

(話題提供)

欧米の大学における新たな研究マネジメント専門職

東京農工大学

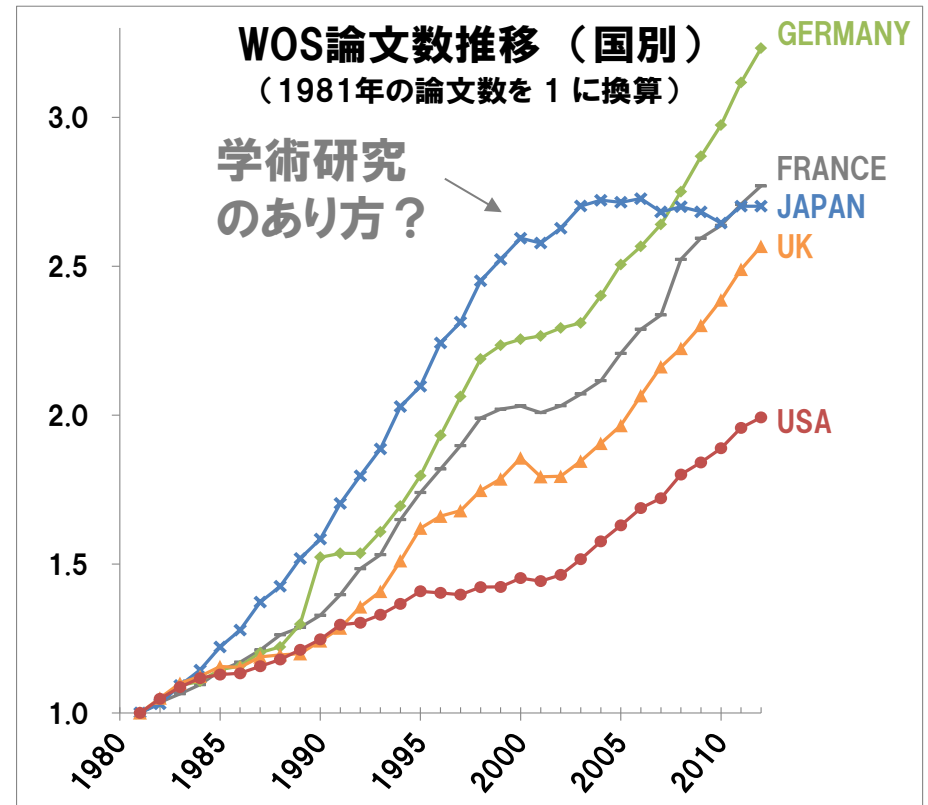
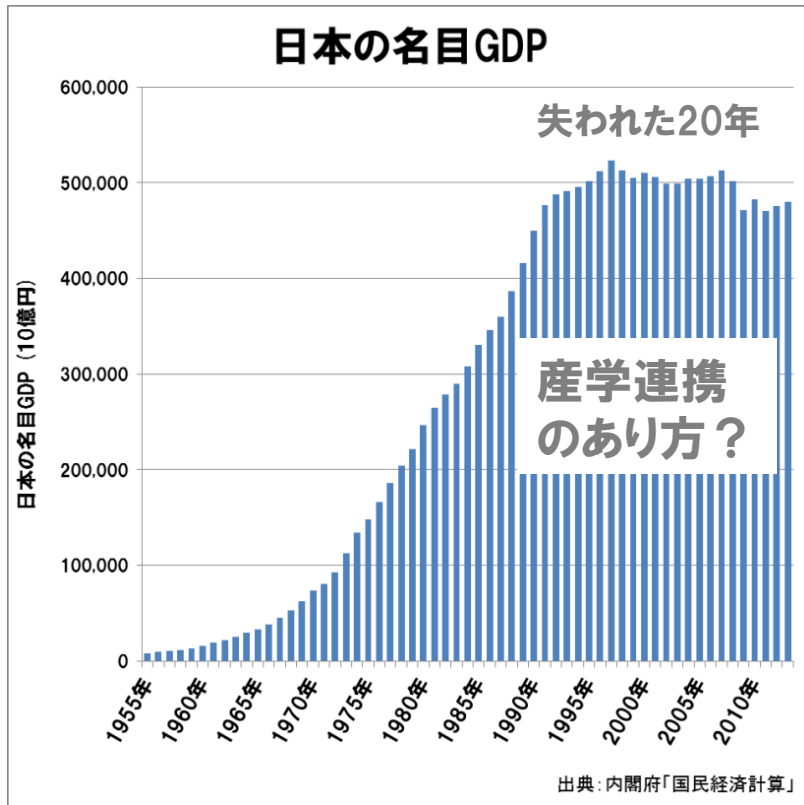
主任リサーチアドミニストレーター(URA)

