



RA 協議会第 6 回年次大会

A-2 セッション

URA 機能・産学連携機能の

より良い接続のあり方と

組織のかたちを再考する

2020年9月18日 13:45~15:15



大阪大学 経営企画オフィス URA 部門
大阪大学 共創機構 産学官連携オフィス
名古屋大学 学術研究・産学官連携推進本部
信州大学 研究推進部 大型研究推進課
株式会社キャンパスクリエイト 技術移転部

RA 協議会第 6 回年次大会

企画セッション A-2

— URA 機能・産学連携機能のより良い接続のあり方と組織のかたちを再考する —

開催概要

リサーチ・アドミニストレーター協議会（RA 協議会）の第 6 回年次大会（<http://www.rman.jp/meetings2020/>）において、大阪大学は「URA 機能・産学連携機能のより良い接続のあり方と組織のかたちを再考する」というセッションを企画・運営しました。

■開催日：2020 年 9 月 18 日（金）

■場所：オンライン（Webex にて）開催

■セッション担当者：

大屋 知子（大阪大学 経営企画オフィス リサーチ・マネージャー）

佐藤 祐一郎（同 チーフ・リサーチ・アドミニストレーター）＜当日、代理として進行＞

■講演者：

山賀 博（大阪大学 共創機構 産学官連携オフィス オフィス長補佐）

加藤 滋（名古屋大学 学術研究・産学官連携推進本部 本部長補佐）

岡崎 壮悟（信州大学 研究推進部 大型研究推進課 主査）

益田 忍（株式会社キャンパスクリエイト 技術移転部 マネージャー）

登壇いただいた方々のお話とディスカッション・Q&A の概要を下記にまとめました。なお、本資料は RA 協議会の協力を得て作成したものです。

セッションの趣旨

セッション担当者(代理進行):

佐藤 祐一郎(大阪大学 経営企画オフィス URA 部門 チーフ・リサーチ・アドミニストレーター)

これから A-2 のセッション「URA 機能・産学連携機能のより良い接続のあり方と組織のかたちを再考する」を始めます。本日は、参加者、登壇者の皆さまに少しお断りしなければいけないのですが、本セッション担当者の大屋の代理で、佐藤が進行をいたします。ご了承ください。

はじめに簡単な自己紹介をしたいと思います。私は佐藤祐一郎と申します。大阪大学の経営企画オフィス URA 部門の URA です。もともと山梨大学という国立大では小さめの規模の大学に事務職員として採用され、いろいろな異動等を経ましたが、10 年弱、ずっと一貫して研究協力や研究支援の業務にあたってきました。そのような経験を踏まえて URA に轉身し、まず京都大学で採用いただいて 5 年弱お世話になり、大阪大学に来てからは 2 年半ほどになります。

山梨大学から京都大学に移ったときにびっくり仰天したのが、研究支援の組織と産学連携の組織が別にあることでした。山梨大学では一体でやっていたのですが、規模の大きいところは違うのだなと思いました。そのような経験もあり、このセッションの提案につながっています。

セッション内容については、もう皆さまはお手元でご覧になっているかと思います。多くの大学で URA 機能・産学連携機能というものをお持ちですが、大学と研究機関のそれぞれの置かれた状況などで全く一様ではなく、さまざまな状況があろうかと思います。

