

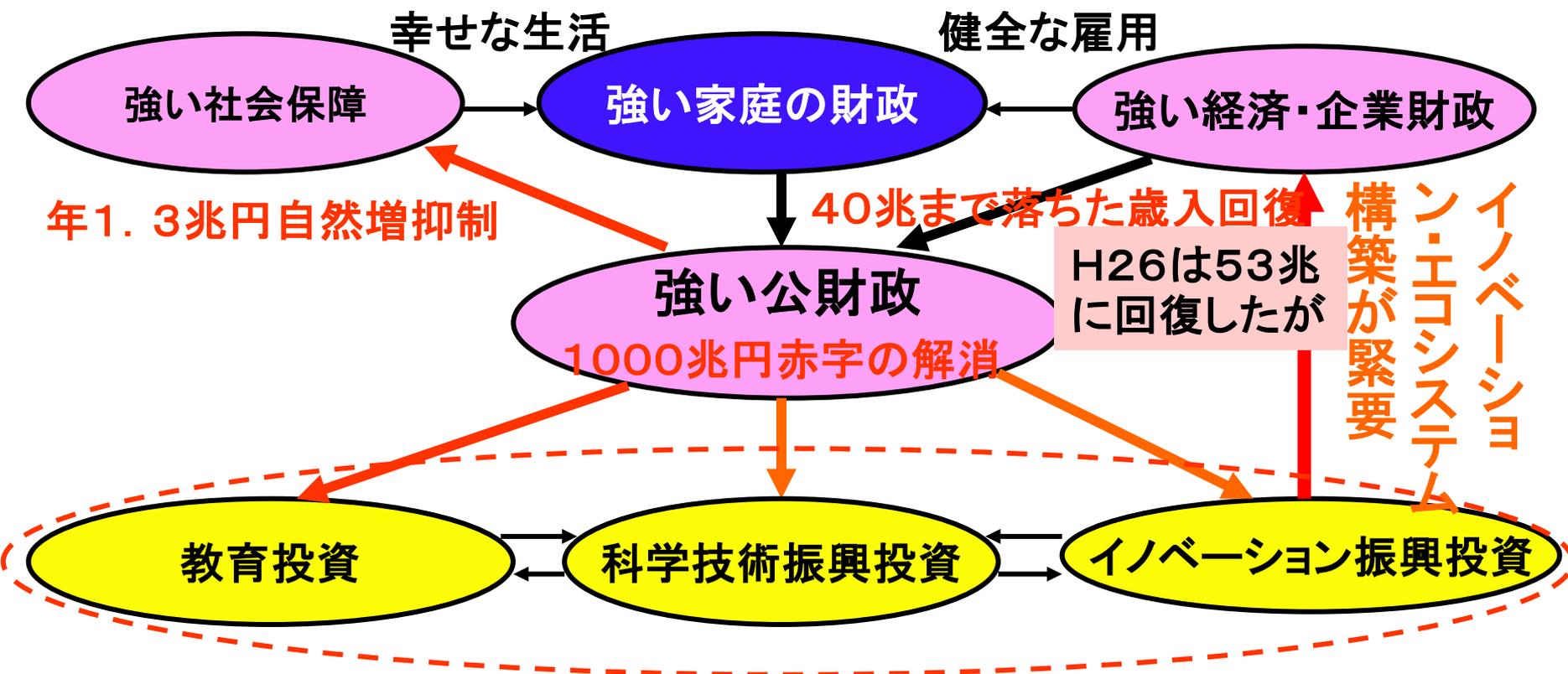
日本の科学技術駆動型イノベーション創出能力の強化に向けて ～URAの使命と大学の挑戦～

柘植綾夫

公益社団法人 科学技術国際交流センター会長
元総合科学技術会議議員

1. 沈みゆく日本の再生と持続可能な発展には科学技術・学術力とイノベーション力と教育力との三位一体推進が必須。
2. この視座に立った学長のリーダーシップ発揮が要。URAはその発揮へ向けたクロス・ファンクショナル機能の発揮に挑戦すべき。学長もこの認識に立ってURAを活かすことマネジメントを！
3. 限られた財政下、「教育・研究・イノベーションに向けた一石三鳥的投資」が出来る大学は生き残る。URAは「一石三鳥」の実践を！