丸山浩平

*本資料はあくまでも個人の見解であり、組織の見解を示すものではありません。



大学：社会からの期待に応えている？

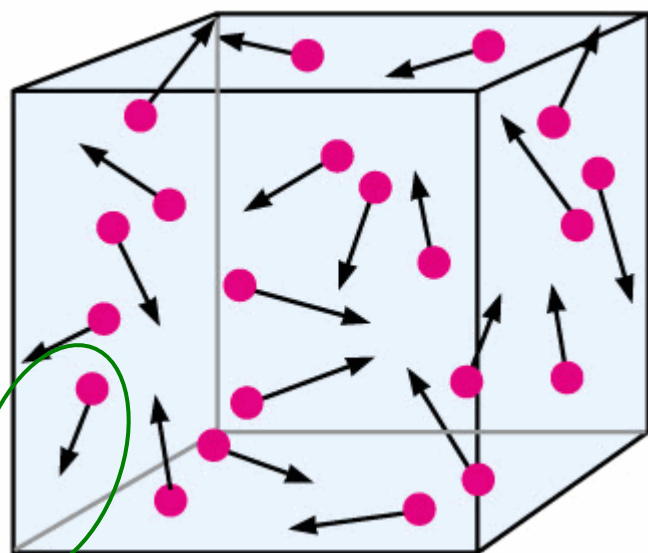


日本のこれまでに対して、大学の責任は？
未来に対して、大学は何をすべき？

大学の研究マネジメント(機関レベル)

ブラウン運動:

原子や分子が様々な方向にランダムに運動している為、その力を打ち消しあって全体としては一定不変に見える現象



大学の共通の目的
明確な戦略・目標・方向性
大学のブランド価値向上
大学の特徴づけ
大学の研究力強化
効率的な業務遂行

学長
研究担当理事

戦略的業務
目標を追求する
現状を変える
積極的、活発、創造的
アクセル中心

事務職員

管理的業務
規則を守る
現状を保つ(規制/監視)
消極的、従属的
ブレーキ中心

ラボ長

産学連携コーディネーター
技術移転マネージャー

高度専門事務職員
(知財、法務、倫理等)

日本版URA?

既に定着が進む

大学の研究マネジメント(機関レベル)

大学の共通の目的

国際競争力向上
 国際性向上

ブラ 原子力 力を打		消極的、従属的 ブレーキ中心	積極的、創造的 アクセル中心
研究室レベル	事務職員(部局組織)	ラボ長(PI)、部局長 産学連携CD、技術移転マネージャー、URA	
大学全体レベル	事務職員(全学組織) 高度専門事務職員(知財管理、法務、倫理など)、URA	学長・研究担当理事 事務職員(経営企画) URA	

現状を保つ(規制/監視)
 消極的、従属的
 ブレーキ中心

ラボ長

産学連携コーディネーター
 技術移転マネージャー

高度専門事務職員
 (知財、法務、倫理等)

日本版URA?

既に定着が進む



背景・目的

経済・財政・社会保障の面で沈みゆく日本の状況においても、**大学のブランド価値**を維持・向上し、持続的に社会にインパクトを与え続けていかなければならない。

大学における(積極的な)研究マネジメントを実践する専門人材、リサーチ・アドミニストレーター(URA)の配備は充実してきているが、**日本全体から見て、広義の研究環境の抜本的な改革の実現には、勢いが弱すぎる。**

(本発表の目的)

欧米諸国における新たな研究マネジメントの専門分野・人材を強化する動きを調査し、日本の研究マネジメントの高度化に対する示唆を得る。

欧米の大学研究マネジメントの状況

- 大学の**プロファイリング(特徴づけ)**を強く社会へ提示(水平的、垂直的)
- 背景は各国政府からの**大学評価**や**基盤経費の傾斜配分強化**
- 世界的に**大学研究マネジメントのプロフェッショナル化**が萌芽 (各国独自にネットワークが形成され出している)