セッション概要

- 近年、大学や研究機関等において、教員・研究員に対する支援機能として「URAの機能」「産学連携の機能」を併せ持つ場合が少なくない。そして、大学等の規模によらず、URA機能と産学連携機能を切り離して考えることはできない。一方でそれぞれの機能を担う組織構成や、URA、産学連携コーディネーター、事務職員等の担当業務の範囲は、大学等の置かれた状況や上記職種の人材が所属する組織の設立等の経緯により一様ではない。
- このような前提の上で、本セッションでは、まず前半で、産学連携・URA機能を別組織で有する大阪大学の山賀博氏(産学連携コーディネーターの立場から)、産学連携・URA機能を組織として一体化させ、更なる深化を進める名古屋大学の加藤滋氏(事務職員・URAの立場から)、URA・事務職員が研究推進・産学連携機能を一体的に担う信州大学の岡崎社悟氏(事務職員の立場から)、民間企業として全国のコーディネーターやURA等と協働する株式会社キャンパスクリエイトの益田忍氏(企業の立場から)といった異なる立場の登壇者からそれぞれの所属機関からの事例紹介を行っていただく。そして後半では参加者を交えて、「URAの機能」「産学連携の機能」を一体化することによるメリット・デメリットおよび各機関での課題を共有し、それらの解決策やより良い方向性を議論することによって、参加者・セッション関係者の今後の業務遂行につなげることを目標とする。
- URA、産学連携コーディネーター、事務職員等の方々とともに、研究成果の社会還元のための、また研究の発展のための各機能のより良い接続のあり方と組織のかたち、さらにはスタッフ同士の協働促進策について再考したい。

1

図 1

このような状況を前提に、(図1)の青字のとこで示しておりますように、さまざまな立場からの事例紹介をしていきたいと思っています。例えば、産学連携担当のお立場、事務職員と URA を兼ねているようなお立場、文科省や日本学術振興会でのご経験もお持ちで中堅事務職員のお立場、あとは、大学との付

き合いは深くありながら、大学を外から見る企業のお立場からということで、ご登壇をお願いしています。

URA 機能・産学連携機能と言ったときに、一体化するのがいいと思うかもしれませんが、メリット、デメリットがそれぞれにありまして、今日お話いただく皆さまもいろいろな課題をお持ちです。これらについて議論することで、今日ご参加された皆さまの今後の業務に活かしていただく、つないでいただければということはこのセッションの目標としたいと思います。

この URA や産学連携における研究支援などのあり方に関しては、もうある意味では議論し尽くされたと思う方もいる一方で、今大きく社会状況などが変わってきている中で、課題だと感じているという声もよく聞きます。今回テーマとして取り上げましたように、再考する機会になれば幸いです。

この後説明しますが、大阪大学では URA と産学連携コーディネーターなどの組織が別々にある関係で、このセッションにおいては URA と産学連携をあえて分けて、議論を進めていきたいと思っています。(図 2)

本セッションにおける定義

- URA
 - 大学等において、研究者とともに研究活動の企画・マネジメント、研究成果活用促進を行うことにより、研究者の研究活動の活性化や研究開発マネジメントの強化等を支える業務に従事する人材を指す。
 - 例えば、研究者と共に行う**研究プロジェクトの企画**、研究計画等に関する**関係法令等対応状況の精査**、研究プロジェクト案についての**提案・交渉**、研究プロジェクトの**会計・財務・設備管理**、研究プロジェクトの**進捗管理**、**特許申請等研究成果のまとめ・活用促進**などがURAの業務として考えられる。

- 産学連携
 - **新技術の研究開発や、新事業の創出**を図ることを目的として、大学などの教育機関・研究機関と民間企業が連携することをいう。
 - 「産」とは、民間企業やNPO等広い意味での商業的活動をする集団をいい、研究開発を経済活動に直接結びつけていく役割を果たす。また「学」とは、大学、高等専門学校等のアカデミックな活動集団をいい、新しい知の創造や優れた人材の養成・輩出、知的資産の継承という役割を担っている。

*文部科学省 URA公募情報ページ、神戸大学連携創造本部 公式HP等より

図 2

産学連携組織や産学連携コーディネーターの方の業務は、(図 3) の左下にある「専門特化型」の「関連専門業務」というところにだけ赤い点線があるというイメージでしょうか。大阪大学では同じく上段の一番右と一番左が今まで URA が担当してきた部分です。