沈みゆく日本の再興戦略の実行エンジン構造

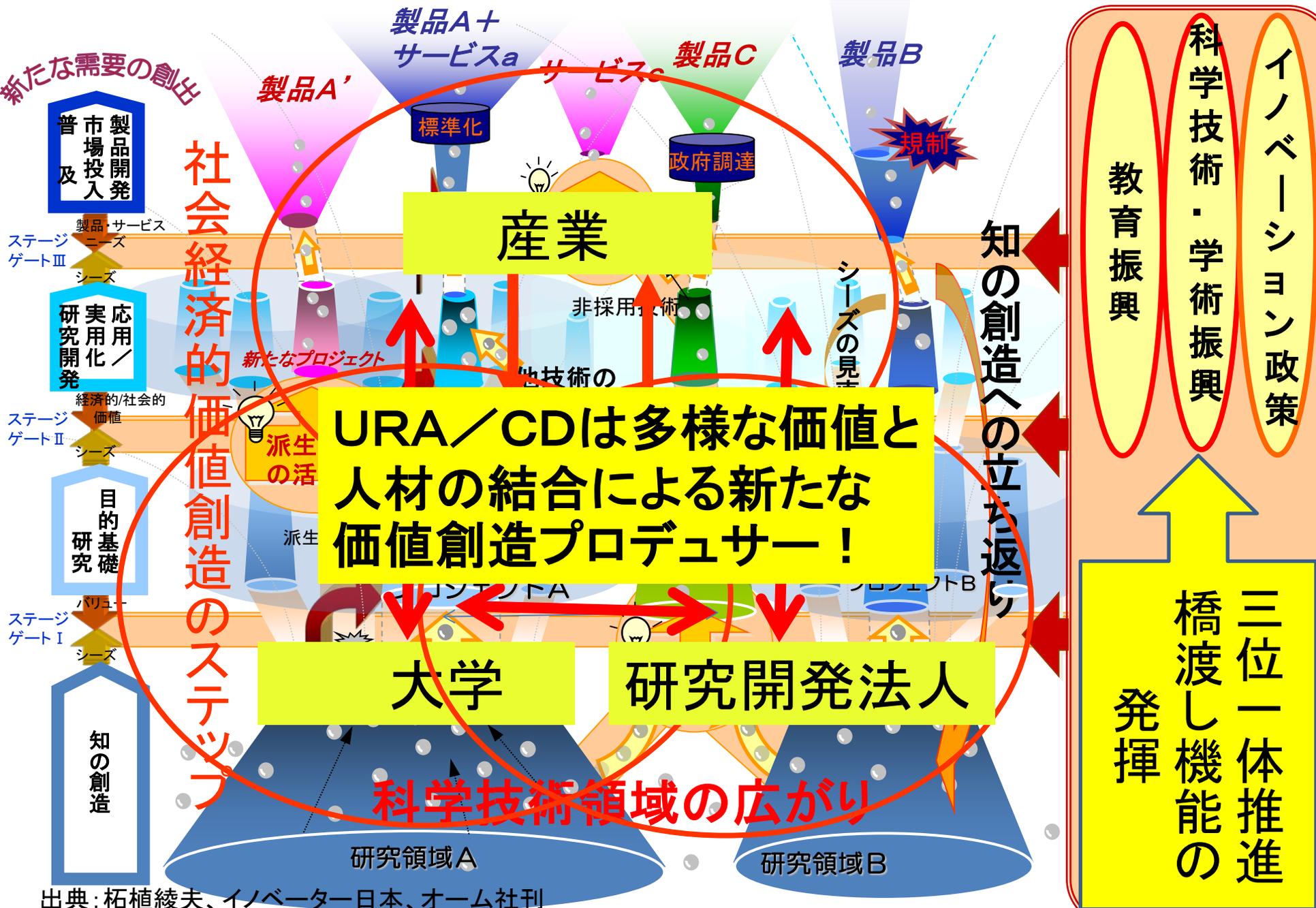


持続可能なイノベーション・エコシステム = 次代を担う人材
教育と科学技術とイノベーションの三位一体振興が不可欠

様々な価値創造を結合するイノベーション・パイプライン・ネットワーク



URAは大学経営システムの中核人材



「URA人材とURAシステムを如何に活かすか？」は大学が担う「教育・研究・社会貢献」全体の実践に向けた重要経営課題

1. 大学を取り巻く社会的環境条件（バウンダリー・コンディション）の変化と、大学の対応能力の強化を学長と共に全部局、研究者・教育者および事務組織の全員が認識して、行動できるかが大学の挑戦
2. URA人材育成とシステム改革は、この危機感の下で全学的IR活動の下で行われることが肝要