(米国) リサーチデベロップメント/ RD専門職	(ドイツ) サイエンスマネジメント/ サイエンスマネージャー	(英国) リサーチマネジメント/ リサーチマネージャー
NORDP (National Organization of <u>Research Development Professionals</u>) 設立: 2010年 メンバー:約500名 過去5回の年次大会 (前回2013.5.13-15)	Netzwerk <u>Wissenschaftsmanagement</u> 設立: 2011年 メンバー:約500名 過去3回の年次大会 (前回2013.9.26・27)	ARMA (Association of <u>Research Managers and Administrators</u>) 大学研究活動向け基盤経費を傾斜配分するための評価 RAE (Research Assessment Exercise) 2008年まで REF (Research Excellence Framework) 2014年から

今回の話題

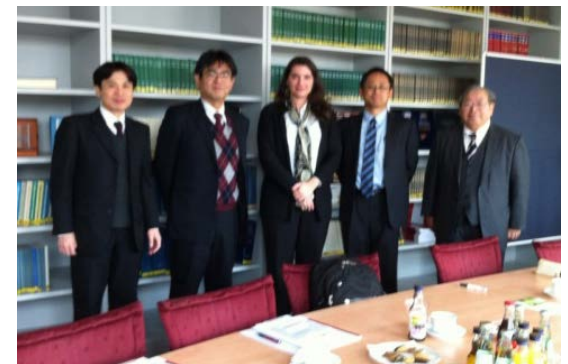
<ポスターセッション>
RA-P54 イギリスの大学における
研究マネジメントとARMA

独サイエンスマネジメント

- ドイツでは、社会からの変革の要請・期待に対して、**大学経営者レベル**の高度研究マネジメントの**トレーニングプログラム**から発起。
- 現在、約20の大学・研究機関・民間企業から様々なレベルの研修プログラムが提供されている。
- 一方的に知識を供する座学ではなく、実務に取り組む社会人を**多方面**から集め、**事例研究**や**ワークショップスタイル**で相互に学習する形式を取っている。教科書のような決まった内容もなく、大学経営における**ビッグプロブレム事例**などを蓄積して**ベストプラクティス**を議論(シュパイヤ大学の例)。
- 一方、大学や研究機関での**サイエンスマネジメント専門職**としての確立は数年前から始まったばかりで、**大学への定着はこれからの課題**。

ビッグプロブレム例:

- 大学が現在のグローバル社会に与える影響について、**過去実績よりも多くのインパクト**を成し遂げるにはどうしたらいいか？
- **大学のプロファイリング**(特徴づけ)が必要というが、少人数の強い教員がいる領域と、大人数の教員がいる領域とではどちらを強化していくべきか？ 等



ドイツ大学学長会議(HRK)にて [2013.2.8]
東大山野さん、早大松永さん、HRKバーラーズさん、農工大丸山、藤綱さん

独サイエンスマネジメント・ネットワークの概要

- 名称: Netzwerk Wissenschaftsmanagement
- 設立: **2011年**
- 会費: 個人会員・・・120ユーロ/年(15,600円/年)
法人会員・・・3,000ユーロ/年(390,000円/年)
- 年会: 過去3回を開催

	日程/場所	主なテーマ
第3回	2013年9月26・27日 @ブツェリウス法科大学(ハンブルク)	「 学術研究マネジメントシステムにおけるプロ化(専門職化)の方法・効果 」
第2回	2012年11月15、16日 @ベルリン大学	「 研究・教育機関における信頼とコントロール(統制) 」 (① 組織 マネジメント、② ガバナンス 、③ ツール 、④ アクター 、⑤ ネットワーク への期待)
第1回	2011年11月3、4日 @ベルリン・ブランデンブルク 科学アカデミー	「 サイエンスマネジメントの明日-ゴール、課題、戦略 」

出典: <http://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/>

独サイエンスマネジメント・ネットワークのミッション

- いま、**サイエンス**と**サイエンス・マネジメント**は切り離して考えられない。このネットワークでは、サイエンス・マネジメントの**プロフェッショナル化(専門職化)**を実現する。
- サイエンス・マネジメント・ネットワークでは、以下2つのことを実施する。
 - サイエンスマネジメントの**ベストプラクティス**を広める
 - サイエンスマネジメント専門職の**キャリアパス**を支援する

