参考資料１

研究開発マネジメント人材ロールモデル事例集「Hello 研マネ人材」の公開について

文部科学省

研究開発マネジメント人材への期待

※「研究開発マネジメント人材の人事制度等に関するガイドライン」（令和7年6月科学技術・学術審議会人材委員会）

- ✓ URA等の**研究開発マネジメント人材とは**、研究内容に関する深い理解・洞察を有し、**組織マネジメント、プロジェクトマネジメント、産学連携・知的財産マネジメント、研究基盤マネジメントに携わる高度専門人材**。
- ✓ **大学等の研究力強化に向けて**、**研究開発マネジメント人材**が**研究者や事務職員等と協働**し、競争力のある研究を行うことが重要。
  経営戦略企画業務を本務とし、**組織全体でプロジェクト推進を図る体制構築の要の役割**を担うことも考えられる。
- ✓ **研マネ人材が意欲を持って活躍できるよう、大学等において組織として戦略的に研究開発マネジメント体制を整備**することを期待。

ロールモデル事例集　作成の目的

① **研究開発マネジメント人材を目指す者**（研究者、民間企業、博士課程学生、事務職員等）に対する**魅力**発信。
② **研究開発マネジメント人材として活動している者**に対する**キャリアパス例の提示とエンカレッジ**。
③ **研究開発マネジメント人材を雇用する大学等研究機関**に対する**戦略的活用方策**の提示。
④ 研究開発マネジメント人材の**意義・役割、重要性の理解向上に資する情報**発信。

位置付け・役割、活動内容の可視化・発信

令和８年10月16日に第１弾として４つの事例を公開。今後、動画の公開や事例の追加等を予定。

※ロールモデル事例集掲載先ウェブサイト



挑戦を促し、組織をつなぎ、イノベーションを生む

①東京科学大学　　飯田 香緒里 氏

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・産学連携のマネジメントを主導**。組織の経営層として活躍。

産学連携・知的財産マネジメント



リスクを見極め、研究と大学の未来を拓く

②名古屋大学　　石川 綾子 氏

研究インテグリティ・安全保障輸出管理等を専門に、近年の研究活動の国際化、オープン化に伴う新たなリスクが生じる中、相談対応から仕組みづくりまで幅広く活躍。**法科大学院からURAへ**。

研究基盤マネジメント



プロフェッショナルとして新たな価値を創造する

③大阪大学　　江村 勝治 氏・村木 倫子 氏

民間企業、研究者からのジョブチェンジ。**研究開発マネジメント人材が担うIR**活動により、データ分析にとどまることなく、**新たなプロジェクト創成や大学経営支援**なども実施。

組織マネジメント



大学経営の担い手を育てる 岡山大学が挑む人材育成

④岡山大学　　山本 聖二 氏・松島 和季 氏・松本 尊道 氏

事務職員として採用され、**大学経営を担う研究開発マネジメント人材**として活躍。**研究開発マネジメント人材に関する体制整備に先駆的に取り組む**。

組織マネジメント　プロジェクトマネジメント

研究開発マネジメント人材ロールモデル事例集

Hello 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

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の適用・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。その時々の学長や役員の方々が、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ご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

ー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もち、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。



“tip”の概要

組織の力で未来を創る

ー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。



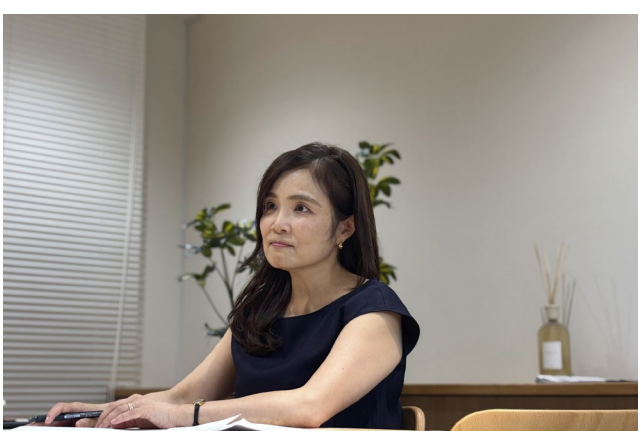
「人を育てる」が、次の10年の使命

―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、テニュアポストの整備、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。



研究開発マネジメント人材ロールモデル事例集

Hello 研マネ人材 02

R&D Management Professional



文部科学省



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

―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

―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、民事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に選びました。