大学が置かれている社会的環境条件（バウンダリー・コンディション）のパラダイム変化とは？

……………付録2を参照されたし

URAとは

文科省資料より

「大学等において、研究者と共に、研究企画立案、研究資金の調達・管理・知財の管理・活用等を行う人材群」

真のURAの使命とは

URAは研究者の学術研究のプレ&ポスト・アワードの支援をするだけでは使命の発揮は不十分である

URAは世界に生き残る大学の「学術研究力と教育力と社会貢献力とを三位一体的に発揮する大学力の強化に必須の高度アクティング・マネージメント人材群」である

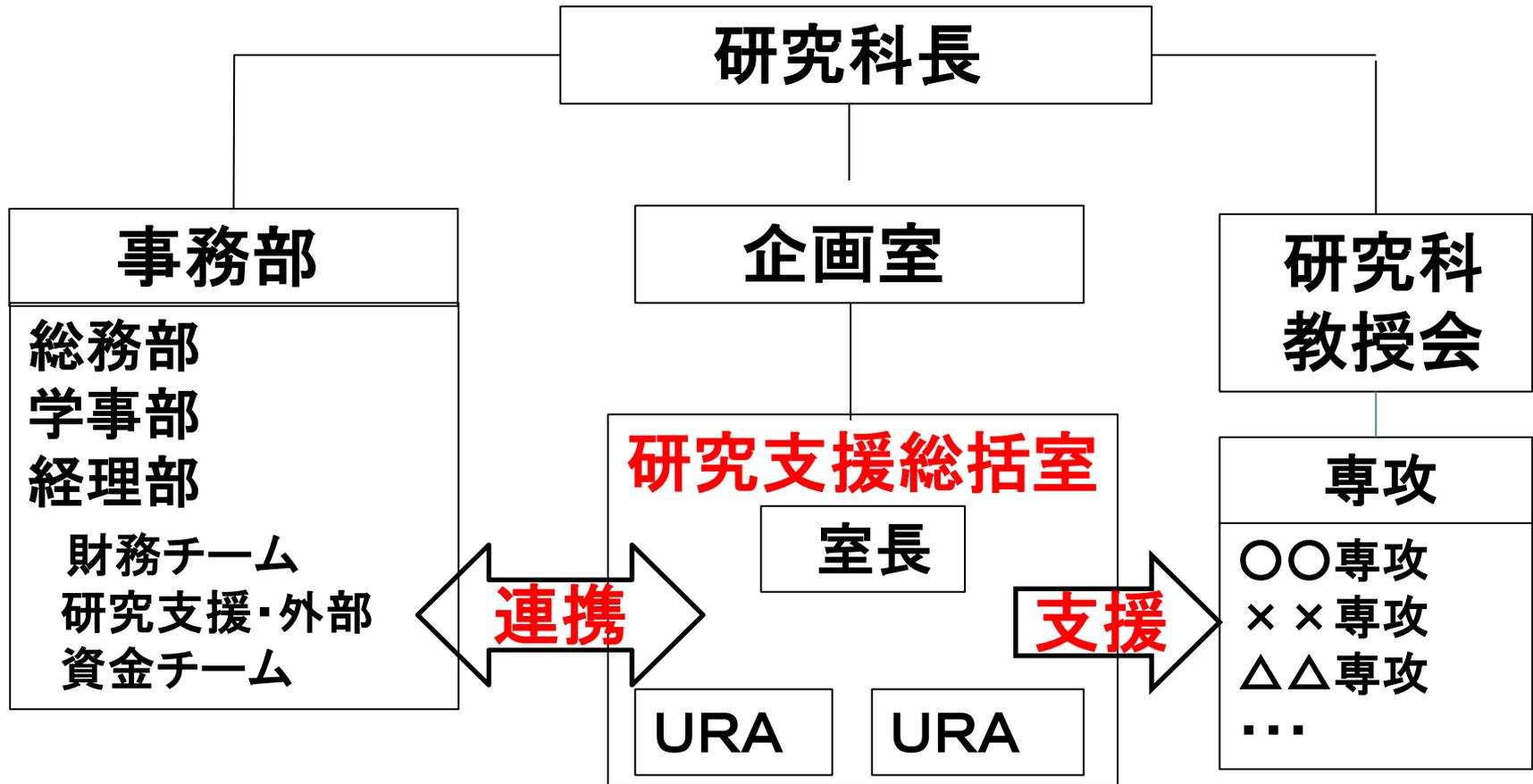
大学人はそれをどれだけ自覚しているのでしょうか？

Q1 学術力の強化面だけの対症療法になってないか？

Q2 研究資金集めの補強力だけの視野でないか？

Q3 学術力強化と社会貢献力強化を、教育力強化と一石三鳥的に活かす視点を持っているか？

ある事例に思うこと



**URAは「研究支援要員」だけであってはならない！
「新たな価値創造のプロデューサー&マネージャー」！**

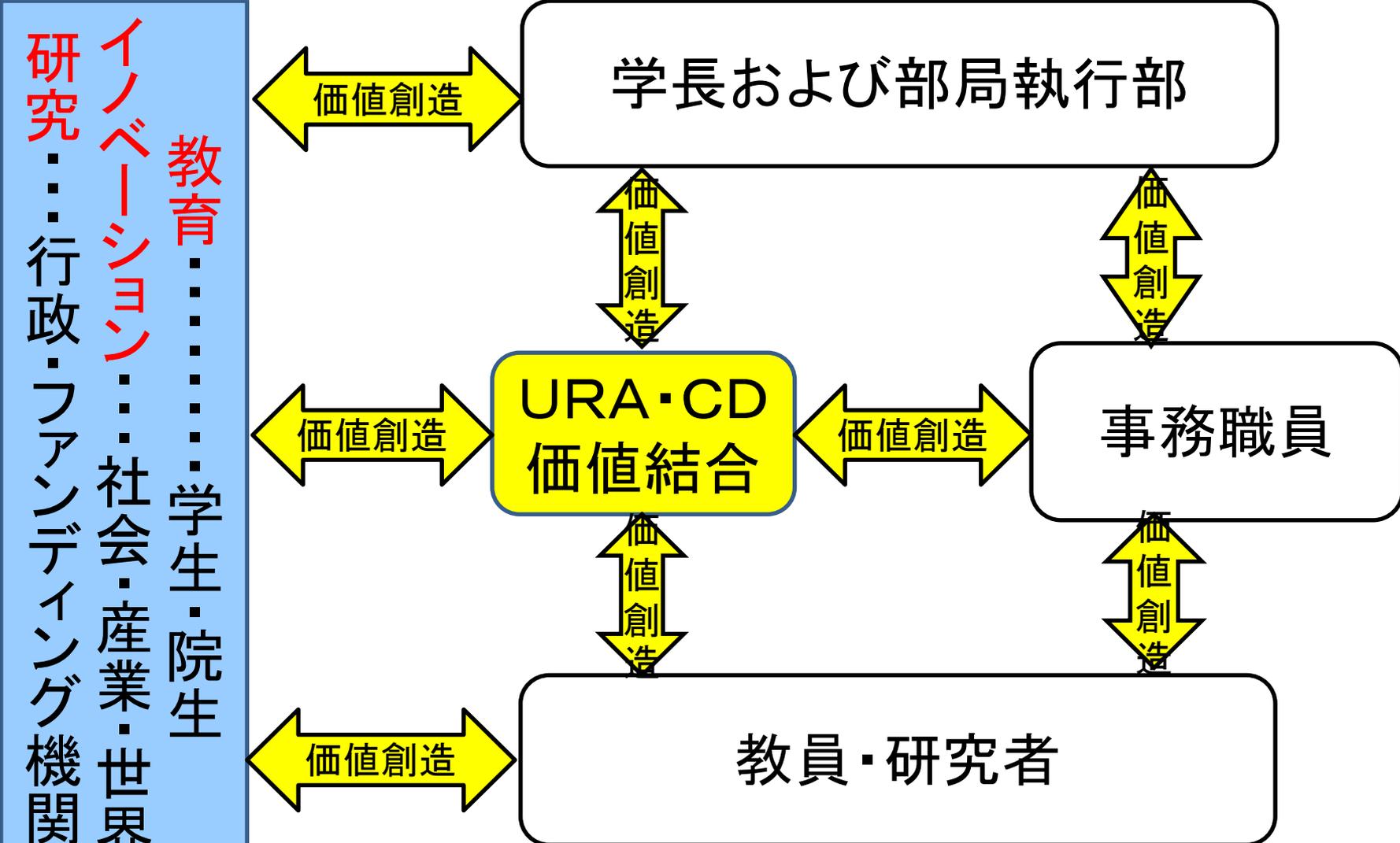
この事例に思うこと

本プログラムで整備されたURA組織以外に、以前から機能していた各部局、大学事務局、産学地域連携等のURA的人材(URA類似職)を合わせた全学的視点に立ったURA人材・組織の見える化と共有化、能力の最大発揮視点に欠けているのではないか。 何故、その視座に欠けているのか？

このままでは、これから大学本部と各部局が協働で実践せねばならない「全学的URA職の充実と定着化に向けた設計と具体的な改革」への障害になる恐れがある。

既存の組織縦割りを超えた全学的視座に立った現状の見える化と、改革への活用が必要ではないか。また、それを阻む障害の改革が必要であろう。

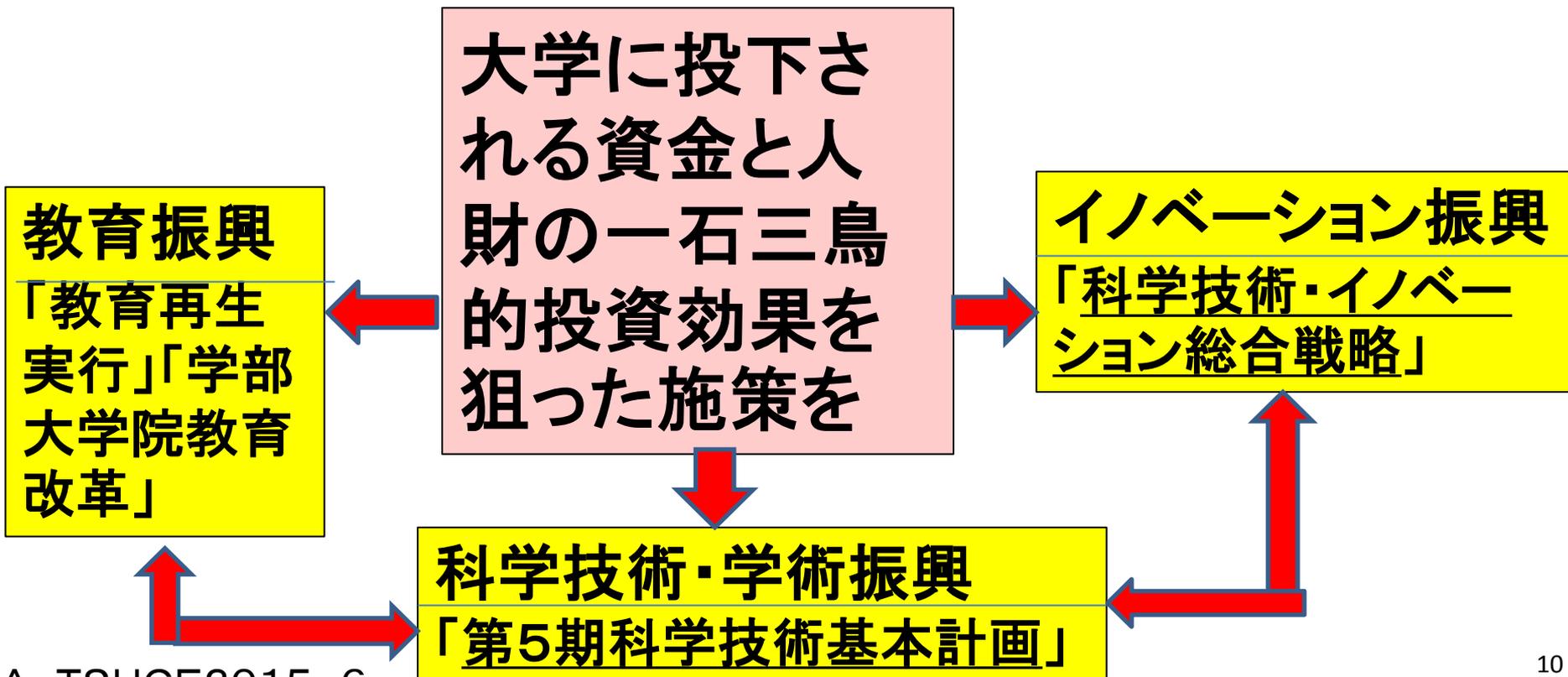
大学の本来的使命発揮復元を目指したURAの役割 ～全学的クロスファンクショナル機能のリーダーに！～