出典：<http://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/>

米国リサーチデベロップメント

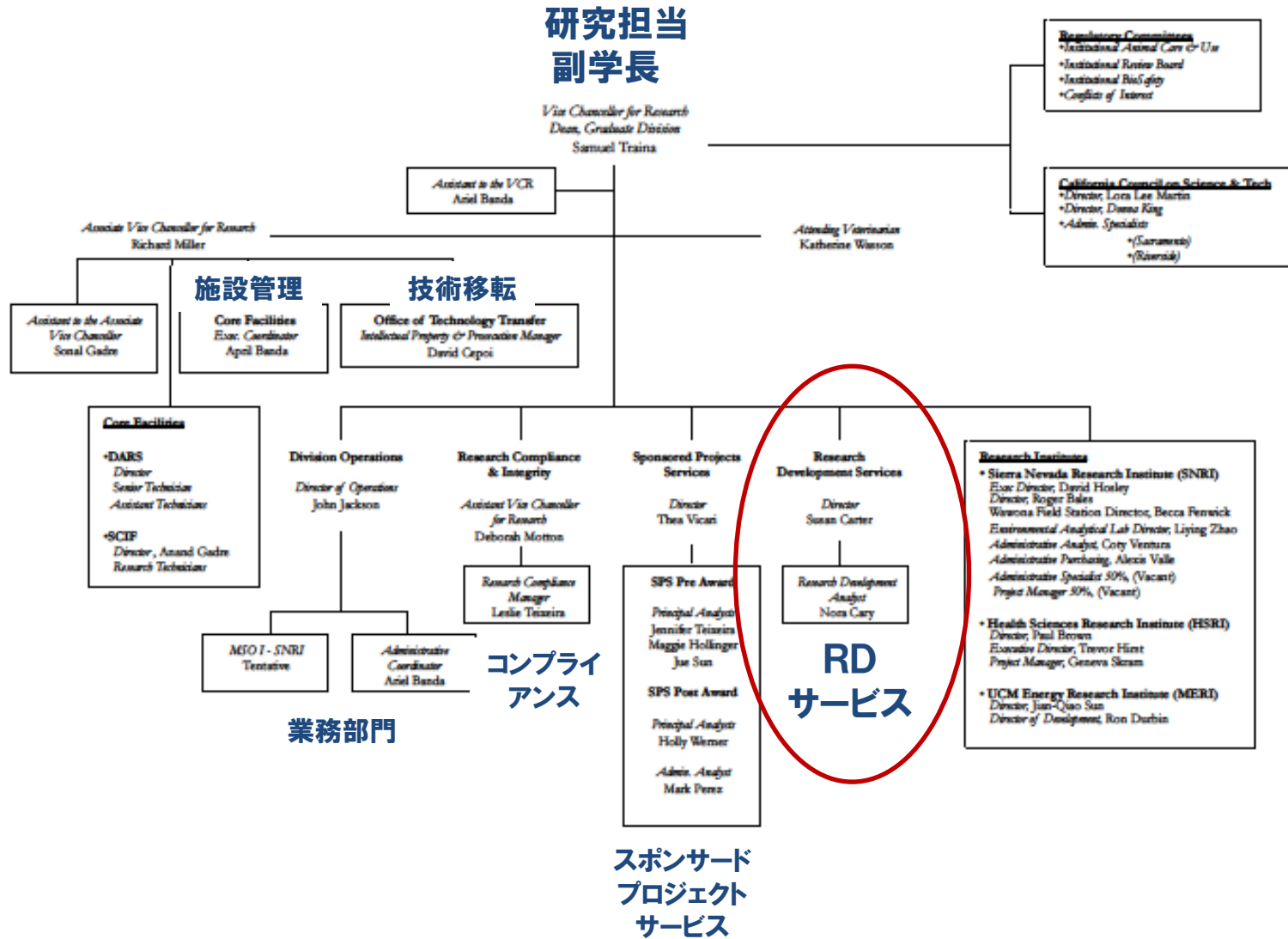
- **NORDP** (National Organization of Research Development Professionals) は、米国で**2010年**に設立された比較的新しい研究マネジメント人材のネットワーク(これまで年会を5回開催)。
- 「**リサーチ・デベロップメント(RD)**」とは、平たく言えば、**チーム研究**、**連携研究**など複数の研究者が絡んだり、**機関**として戦略的に実施する研究を推進すること。**研究者に能動的に働きかける**ことのできる専門人材として、RD専門人材を各大学は配備している。
- NCURA(リサーチアドミニストレーター): **ポストアワード**支援中心
AUTM(産学連携コーディネーター): **民間資金**の獲得支援中心
NORDP(RD専門職): **連邦政府予算(大型)**の獲得支援中心



