはず。そうした人たちが、大学やアカデミアを前に進めているのだという自負を持って働ける、そのような職域にしていきたいと思っています。研究者の雑務を肩代わりする存在というよりは、私たちが得意なことを強みとして持ち、その専門性を活かして研究者とともに学術研究の発展を担う、「研究者の対等なパートナー」の存在になることを引き続き目指していきたいです。