これからの大学経営の要

～公的資金・産学連携資金と人財の有効活用～

“教育・科学技術・イノベーションの
三位一体推進マネジメントのすすめ”



おわりに

学長は「如何に優秀なURAを確保できるかで、本学の生き残りが決まる」と真剣に考える日が来た。

教学部門構成員も、大学の存続の危機感のもとで、各部局の論理を越えて価値観の共有と大学改革に貢献を！

成功の要：学長は教員・職員、研究者の全員参加を得て“領空侵犯を恐れぬ”優秀なURAの育成キャリアパス構築に注力する

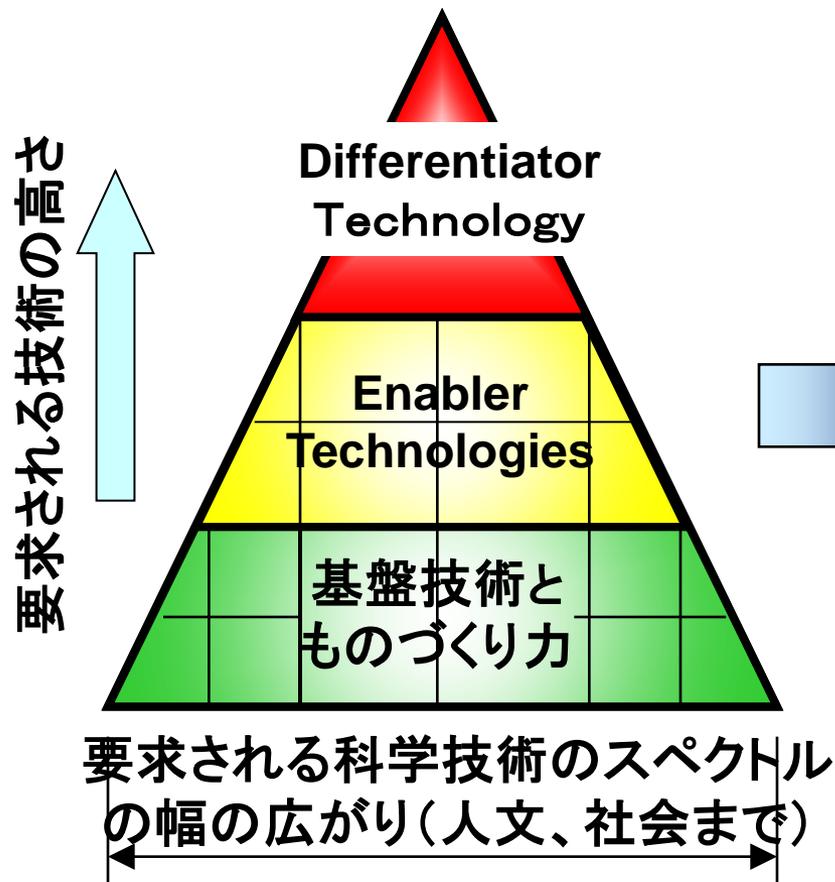
近い将来、URAから学長が出てくる
時を予測する

付録1 科学技術駆動型イノベーション創出に必須な人材

科学技術駆動型イノベーション構造

出典：柘植綾夫、イノベーター日本、オーム社

育成すべきイノベーション人材像



Type-D : Differentiator科学技術創造人材

Type-E : Enabler技術創造人材

Type-B : 幅広い基礎技術と
基盤技術・技能を有する人材

Type- Σ : イノベーション構造の縦・横統合による社会経済的価値創造人材・・・高付加価値創造型イノベーション構造に必須！

URA人材として個性を活かして Σ 型統合能力人材を含めた多様な人材を育成せねばならない！

付録2

学術の基本問題に関する特別委員会第9回、平成26年9月30日柘植発表資料の抜粋

“我が国のイノベーション・ナショナル
システムの改革戦略”^注の持つ
科学技術・学術及び教育改革面の
内包的意味と、その実践を考える

柘植綾夫

科学技術・学術審議会委員
元総合科学技術会議議員

注：平成26年4月16日経済財政諮問会議・産業競争力会議合同会議にて
経済再生担当大臣より提出。科学技術イノベーション総合戦略2014に盛り込まれた。

我が国のイノベーション・ナショナルシステムの改革戦略：

平成26年4月16日経済財政諮問会議・産業競争力会議合同会議にて、経済再生担当大臣より提出

改革戦略のポイント：産学官連携からなるオープンイノベーション実現に向けた「橋渡し」機能の強化

I 革新的技術シーズを事業化に繋ぐ「橋渡し」機能の抜本的強化

1. 公的研究機関の大学・産業間の橋渡し機能を主要ミッション

(1) 技術シーズを実用化と雇用創出へ結びつける方策

(2) 公的研究機関と大学との連携強化のための方策

① 研究員と大学教員の兼任、博士課程学生の受け入れ

② 受け入れた学生を企業からの受託研究や産学官共同研究に参加させて、イノベーションマインドを有する研究人材育成

(3) 世界的な産学官共同研究拠点・ネットワークの形成

柘植：産学連携、橋渡し機能強化は、大学が持つ「教育」機能も実践的に組み込まないと欧米並みにならない。これが日本現状の弱み！これを阻む制度上の障害の可視化と、打開策が要！特に、欧米の博士課程院生は経済的報酬も含めて、教育・研究・イノベーションの一体的推進体制に参加して人材として鍛えられている。

I 2. 橋渡し機能の強化に向けた「ファンディング機関」の改革

- (1) プロジェクト・マネージャー(PM)への大幅な権限付与
- (2) ベンチャー、中小・中堅企業等の育成・活用を図るための方策
- (3) 技術シーズ事業化の際の知的財産管理のありかた

柘植:改革に向けて、「ファンディング機関の間の橋渡し機能」の強化の視点で、米国の制度のベンチマークも含めて、日本の強み・弱み分析が欠けている。この改革は既得のファンディング機関と担当府省任せでは実現は難しい。外部の眼を！

II 技術シーズ創出能力の強化

1. 技術シーズを生み出す公的研究機関や大学の改革

- (1) 公的研究機関の技術シーズ創出力を強化するための方策
- (2) 公的研究機関と大学との連携強化のための方策(再掲)
- (3) 効果的な資金配分の在り方を含めた、技術シーズ創出力強化のための方策・・・実態の把握・分析と資金配分も含めた抜本的な改善方策の検討を、次期科学技術基本計画に反映させるべく総合科学技術会議を中心に分析・検討を行う。
- (4) イノベーションの源泉となる大学改革の推進