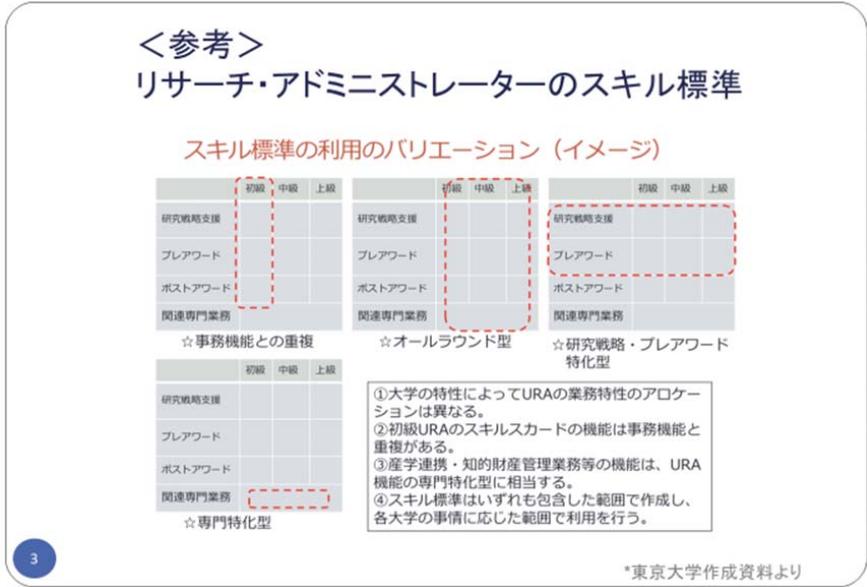


図 3

今日の登壇者の立ち位置を（図4）で示しています。次にお話しいただく大阪大学の山賀先生は、タイプ1、つまりURA組織と産学連携組織が別になっているような状況です。2番目にお話しいただく名古屋大学の加藤さんは、URA組織と産学連携組織を一体化させて、さらに進化させる中心的な役割を担っておられます。3番目の信州大学の岡崎さんは文科省への出向や日本学術振興会への出向のご経験をお持ちです。いまは中堅事務職員のお立場で、URA組織・産学連携組織が一体となった支援に関わっておられます。4番目、キャンパスクリエイトの益田さんは、大学の担当者との関わりの深い企業の方です。企業のニーズを基に大学とのコーディネート業務に携わっておられます。この4名の方に順番にご講演いただきます。