NORDP第5回年次大会にて(Austin, TX) [2013.5.13-15]

例)カリフォルニア大学マーセッド校の研究オフィス組織

UC Merced Office of Research – 7/5/12



NORDP次年度の分科会セッションのテーマ募集トピック

現在募集中: ~11月29日

<全学機能へのコミット>

- 大学**経営企画部門**との戦略的な連携
- **制度改革**のマネジメント
- プレ、ポストアワードアドミニストレーターとの効率的な連携
- **キャンパス間接続**の最大化
- 大規模プロポーザルのデベロップメント
- **学内グラント**の可能性の指標
- 種まきプログラム／インセンティブプログラム
- 様々な機関タイプにおける**教員インセンティブ**プログラム

<RDオフィス機能の向上>

- RDオフィスの成長・発展
- RDの**費用対効果**のベストプラクティス

- RDオフィスおよびRDメカニズムの効率最大化の要件
- RDオフィスのためのタイムマネジメント戦略
- **RDインフラ**の構築
- RDオフィスのサポート技術
- **商業化**の戦略

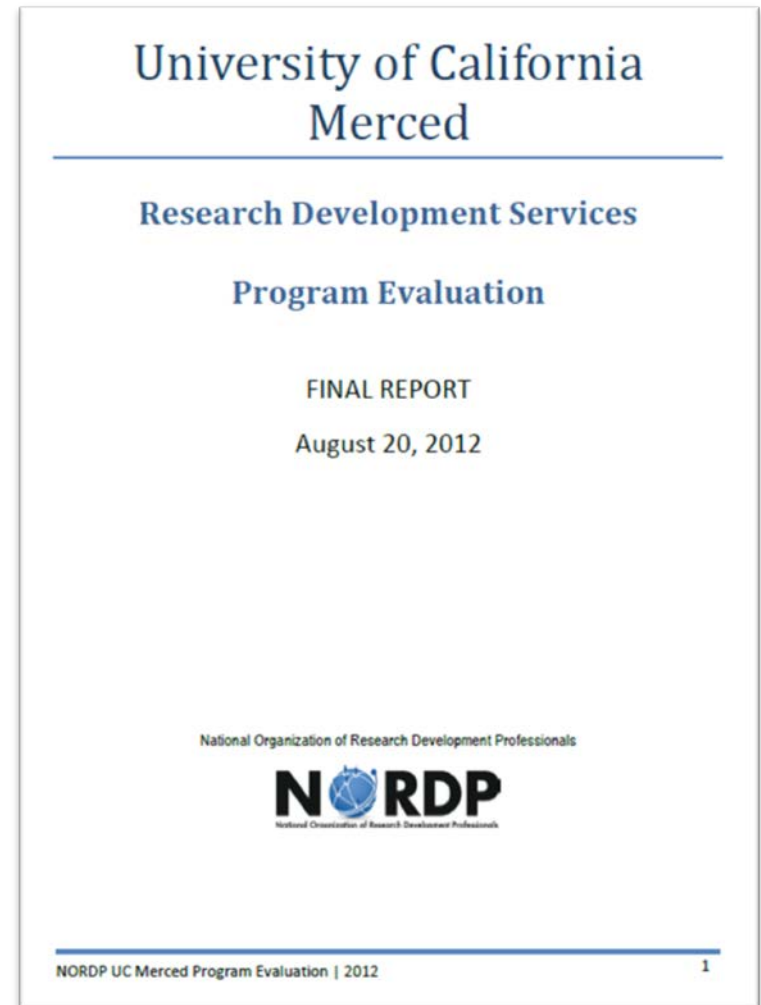
<教員へのサービス>

- **チームサイエンス**/チーム研究のマネジメント
- 資金調達アナウンスのベストプラクティス
- **FDプログラム**
- 過度な教育義務に対する**若手教員**のメンタリング
- 学部セッティングにおけるRD
- **教員カルチャー**における効率的な取り組み