柘植:このII項単独での改革は不可能で、いずれも第I項他の施策との相互連関の構造設計が必要であり、「改革戦略の可視化と統合化」が必要である。

Ⅱ 1. (4) イノベーションの源泉となる大学改革の推進

○国立大学が公的研究機関との連携を柔軟に行うことが出来る
教員評価、人事給与システムの弾力化、教育研究組織の再編・整備、ガバナンス強化等、イノベーションを生み出す大学改革

柘植：日本の「持続可能なイノベーションの源泉となる大学、大学院の教育・人材育成」の現状は、その“真剣勝負性”において世界に劣っている。

その世界一流化には、「イノベーションに参加する真剣勝負の研究と一体的な教育の場」の実現が要である。

そのような学術と実社会とのフレキシブルな橋渡しの場で学ぶ学生・院生は、それぞれの素養に対応して、探求型、目的型、横断型等の多様なイノベーション人材の素養を育むことが出来る。これによって所謂ポスドク問題や産業界からの博士課程修了者採用の敬遠問題も解決し、同時に日本再生戦略を真に持続可能なものに出来る。すなわち、大学改革は学術政策と共に、科学技術政策とイノベーション政策と併せて、一体的な構想の下での教育と人材育成の全体最適化を図らねばならない。

Ⅱ 2. 産業基盤を支える技術力の涵養

産業の国際競争力確保、持続可能な成長の観点から、重要な基盤技術について、産業界、大学、及び公的研究機関が連携して、その維持・発展に積極的に関与する改革を行う。

- ① 企業における研究ニーズや学術的重要性、その分野で学んだ学生の雇用ニーズを明らかにし、大学等における基盤研究を促す。
- ② 産業界及び産業を所掌する各府省から大学や公的研究機関に資金や人材を提供し、講座の設置や産業界の研究者・技術者の博士課程学修

柘植：これもまさにⅡ 1. (4)の「大学改革」と連動させた産業政策として打ち出すことによってはじめて実効を上げることが出来る。

すなわち「産業基盤を支える技術力の涵養」は「大学の教育力強化政策」と「科学技術力強化政策」と三位一体的政策の下で、それぞれ相互連携を持って実行されねばならない。

又、この三位一体的政策と相互連携を持った実効を阻む制度上等の障害の見える化と打破策も急務である。

Ⅲ イノベーションを担う人材の育成・流動化

(1) イノベーションマインドを持つ研究者を育成するための方策

① 博士課程の学生を公的研究機関に受け入れ、産学連携PJへの参画により、実践的で高度の博士人材に育成する。

② 略

③ 産学官の参画により国内外の第一級の教員を結集し、専門分野の枠を越えた体系的な教育を構築するなど、博士課程を抜本的に改革し、優秀な博士課程の学生を俯瞰力と独創力を備え、広く産学官にわたりグローバルに活躍できるリーダーとして養成する。

④ 大学・公的研究機関・企業が連携し、研究人材に対して複数の研究現場やPJの経験を積みつつ、キャリアアップを図ることを円滑化する新たなシステムの整備を行う。

柘植:この実現には、教員・研究者の待遇だけでなく、院生に対する欧米並みの経済的支援と守秘義務契約制度の実現が必要。すなわち、大学院改革と科学技術・イノベーション改革の一体改革が必須である。この実現を阻む現行の制度障害の見える化と打破が必要。

○ 特に、政府には、学術政策、大学政策、科学技術政策が連携して一貫性ある施策を展開し、研究者の自由な発想を保障し、知的創造力を最大限発揮できる環境を確保するよう強く求めたい。

○ 学術界には、学術研究の現代的要請を踏まえ、これまでの慣習にとらわれず、諸制度の思い切った見直しを行うことにより、学術研究の成果の最大化を図ることが極めて重要であることを認識し、自主性・自律性を基本とする学術界にふさわしいアクションを速やかに起こすことを期待したい。

○ さらに、そのような改革の取組を積極的に評価する仕組みの構築が必要である。

柘植：大学の研究経営システム改革とURA活用に向けた職制等の制度改革は、このコミットメントに立って全学的に一元的設計をし、組織化することが重要である！

この実行が出来る大学だけが世界大競争に勝ち残ることが出来よう！

学術からの社会へのコミットメントの現状

学術研究の総合的な推進方策について(最終報告)

平成27年1月27日 科学技術・学術審議会学術分科会

6章 実効性ある取組のために(抜粋)

○ 本報告は、近年の学術研究の在り方の変容や学術研究をとりまく厳しい状況を直視し、イノベーションと学術研究の関係を正面から捉え、学術研究が「国力とイノベーションの源泉」であることを確認し、その上で、学術研究がより発展し、社会における役割を十分に発揮するための基本的な考え方と具体的な取組の方向性を示した。

○ 我が国の学術研究がおかれている状況は待ったなしである。学術研究の現代的要請である「挑戦性、総合性、融合性、国際性」を高め、社会の負託に応えるためには、国と学術界双方が本報告の趣旨を理解し、改革を実践することが是が非でも必要である。

参考文献

- (1) 第3期科学技術基本計画、平成18年3月閣議決定
- (2) 科学技術イノベーション総合戦略2014、平成26年6月24日閣議決定
- (3) 柘植綾夫、持続可能な科学技術・イノベーション創造立国に向けて～産学官が担う使命の強化すべき作戦の提言～、文部科学省科学技術・学術審議会、学術の基本問題特別委員会講演、2014年9月30日
- (4) 柘植綾夫、イノベーター日本、オーム社
- (5) 技術同友会提言、巨大複雑化する社会経済システム創成リーダー“ Σ 型統合能力人材”の育成強化を、2013. 6
- (6) 柘植綾夫、命題：沈み行く日本の新生に向けた科学技術・イノベーション面からのセンターピンは何か、経団連産業技術委員会産学官連携推進部会講演 2011年7月26日
- (7) 日本工学会委員会報告、科学技術駆動型イノベーションと、それを支える工学研究の成功事例に関する調査研究、2014年12月25日
- (8) 日本学術会議提言、科学・技術を担う将来世代の育成方策～教育と科学・技術イノベーションの一体的振興のすすめ～、2013年2月25日