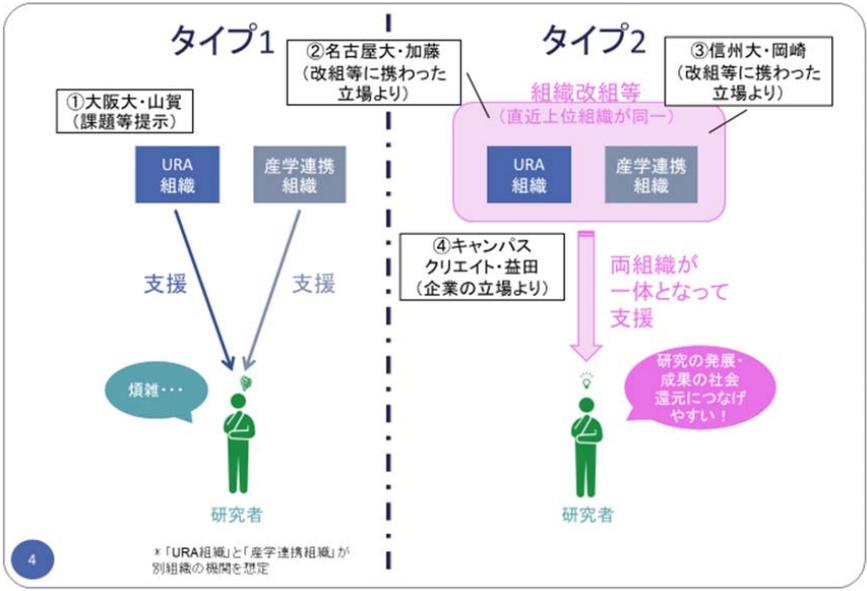


図 4

では、まずお一人目の発表になります。本学、大阪大学共創機構 産学官連携オフィスの山賀先生、どうぞよろしくお願いいたします。

RA 協議会第6回年次大会 全発表資料（ログイン必要）

<http://www.rman.jp/meetings2020/session.html>

講演1「大阪大学の産学連携の取組」



山賀 博 氏

大阪大学 共創機構 産学官連携オフィス オフィス長補佐

製薬企業に約 30 年間勤務し、研究部門、開発部門、経営企画、環境 CSR、技術研究部門、製造部門などに携わる。2018 年 1 月から大阪大学産学連携部門勤務。現在、産学官連携オフィスにて、外部相談窓口、共同研究講座、協働研究所設置支援などを担当。

大阪大学共創機構 産学官連携オフィスの山賀でございます。今日は「大阪大学の産学連携の取組」について紹介します。

自己紹介ですが、製薬会社で約 30 年間勤務した後に、3 年前に大阪大学に着任、現在、産学官連携オフィスにて外部相談窓口や共同研究講座等の設置支援などを担当しております。(図 1)

自己紹介

山賀 博

大阪大学共創機構 産学官連携オフィス
オフィス長補佐、シニア・リサーチ・マネージャー

- ・ 製薬企業にて、約30年間勤務。研究、臨床開発、経営企画、環境CSR、技術研究部門、製造部門などに携わる。
- ・ 2018年1月から大阪大学にて産学連携部門勤務。公的資金獲得支援、マッチングイベント出展支援などを担当
- ・ 現在、産学官連携オフィスにて、外部相談窓口、共同研究講座、協働研究所設置支援などを担当。

図 1

大阪大学の産学連携について

大阪大学では「知・人材・資金の好循環の実現」ということで、研究現場の「自由な発想に基づく基礎研究の蓄積」から出てきた研究成果を「社会実装」して、社会実装することによって顕在化する社会課題をさらに大学研究現場に戻して、新たなテーマとして取り組む、いわゆる、「研究開発エコシステム」を標榜し発展させています。(図 2)

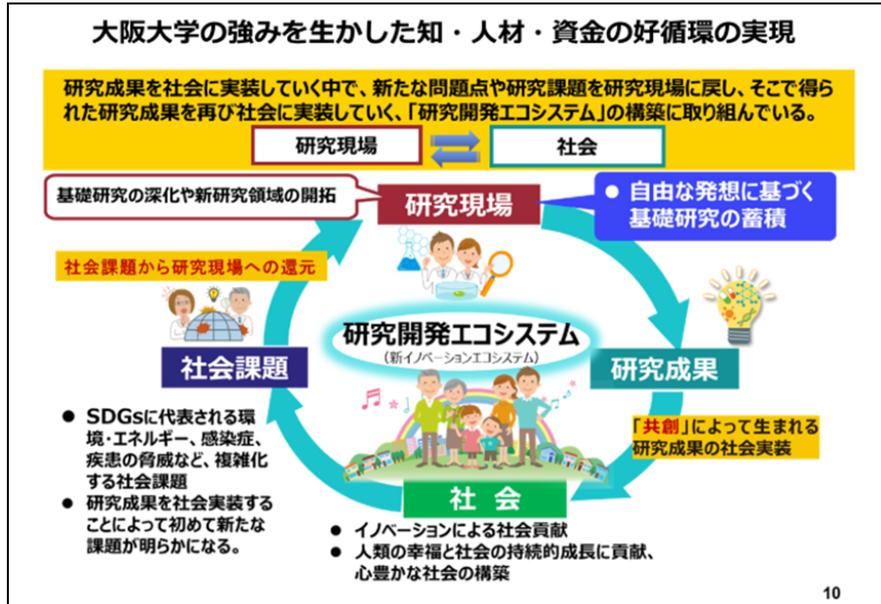


図 2

次は大阪大学の「産学連携の進化」です。スタート当初は、いわゆる 1 対 1 の共同研究というところからスタートし、2006 年には「共同研究講座・部門」という、日本で最初の制度を開始しました。そこから「協働研究所」という、より大きな組織連携を開始し、さらに 2016 年に、包括連携と呼ばれる「組織対組織の連携」を実現しました。(図 3)