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

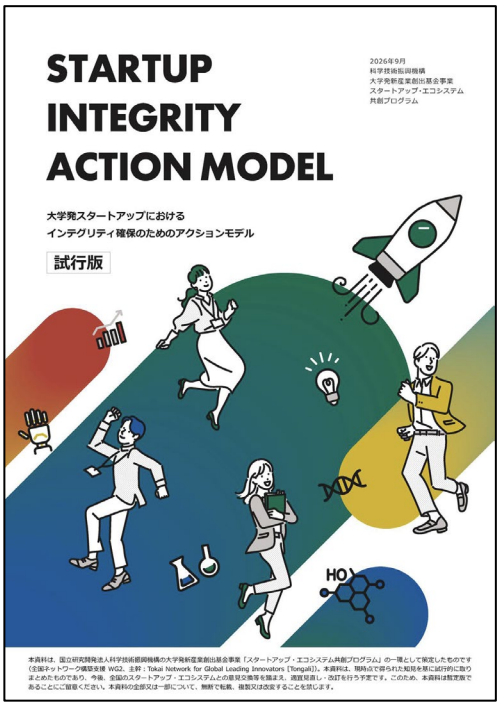
入職後は、安全保障輸出管理・利益相反・ABS等に関する相談・審査に加え、学内体制の構築や業務のシステム化にも携わってきました。個別案件に向き合うだけでなく、そこでみえた課題を組織の仕組みに反映することを大切にしています。

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い、抽象的す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かわるテーマです。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

―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。私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ムを担う存在

―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。

研究開発マネジメント人材ロールモデル事例集

Hello 研マネ人材 03

R&D Management Professional



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®（レコ）”（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「ドラえもんのポケット」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活動を特徴付ける取組の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

ー“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、全国の研究者や複数の大学・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」と思っていただけるようになり、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

ー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。

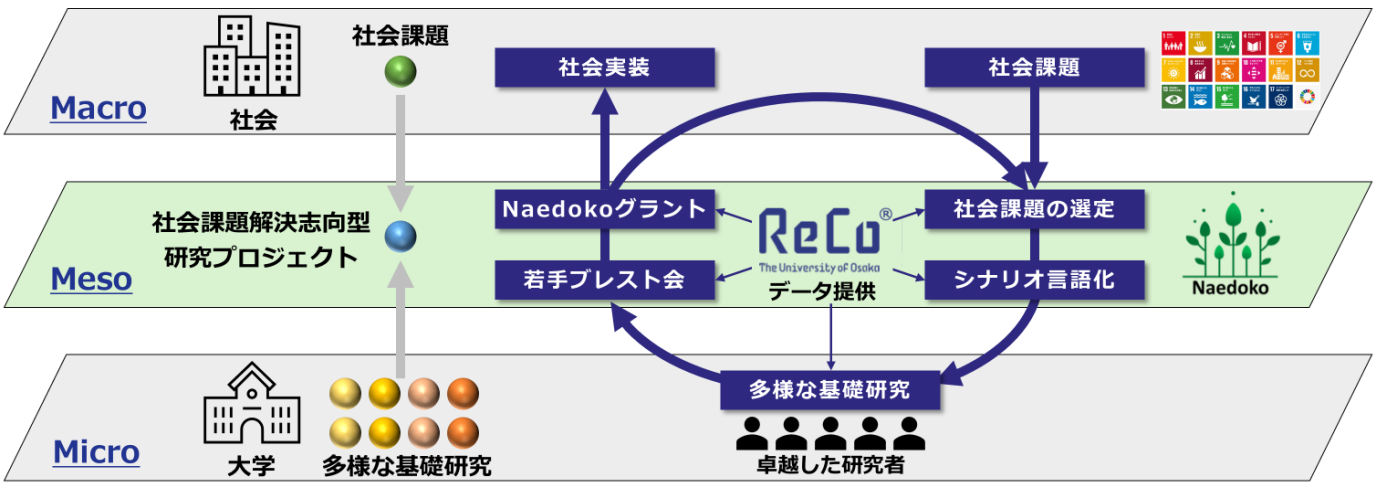
出会いをデザインし、新たな研究の種を蒔く

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いても、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、“Naedoko-platform（ナエドコ プラットフォーム）”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

ー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、自分たちの仕事が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。