これからの大学運営 -URAはなにができるのか-

福島杏子

大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室URAチーム

本セッションの問題意識

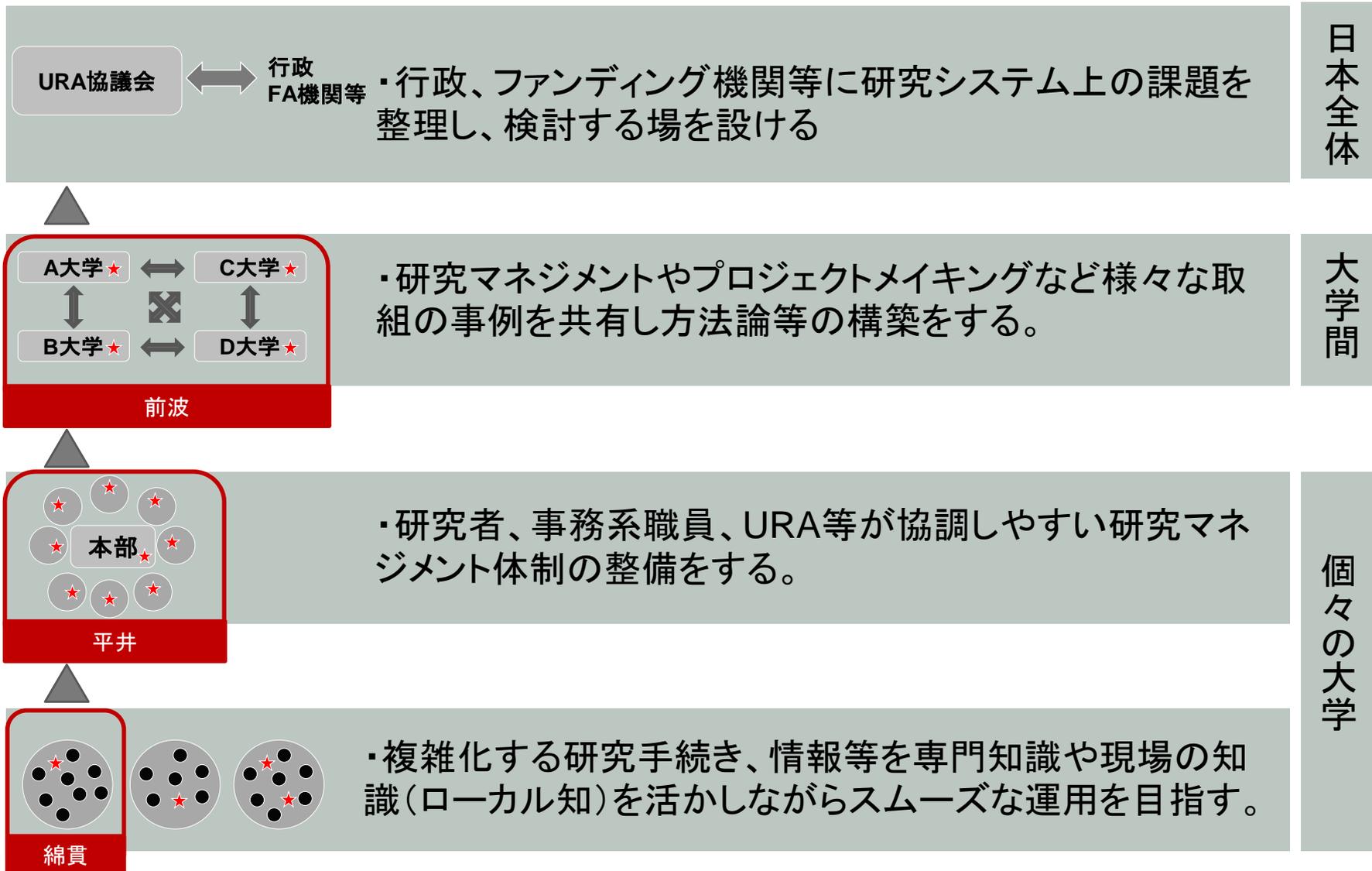
- URAは研究費獲得だけをミッションとしてよいのか？
- 所属している部局／大学の中だけを見ていればよいのか？



URAはどのような価値を創造するのか？

本日の話題提供の位置づけ

★:URA(リサーチ・アドミニストレーター)



大学と連携する「SFCフォーラム」 という枠組み

慶應義塾大学 湘南藤沢キャンパス

一般財団法人 SFCフォーラム

General foundation SFC Forum



産学協力の新たな可能性を創造する。

綿貫直子（一般財団法人SFCフォーラム）
RA協議会第1回年次大会 2015年9月4日 信州大学

自己紹介

Phase 1 : 2002-2005

【研究プロジェクト特化型としてのリサーチ・アドミニストレーター】
特定の研究プロジェクトに特化したリサーチ・アドミニストレーションを開発、発展。初歩的なスキルを獲得。

Phase 2 : 2005-2010

【大学職員としてのリサーチ・アドミニストレーター】
大学機関レベルにおける研究管理業務にかんする知見とノウハウを蓄積。
多数の研究者とのネットワークの構築、発展。

Phase 3 : 2010-2015

【一般財団法人SFCフォーラムでのリサーチ・アドミニストレーター】
これまでのキャリアと、そのキャリアをつうじて培ってきた研究者との強固ネットワークを頼りに、ニーズ呼応型のサービスを提供。
ライフワークともいえる「研究者ヒアリング」の実施。SFCと連携する支援組織、一般財団法人SFCフォーラムの立ち上げに参加、運営。

SFCの研究活動概要



【SFC研究所】 1996年発足

附属研究所、バーチャルで包括的な研究組織

所属研究者数235名、訪問所員399名※2015年8月

共同研究、受託研究、研究コンソーシアムで

217件、831百万円※2013年度

※SFC研究所 <https://www.kri.sfc.keio.ac.jp/> より

を、支える研究支援体制

大学事務組織として、**湘南藤沢学術支援担当**

中間的組織として、**一般財団法人SFCフォーラム**

慶應義塾大学 湘南藤沢キャンパス

一般財団法人 **SFCフォーラム**

General foundation SFC Forum

SFCフォーラムの概要

■沿革

1990年設立、産学連携をつうじたコミュニケーションの「場」、SFCサポーターのコミュニティ（任意団体）

2012年4月、一般財団法人として再発足、SFCと密接に連携した活動

■ガバナンス

理事メンバー、SFCの教職員OBで3名

評議員メンバー、SFCの現役執行部および外部で4名

SFCとの出資関係なし

SFCとは「協定」関係

SFCフォーラムでのURA的業務

会員制セミナー「SFCフォーラム」運営

SFCサポーターコミュニティの
維持発展
SFCのプロモーション、アウトリーチ



SFC創設以来の活動、SFCフォーラムの最も要

SFCフォーラムでのURA的業務

研究アドミニストレーションサービス



できれば、
研究活動に集中したい
研究者



機関として、
必要な研究支援を提供を提供したいが
リソースは無制限ではない大学

慶應義塾大学 湘南藤沢キャンパス

一般財団法人 SFCフォーラム

General foundation SFC Forum

- これまでのところ、
 - ・人文社会系分野の大型研究プロジェクト事務局
 - ・大学連携による共同事業プロジェクト事務局
 - ・SFC研究者がPIとして国立大学で推進する研究プロジェクトの事務局
 - ・科研費資金管理（数件）
 - ・某研究財団からの資金受け入れ

※画像は、慶應義塾大学
湘南藤沢キャンパスより引用
<http://www.sfc.keio.ac.jp/>

SFCフォーラムのこれから、 大学と連携するが、大学とは別の法人、 だからこそできることの追求



慶應義塾大学 湘南藤沢キャンパス

一般財団法人 SFCフォーラム

General foundation SFC Forum



- ・さらなる大学の研究と研究成果と社会のニーズを
対価性のあるかたちでの発信、マッチング
- ・研究ファンドの提供
- ・ポスドクや留学生を研究者として受け入れ、支援
などに向けて、