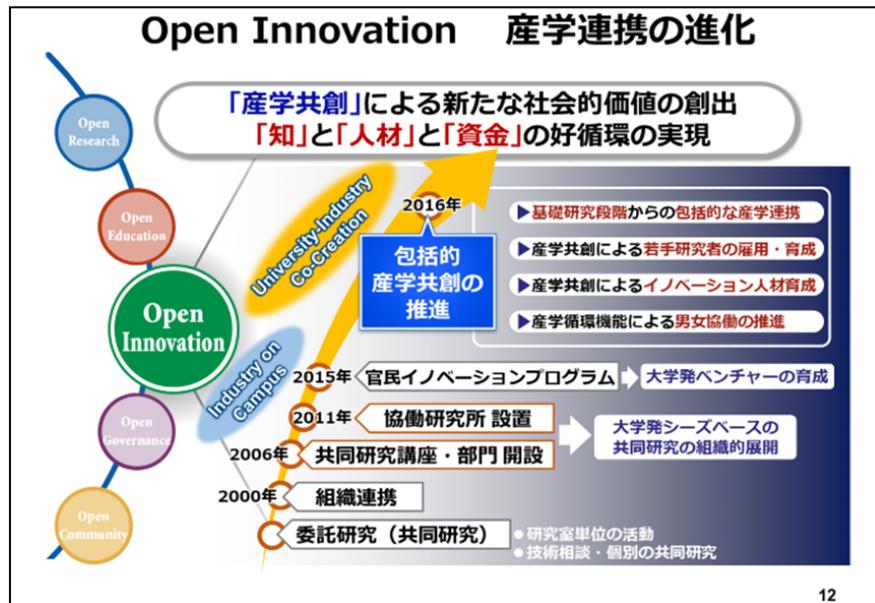


図 3

「大学ファクトブック 2020」から抜粋した実績を紹介します(図 4)。本学は民間企業からの研究資金の受け入れ額、「共同研究・受託研究」等は日本で 1 番になっておりますし、これらのうち、民間企業との共同研究でも受け入れ額としては 1 番になっているところでございます。