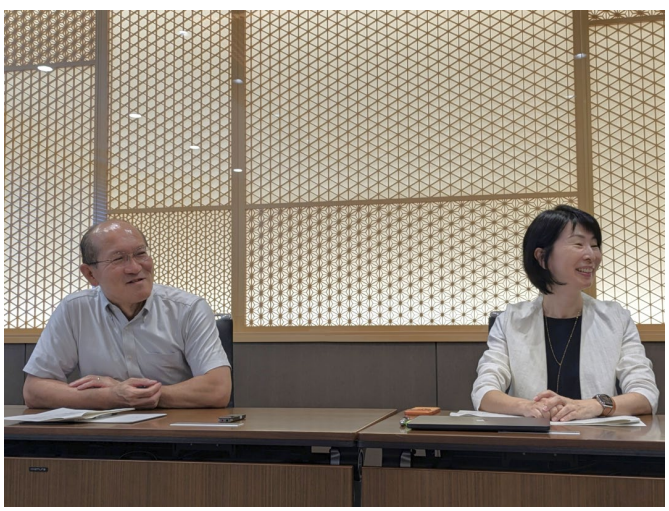
この活動を通じて、データ分析力だけでなく、専門外の分野から新たな知見を見いだす力も身につき、自身の研究にも生かされています。また、学会での発表や他大学・公的機関の関係者との交流を通じて、大学経営や研究マネジメントへの理解を深める貴重な機会となっています。

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。そうした人材を育て、その人たちがそれぞれの場所で活躍してくれることが、今の私に残されたミッションなのではないかと考えています。



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。そのためにも、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です。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。

研究開発マネジメント人材ロールモデル事例集

Hello 研マネ人材 04

R&D Management Professional



文部科学省

大学経営の担い手を育てる
岡山大学が挑む人材育成



―岡山大学は、全国の大学に先駆けて、研究開発マネジメント業務を主体的かつ積極的に担うことのできる人材の養成や教職員の高度化に取り組んできました。その１つに、岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度があります。岡山大学のこれまで、現在地、今後について、岡山大学研究開発マネジメント人材に認定されている３名にお話を伺いました。

研究大学の実現に向けた人事制度改革

―岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度の概要を教えてください

山本　本学では、「岡山大学長期ビジョン2050」を定め、ビジョンの実現に向けて策定した「国立大学法人岡山大学研究大学宣言」内で、全ての活動の根幹を「研究力・イノベーション創出」に置くことを宣言しています。本宣言に連なる施策の１つに、人事制度改革があり、改革を通じて、研究大学に適した人的リソースの最適化を目指しています。研究者が、教育・研究以外に時間を割かざるを得ない現状がありますが、職員やURAが高度化し、マネジメント業務等を担うことで、研究者が本来の業務に専念できる、こうした体制を構築していく取組の１つとして、岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度を設立しました。

　認定には、２つの方法があります。１つ目は、一般社団法人リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構の認定URAを取得する方法です。２つ目は、学内外の研修メニューに点数を定め、一定以上の点数を取得した上で、これまでの経歴や実績をまとめた履歴書を提出し、学内の面接審査に合格する方法です。本認定制度により、意欲や適性のある職員を引き上げて、研究開発マネジメント人材として活躍してもらう、組織として活用していく仕組みができたと思っています。



事務職員の枠を超えて挑戦したい

ーみなさんのこれまでの経歴と認定制度を受けたきっかけを教えてください

山本　実は、認定制度は私と部長（岡山大学共創イノベーション共創管理統括部　河本雅紀部長）が中心となって作りました。私が採用された20年ほど前は、事務職員の業務範囲が狭く、マネジメントや意思決定は研究者が担っていました。その状況を見て「教育・研究の専門家である研究者に担わせていいのか」「事務職員にももっとできることがあるのでは」と思っていました。その後、本学にも、意欲や能力のある事務職員が増えていき、事務職員の業務範囲を広げ、レベルを高めていくことが研究大学にとっても重要であるという考えに至り、部長と協力しながら、制度を形作っていきました。

私自身は、採用当初は会計系業務に従事していました。その後、研究科の新規設置を通じたマネジメント業務、内閣府や文部科学省の事業、いわゆる機関申請事業のポストアワード、プレアワード業務を通じて、事務職員が中心となり、研究者を巻き込みながら、執行部との合意形成も担い事業を進めていくという経験を重ねてきました。こうした経験と20年来の思いから認定を受けました。