大学マネジメントの組織行動論

大阪大学

未来戦略機構次世代研究型総合大学研究室／戦略企画室

大型教育研究プロジェクト支援室

平井 啓

Kei HIRAI, Ph.D. (人間科学)

社会と大学の価値を最大化する
Value Maximization

Universality

Specialty

専門性

Experience & Expertise

スキル

専門分野の研究：がん医療における行動科学研究
人間の心理・行動に関する科学的理解：行動変容と意思決定

行動科学のディスプリン

異分野融合研究の経験・(多職種)研究マネジメントの経験

- がん患者の心理・行動という共通のテーマの下に多職種・マルチディスプリンによる研究プロジェクトの遂行
- 厚生労働省科研の分担研究者と主任研究者のチャンスを得る
- 共同研究者からソーシャルマーケティングを学ぶ

博士課程教育リーディングプログラム「超域イノベーション博士課程プログラム」の企画・立ち上げ

- コンセプト開発・人材発掘・プログラム設計・ペーパーワーク
- 採択後のプロジェクトマネジメント

「研究室」での教育研究

- 卒論・修論の指導。学生達との共同研究の企画・立案・実施。臨床系の研究室であったため現場のフィールド探しに奔走。多職種協働領域での「営業力」を身につける
- 「研究室」という部局末端でのいろいろな不合理な経験

■全学横断大学院教育プログラムの開発・運営
■学内マーケティングプロジェクト

未来戦略機構 次世代研究型総合大学研究室
未来戦略機構 戦略企画室IRチーム
大型教育研究プロジェクト支援室

大型教育研究プロジェクト支援室
統括マネージャー補佐

コミュニケーションデザイン・センター (CSCD)
学内派遣

サイエンス
コミュニケーター
黎明期

大阪大学人間科学部卒業
人間科学研究科退学 (行動学専攻)

大学全体を変えなければ目の前の問題は解決できないのではないかな？

全学プロジェクトの企画業務

- 文部科学省事業博士課程教育リーディングプログラム、複合領域プログラムの申請書作成コンサルテーション
- 文部科学省事業研究大学強化推進事業、申請書作成 (コンセプト開発・全体の取りまとめ) ・ヒアリング資料作成支援
- 未来戦略機構戦略企画室IRチームのメンバーとなる：研究力評価の業務、RU11メトリックス検討委員会など
- リーディングフォーラム2013事務局長：企画運営
- 文部科学省事業スーパーグローバル大学創成事業 申請書作成・ヒアリング資料作成・プログラム立ち上げ後の企画業務
- H28概算要求評価指標作成のコンサルテーション

大阪大学未来戦略機構 次世代研究型総合大学研究室

Division for the Study of Next-Generation Research University

NEX

次世代研究型
総合大学研究室

大学マネジメントの組織行動論

社会と大学の価値を最大化する
Value Maximization

- ① リサーチ力
 - 情報を得る、調べる
- ② 企画力
 - クライアント・組織のWantsを形にする
 - さまざまな情報・概念を1つにコンセプト化（構造化）する
- ③ マネジメント力（ヒト・モノ・カネを何とかする）
 - プロジェクトを実現する力
 - 組織を動かす力：リーダーシップ・組織を知る・人を知る
- ④ コンサルテーション力
 - コンサルタントとして、クライアントの「問題」を定義し、解決策を創出し、クライアントにプレゼンテーションを行なう
- ⑤ コラボレーション力
 - 事務職員や他の専門性を持った教員・外部セクターとの協働
 - 「事務職員の方々にうまく使ってもらう」：
マネジメントは事務方、コンテンツは実務系教員

Universality

Specialty

専門性

Experience
& Expertise

スキル

育リーディングプログラム、複
作成コンサルテーション
化推進事業、申請書作成（コン
とめ）・ヒアリング資料作成支

チームのメンバーとなる：研究
ックス検討委員会など
13事務局長：企画運営
ローバル大学創成事業 申請書作
プログラム立ち上げ後の企画業

のコンサルテーション

大学マネジメントの組織行動論

社会と大学の価値を最大化する
Value Maximization

Q：教員・事務職員・URAとはどんな人たちか？

■教員

- 自治会の構成員であり、「組織の利益」を考えることが苦手である。
- 会議は誰が決めたかわからない、責任回避のためのもの。
- 「自らがやりたいことができる」環境の維持と確保が部局・大学執行部の仕事であると感じている。

■事務職員

- 責任を取りたくても取れない制度の中で仕事をしている（“できる事務の人”はこっそりと責任を取り仕事をしている）。
- 決まったことを忠実に実行する = それが組織のための仕事である。

■URA

- 自らの学術活動・経験で身につけた専門性・汎用的スキルを用いて研究者の支援（研究資金の獲得等）を行なう専門職であると感じている。
- 一方で、専門職として組織からうまく使われていないのではないかと感じている。

Universality

Specialty

専門性

Experience
& Expertise

スキル

大阪大学人間科学部卒業
人間科学研究科退学（行動学専攻）

大学全体を変えなければ目の前の問題は解決できないのではないか？

務
■ H28概算要求評価指標作成のコンサルテーション

育リーディングプログラム、複
作成コンサルテーション
推進事業、申請書作成（コン
め）・ヒアリング資料作成支
チームのメンバーとなる：研究
ックス検討委員会など
事務局長：企画運営
グローバル大学創成事業 申請書作
プログラム立ち上げ後の企画業

大学マネジメントの組織行動論

社会と大学の価値を最大化する
Value Maximization

Q：大学という組織風土は？

- 企業のような組織体ではなく、自治会・「藩」に近い組織である
- 「藩」的な組織の大学で求められる人材像（部局長級人材）
 - ① 個別的問題解決（例えば「田んぼの治水」）のできる人
 - 実際に大学を動かそうとする際には俗人的な知識（過去の経緯やしごらみなどを知っている等）が必要であり、これまでの教員の穏やかな日々を取り戻してくれるフィクサー的人材
 - ② 対外的な脅威（例えば「ペリー来訪」）に対応してくれる人
 - 大学が直面している未知の問題を明らかにして解決の糸口を示すことができるような優れた人材
- 「予算執行・自治組織」→「価値創造組織」への転換が世間から求められる
 - 2つの価値観の混在：「藩」のような組織体であることを尊重して、組織の価値の最大化をはかるような仕事をするのか？ 欧米の大学のような今時の大学組織に変わるべく仕事をするのか？
 - 前者：属人的マネジメントによりそこそこ結果はだせるが、本質的な成果（変革）を生み出せない。
 - 後者：文章・ポンチ絵を書くところまではできるが、実行の段階でいろいろな抵抗にあう。

Universality

Specialty

専門性

Experience
& Expertise

スキル

リーディングプログラム、複
作成コンサルテーション
推進事業、申請書作成（コン
め）・ヒアリング資料作成支
チームのメンバーとなる：研究
ックス検討委員会など
事務局長：企画運営
グローバル大学創成事業 申請書作
プログラム立ち上げ後の企画業
コンサルテーション