NORDPによるRDオフィスの外部評価

- 大学のRDオフィスに対して、NORDPが専門員を派遣して外部評価するサービスを行っている。
- このほか、NORDP会員に対するメンター制度を設けている。

ベストプラクティスの蓄積、共有を進めた結果を、機関評価サービスとして定着させている



出典: <http://researchdev.ucmerced.edu/>

(まとめ)日本の研究マネジメントネットワーク形成の要件

ドイツのサイエンスマネジメント・ネットワークと米国のNORDPという新たな研究マネジメント人材ネットワークを調査し、新たな人材定着のために必要とされる解決手段としてのネットワークのあり方を抽出した。

(オリジナル)の新しい分野

(対話)によるベストプラクティス探索

(オープン化)によるベストプラクティス深化

(多様性)を持ったネットワーキング

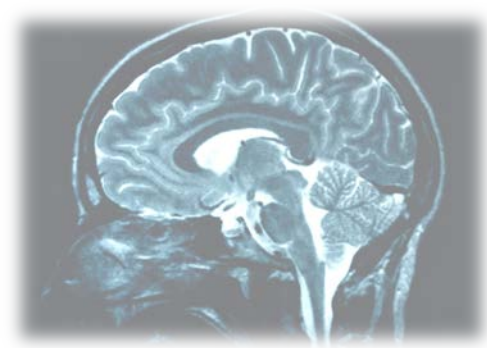
(国際化)へ向かうネットワーキング

(自律化)した個々

(キャリアパス)の支援

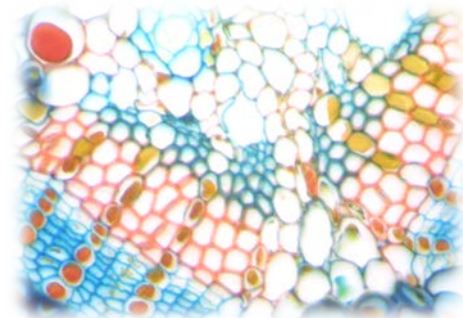
ベストプラクティスの探索と共有化

プロ化(専門職化)に向けた
キャリアパス支援



ご清聴ありがとうございました

maru-k@cc.tuat.ac.jp



まとめ

- **(オリジナル)** 大括りでは同じ研究マネジメントとして捉えられるにしても、オリジナルの新たな分野を設定していること。そのネットワークに所属する専門人材は、新たな分野を切り拓いているという強いモチベーション意識を持つことに繋がっている。
- **(対話)** 教科書のない未確立の分野であるため、事例等を多様な人材で議論してベストプラクティスを見出すことを基本としていること。はじめから座学で学べることは考えていない。
- **(オープン化)** ミッションに、ベストプラクティスをネットワークで広め、共有することが重要と明記されていること。一つの大学内で閉じてしまう状況を排除している(サイエンスマネジメントの議論では、現代の複雑なマネジメント機能獲得を一大学のみで乗り切ることは難しいとされた)。
- **(多様性)** 多様な人材を取り込んでいること。ファンディング等の政策立案サイドの人材との交流・対話がある。さらにサイエンスマネジメントは、元々研究機関の経営トップ層が主体として始まったものであり、大学経営者レベルが参画している。
- **(国際化)** ナショナルなネットワーク組織として構築してきているが、最近では、海外における同様の研究マネジメント人材やネットワーク組織と積極的に交流しようとする動きが見られること。
- **(自律化)** 個人の年会費や参加費を財源の基盤としていること。個々の専門人材は自身の能力向上のために参加しており、メリットが感じられるよう修復する自浄作用が働く。
- **(キャリアパス)** 人材のキャリアパス支援を行っていること。さらにNORDPではメンター機能も有している。

米国大学におけるリサーチデベロップメントオフィスの業務(例)

- ① 連邦政府ファンディングの獲得機会を同定し、学内への的を絞って情報提供
- ② 機関ごとで申請数に限りあるグラントの学内マネジメント
- ③ 学内グラントプログラムのマネジメント
- ④ グラント申請のデベロップメント(政策意図に申請を合致させる)
- ⑤ グラント・ライティング/テクニカル・ライティング
- ⑥ 研究チームの構築
- ⑦ ファンディングエージェンシーとの交流
- ⑧ 学内リサーチ・アドミニストレーション組織との交流とリード役
- ⑨ ファカルティ・デベロップメント(グラント申請に関する)
- ⑩ アウトリーチ活動とトレーニング

戦略的な研究推進、連携研究の促進、
研究情報の伝達、グラント申請の開発サポートなどを実践