松島　入職当初は会計業務を担当し、その後、国立研究開発法人日本医療研究開発機構に出向しました。出向後、本学に戻り、大学病院や大学本部で研究推進業務に従事してきました。一番のきっかけは大学本部の研究推進業務で、URAやコーディネーターの方々と一緒に、スタートアップ支援業務や科研費の申請支援業務を経験したことです。そして、2025年に地域中核・特色ある研究大学強化促進事業（J-PEAKS）の事務局を担当することになり、その中で認定制度に関する業務も経験させてもらったことが後押しとなり、認定URAを取得するとともに、本制度の認定を受けました。

松本　以前、広報業務に従事していた頃に研究成果のアウトプットを記者会見等で華々しく周知することに注力していました。しかし、研究者の研究はアウトプットだけではなく、成果に至るまでのプロセスがあり、成果に結びつかないことも多々あるはず。その研究のプロセス部分にこそ事務職員にできることが何かあるのではないかと考え研究協力の部署に興味を持ち始めました。その後、文部科学省の出向を経験し、本学に戻ってからは学内制度の整備やURAと一緒にプレアワードに従事しました。私自身も、山本課長と同じように、「事務職員ができることはもっとあるのでは」という思いを持っていたことに加えて、そういった学内の制度や仕組みを作るということが重要だなと考え始めた頃に、本学の認定制度が発足しました。これまでの事務職員が担っていた範囲を超えた業務に従事するという、ステップアップの意味も込めて認定を受けました。

山本　私たちの話からわかるように、岡山大学には教職協働の風土があり、学長も職員がもっと前にと後押しをしてくれています。そして、構成員それぞれが、対等な立場で、活躍することによって組織パフォーマンスが最大化するという考えが、本制度の根底を支えていると思います。



認定制度が次の挑戦者を生み出す

ー岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度導入後に起きた学内の変化を教えてください

山本　研究開発マネジメント人材も含めた、構成員全体の活躍によるものではありますが、本学では、事務職員を対象とする採用試験において応募者数が大きく増加しているだけでなく、応募者の意識や志望動機にも変化が見られます。応募者は就職先を探すにあたり、各大学を分析されていると思います。その中で、本学を選んでくれているのは、アクティビティの高さや研究開発マネジメント人材を含めた構成員が活躍している姿を見て、岡山大学に可能性を見出してくれているからだと考えます。私自身、採用面接の面接官を担当させてもらったのですが、「研究開発マネジメントを頑張りたいです」とおっしゃる方々も多数おられました。

松島　主に若手職員から、「研究開発マネジメント業務に関心があります」という声を聴くようになりました。J-PEAKS担当として１年ほど仕事していますが、本学の改革状況やJ-PEAKSの取組状況を広報するイベントがあると、東京や海外などの遠方開催であっても、学内の研究協力部署以外の方々も積極的に参加してくれており、研究開発マ

ネジメント業務への関心を実感しています。

松本　そうですね。事務職員だけでなく技術職員からも同様の声を聴いています。研究開発マネジメント業務に興味を持たれて、「どういったことをされているのですか？」と聞かれることもあります。私たちが想像しているよりも、研究開発マネジメント業務をやってみたい層が実はたくさんいるのかなと感じています。また、本学には「若手職員塾」という若手職員が企画・運営を行う研修があります。この研修で、国の動向や大学のビジョンと自身の目の前の業務をどのように結びつけるのかについて講師として話してくださいという依頼をいただきました。私自身もまだまだ勉強中ですが、こうしたテーマを知りたいと思っている職員が多数いて、やる気ある若手・中堅に、私たちの思いや問題意識が届き始めているのかなと思います。



認定制度が拓いた新たな活躍のフィールド

ー岡山大学研究開発マネジメント人材に認定されたことでどのような変化がありましたか？

山本　研究開発マネジメント人材として業務をする中で、いくつか特徴的な業務を紹介します。

１つ目は、国の動向を読み解くワークショップでのプロジェクトマネジメントに関する講演です。これまで、事務職員がこうした場で講演をすることは少なかったと思いますので、講師として説明する等の経験が増えてきたことは１つの変化だと思います。

２つ目は、ボストンやシンガポールでのイベントや交渉に大学を代表して参加したことです。英語は十分に話せなかったのですが、執行部からの「話せないなら話せるようになりなさい、とにかく行ってきなさい」との後押しもあり参加しました。もちろん、執行部の目線で考えると、無難に、URAや研究者に参加してもらう選択肢もあったと思います。しかし、「このような業務も事務職員が担うべし」という期待と叱咤激励として受け止めてなんとか食らいついていきました。