大学マネジメントの組織行動論

社会と大学の価値を最大化する
Value Maximization

Q：教員・事務職員・URAのミッションは？

■教員

- やりたいことをやる人たち
 - 一方で、義務を果たす必要がある：教育・社会とのつながり
 - もっと「自分のやりたい」ことを考えてもらわなければいけない

■事務職員

- 執行部・教員・学生のやりたいことをやれるようにする人たち
 - 「大学」という組織を考え、働けるように権限を拡大すべき

■URA

- 「大学」のやりたいことをやれるようにする人たち
 - そのための専門職になるか、総合職になるか？
 - 「組織としての大学」の理解が必要
 - 「組織としての大学」のやりたいことを描く（企画）？

論点

- 「組織としての大学」のやりたいこと = 組織の生み出す価値をどのように可視化し、共有し、計画に落としこむか（企画）？
- その仕事を組織として誰が担うのか？ どう動くのか？
- それぞれの職種で権利・義務・エフォートはどうあるべきか？



リーディングプログラム、複
作成コンサルテーション
推進事業、申請書作成（コン
め）・ヒアリング資料作成支

チームのメンバーとなる：研究
ックス検討委員会など
事務局長：企画運営
グローバル大学創成事業 申請書作
プログラム立ち上げ後の企画業
コンサルテーション

ナツシュ均衡をこえて URAによる組織間連携の可能性

鳥取大学
産学・地域連携推進機構
前波晴彦

自己紹介



2011-

鳥取大学産学・地域連携推進機構地域連携・生涯学習部門 講師 博士（学術）
（一社）社会対話技術研究所（Social DiSk） 理事

- ◇ 業務上の主務：地域連携・生涯学習事業。産学連携・研究支援は補佐。
- ◇ 研究上の関心：専門家-非専門家間の専門知流通プロセス、産学連携支援制度の実証分析、対話政策形成手法、CBR等

#本発表内容は個人の見解であり所属する組織の立場や意見を代表するものではありません。

URAの業務



アウトリーチ

政策動向

外部資金

社会ニーズ

産学官連携

学学連携

IR

研究評価

地域貢献

URAによる組織間連携



業務改善
課題共有
事例共有
etc...

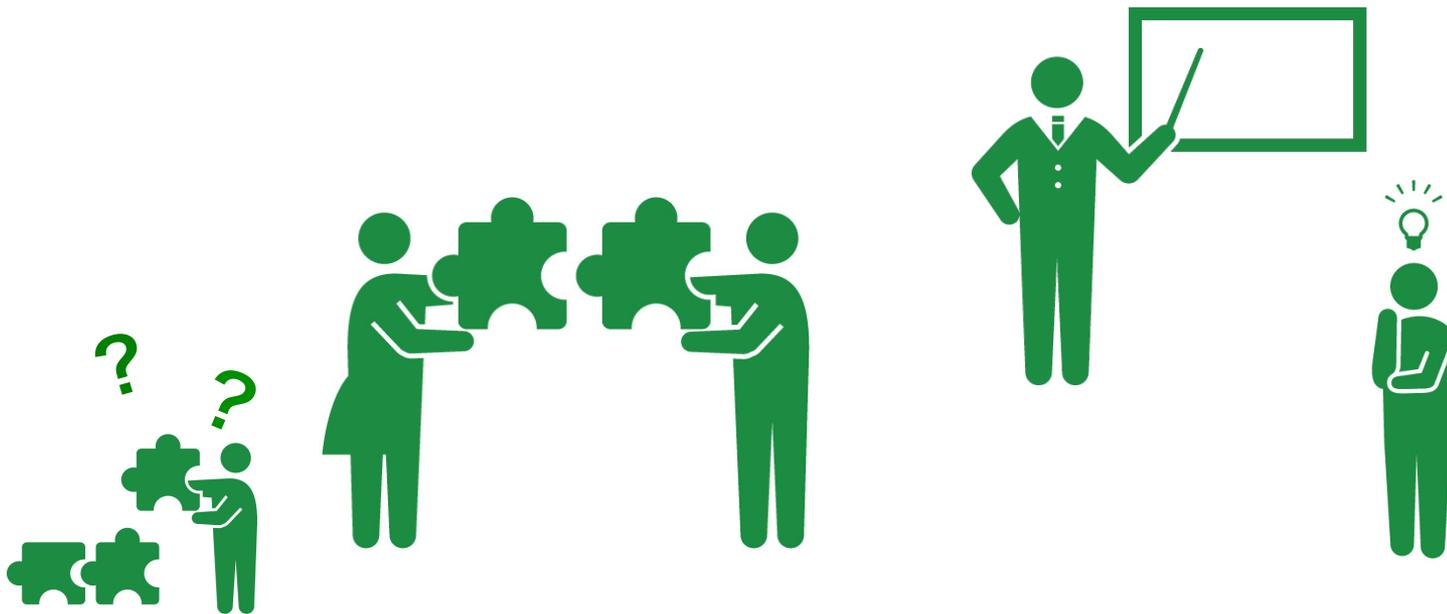


大学組織はライバル同士でもある



組織間連携による最適化

大学組織の存在意義は他の組織に競争で勝つことではないはず。
社会全体の利益を考慮した競争であるべき。



実務家による具体的な取り組みの例

- ◇ 研究シーズの組織間共有・パッケージ化。
- ◇ 実務にもとづいた研究振興施策の提案。

ナッシュ均衡とは？



競争相手と協調せず互いに対して最も効率的な反応をしている状態。しかし結果として自分も相手も利得を最大化できないことが起こり得る（囚人のジレンマ）。

ナッシュ均衡下では競争相手の行動のみを意識しているので、自分だけが行動を変えて均衡を破る動機がない。社会全体にとって良い状態を意識したうえで信頼関係にもとづく協調が必要。

ナッシュ均衡をこえて

- ❖ （利得の低い）均衡状態を脱して社会全体にとって有益な状態に近づけていくためには信頼関係にもとづく協調が必要。
- ❖ 競争することが大学コミュニティひいては社会全体に利益をもたらすような制度・ルールであることが望ましい。

URAを含む実務者とその支援を受けた大学経営陣や行政官の協働・組織間連携によって、より良い研究環境の整備と社会への還元を実現できる可能性がある。



本日の議論のふりかえり

【教育基本法】と【各大学の使命】を果たすために

参考:教育基本法第7条

- 大学は、学術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする。
- 大学については、自主性、自律性その他の大学における教育及び研究の特性が尊重されなければならない。

- 大学がおかれている厳しい状況の中で、既存の組織縦割りを超えた俯瞰的な視野での思考が求められている。
- 大学という組織の構成員である、研究者・事務系職員・URAは「組織において、個人或いはチームとしてどのように立ち居ふるまい、判断し、行動するのか」を考えなければならない。
- その組織の制約がある中で、URAは専門性(実務経験+学術経験等)を活かして価値の創造していく必要がある。

よりよい研究環境の整備や社会の発展に寄与するために

- 大学間連携や行政やファンディング機関や企業等との可能性を模索することも重要である。