かねてより、執行部も、研究開発マネジメント人材含め、事務職員でも意欲や能力のある人はどんどん前に出なさいと言ってくれていたこともあり、挑戦する機会が多くありました。こうした、私自身の挑戦する姿を通じて、「岡山大学では、頑張る人にはしっかり活躍できるステージが用意されているんだ」ということが意欲ある若手に伝わり、学内機運の醸成につなげていきたいと強く思うようになりました。

松島　認定を受けたことで、研究拠点形成に関する学内公募において、審査業務を担うことが増え、研究者が書いた申請書の中身がある程度理解できるよう、勉強する必要性を感じるようになりました。先日も、学長、研究者、私の３人で打合せをする機会がありましたが、研究の内容に関する専門性の高い話になると理解できないことも多いです。そんな中、学長からも「研究者と議論するには、これくらいわかるようにならないとね」とコメントいただく場面もありました。研究者と対等なパートナーで協働していくためにも、まだまだ、自分を高めていく必要があると感じています。

山本　今の話はとても興味深いですね。私個人としては、事務職員の経験を持った研究開発マネジメント人材だからこそできること、得意なことがあると思います。要するに、学内制度や学内ルールに精通しているという点を強みとして活かせると考えています。

松島　確かに。研究に関する専門的な話は分かったほうがいいとは思う一方で、ある程度のところまでしか到達できない側面もあると思います。また、学内ルールを作る能力や調整は事務職員が最も得意とする分野なので、審査業務においても、事務職員のバックグラウンドを持った研究開発マネジメント人材が加わることによって、多角的な視点からコメントができるようになると思います。多様な人材が対等に議論することで、新たな可能性が生まれ、大学としてもメリットがあると思います。

松本　今お二人が言ったことはとても大事な点だと思います。研究を進めることは研究者にしかできない一方で、基盤となる制度や仕組みを作ることは研究者の本務ではありません。だからこそ、研究者のニーズを吸い上げて、制度に落とし込む、ここに事務職員や私たちの腕の見せ所があると思います。

先日、本学は先端研究基盤刷新事業（EPOCH）に採択

されました。私は構想の検討、申請、ヒアリング対応に至るまで申請全般の中心的役割を担当させてもらいました。様々なことを調べ、考えながら構想を練り上げたため、非常に鍛えられたなと思っています。もちろん、１人で全てを作成したわけではありません。申請書のパート毎に分担を考え、全体に目配せをするというマネジメントを担わせてもらったのは、自身の動き方として大きく変わった点だと思います。

また、EPOCHも含めた研究基盤に関する取組は、一大学だけでは実現が難しいものも多いと感じていたこともあり、一般社団法人研究基盤協議会の理事に就任しました。全国の大学と一緒に議論することで、大学の枠を超えて、日本全体の研究力向上に裨益することをより考えるようになりました。そして、考えていることを、どのようにして持続的な仕組みに落とし込めるかという検討を進めたいです。

執行部とともに大学経営を担う存在へ

ーこれまでの大学改革の成果や、大学経営への関わりについて率直な思いをお聞かせください

山本　岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度を含んだ、一連の大学改革を通じて、研究者が慣例的に担ってきた大学経営に関する業務を、事務職員や研究開発マネジメント人材へ移管してきました。これは、研究者が研究や教育のプロであるという前提の下、大学経営は経営のプロが担うことで研究者の研究時間の創出を図る狙いがあります。次の問題は、これで本当に「研究力があがるのか」ということです。執行部ともよく意見交換をするのですが、制度改革・風土改革をかなり進めてきたが、本当に結果が出るのか、ここが勝負だと思っています。

松本　業務移管を進めることで、これまでは研究者に任せておけばよかった業務が事務職員等のもとに戻ってきます。制度設計、企画立案、審査、会議の司会進行など、研究者やURA任せにせず自分たちが取り組むために、これまで以上に深く考えて業務に向き合う必要が生まれます。研究者にとって教育・研究に専念できるメリットがあるだけでなく、事務職員の高度化や育成プロセスとしても良い結果をもたらしていると考えています。

松島　確かに、執行部に説明に行って「あなたはどう思うの？」「どう考えているの？」って聞かれたときに、各自が意見を説明できるようになっていくのは重要だと思います。経営は執行部だけではできないので、実働を担う私たちが、大学経営を見据えた仕事ができるようになることが、必要だと考えています。

松本　どれだけ良い学長・執行部でも任期があります。民間企業であれば社長が会長になってずっと経営に携わるということもできますが、大学ではそうはいきません。執行部が定期的に入れ替わる一方で、大学経営に長く携わることができるのは、事務職員であり、技術職員であり、URAであり、研究開発マネジメント人材だと思います。そのため、執行部が入れ替わっても、大学経営に充分併走できるような人材育成を進めたり、学内の制度設計を進めたりすることが重要だと考えています。

山本　執行部も同じ考えを持っていると思います。本学の取組を高く評価いただく一方で、「執行部が入れ替わったらどうなるの？」というお声をいただくこともあります。しかし、執行部が入れ替わっても、経営に伴走できる人材がいれば、今後も岡山大学が良くなっていくと考えていて、その思いが本学の取組全ての根底にあると思います。



さらなる活躍の場を生み出すために

ー研究開発マネジメント人材のさらなる増加、活躍に向けてみなさんのお考えを教えてください

山本　研究開発マネジメント人材認定制度を含めた学内の人事改革は道半ばです。特に、キャリアや処遇の改善が必要ですが、まだまだ検討中の段階です。恐らく、他大学もこうした予算や人事に関わる制度改善が難しいと感じておられると思いますが、その点は私たちも同じです。私も人事制度の改革チームに参加しており、チーム内で、私は、つい大学組織としてのレベルアップを中心に考えます。一方で、人事担当者は、多様な職員が働いている中で、職員

の機能分化や人的リソースの再編成をするといった改革を進めることによって組織や個人単位にどのような影響やリスクが出るかなどを考えます。互いに見ている点は違うかもしれませんが、私も人事担当者の方々も、大学や構成員のことを思う気持ちは一緒です。互いに知恵を絞りあいながら、より良い制度設計を進めていきたいと思います。

松本　事務職員の機能分化はとても大事だと思います。ルーティン業務もとても重要で甲乙があるわけではありませんが、事務職員全体としても機能強化が進んでほしいという思いもあります。研究大学としての最適な機能分化が進み、研究開発マネジメント業務に挑戦している人や、大学経営に貢献している人が報われるような制度は必要です。

松島　少し違う観点からの話にはなりますが、部局ごとに専任の研究開発マネジメント人材を配置する組織設計も面白いと思っています。現在、本学のURAは位置づけが少し特殊であり、執行部のブレーン組織として少数精鋭の人員を配置しているため、部局にURAが常駐するような体制は難しい状況です。そこで、研究開発マネジメント人材が大学本部と連携しながら部局の研究戦略を考える役割を担えるようになるといいなと思います。もちろん、そのためにはやはり数を増やしていくことが必要ですが、研究開発マネジメント人材としての活躍の場が広がりますし、大学の研究力向上に資すると考えています。

山本　確かに、岡山大学でもそういう選択肢を作ることができたら面白いと思います。

それぞれが目指す、研究開発マネジメント人材像

ーみなさんの、今後の目標を教えてください



松島　現在、URAやコーディネーターのみなさんと一緒に研究IRに関する業務にも従事しており、今後、よりエフォートを上げていきたいと思っています。研究IRではAIの活用も進んでおり、大学経営に資するような分析や提案をできるよう、AIの活用を含めた研究IRの勉強を進めて、レベルアップをしていきたいです。また、別の業務では、プロジェクトマネージャーとしての業務にも挑戦します。プロジェクトマネージャーの立場として動き、チームのみなさんに活躍してもらうなど、まだまた経験の少ない分野で、自分の力をつけていきたいと思います。

山本　昨年度から管理職になり、組織マネジメントが重要な業務になりました。人に働いてもらうことで、組織としての目標を達成していくということにも醍醐味を感じています。一方で、もともとURAに代表される研究開発マネジメント業務がしたくて大学に入職して、認定制度も作り、私自身も認定を受けました。そのため、研究力向上のために、学内施策を打つ、もしくは社会に成果を届けるための産学連携を進めていきたいという思いがあり、引き続き大学の研究力強化に向けた業務を担っていきたいです。





松本　私は「研究者に研究や教育に専念してもらう環境をいかに作ることができるか」ですかね。私たちの仕事ぶりによって、研究成果が生まれるかもしれないし、ダメになってしまうかもしれない、このことを意識しながら業務に向き合い続けたいと思っています。また、第７期科学技術・イノベーション基本計画をはじめとした国の動向や政策を踏まえて、大学は「何をすればいいのか」「ボトルネックは何か」「どのような仕組みを作れば達成に貢献できるか」といった様々な問いに対して、しっかり応えられる大学でありたいと思っており、そこに貢献できるような人材になりたいと思います。