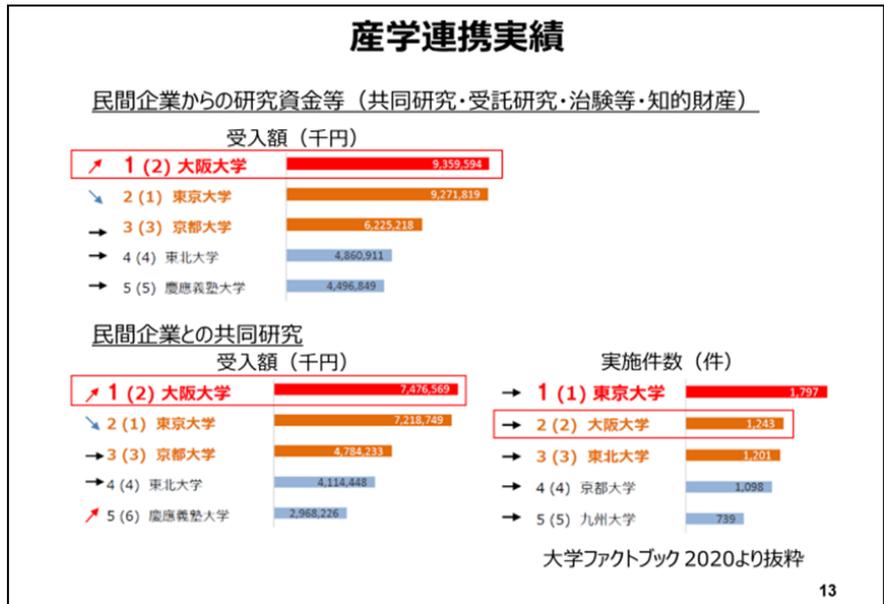


図 4

このような実績を力強く支えているのが共同研究講座・部門、協働研究所です。その設置数は、2019年には合計 100 件を超えています。（図 5）

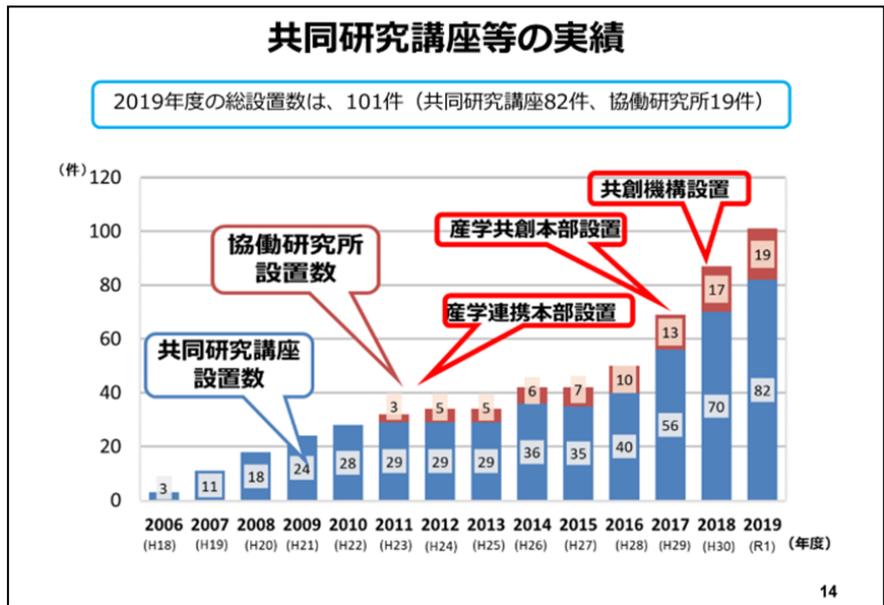


図 5

さらに、中外製薬様、大塚製薬様、ダイキン工業様などとの包括連携という、さらに大きな組織対組織の連携を進めており、この成果は内閣府の「第 1 回日本オープンイノベーション大賞」を受賞しました。（図 6）

第1回 日本オープンイノベーション大賞受賞

大阪大学 中外製薬 大塚製薬 ダイキン工業 が
 「基礎研究段階からの産学共創 ～組織対組織の連携～」で
文部科学大臣賞を受賞しました！




左より八木理事（大阪大学）/阪部 有宏氏（中外製薬）/岡原克己氏（ダイキン工業）
 西尾総長（大阪大学）/岡部尚文氏（中外製薬）/川原俊樹氏（大塚製薬）

文部科学省 藤野 経産科学技術・学術総務官より
 表彰状を受け取る西尾総長

日本オープンイノベーション大賞は、**オープンイノベーションのロールモデルとなる先導的・独創的な取組を表彰し、我が国のイノベーション創出を加速するために内閣府が新たに創設した表彰制度**です。
 このたび、大阪大学・中外製薬・大塚製薬・ダイキン工業における組織対組織の連携が、**科学技術・学術の振興の観点から特に顕著な取組と認められ、「文部科学大臣賞」**を受賞しました。

15

図 6

大阪大学共創機構と新たな取り組み

山賀が在籍している共創機構は、今年4月に改組し、現在4部門制、4部門1ヘッドクォーターから構成されています。さらに各学内部局とのインターフェースである分室を3つ設置しています。共創機構の中で、「大学発ベンチャーの起業」等に対する事業支援や、「知的財産戦略の強化」、「産学連携コーディネート」、地域社会とのつながりによる「社会課題の収集」と「イノベーション人材育成」「ファンディング活動」等を推進しています。（図7）

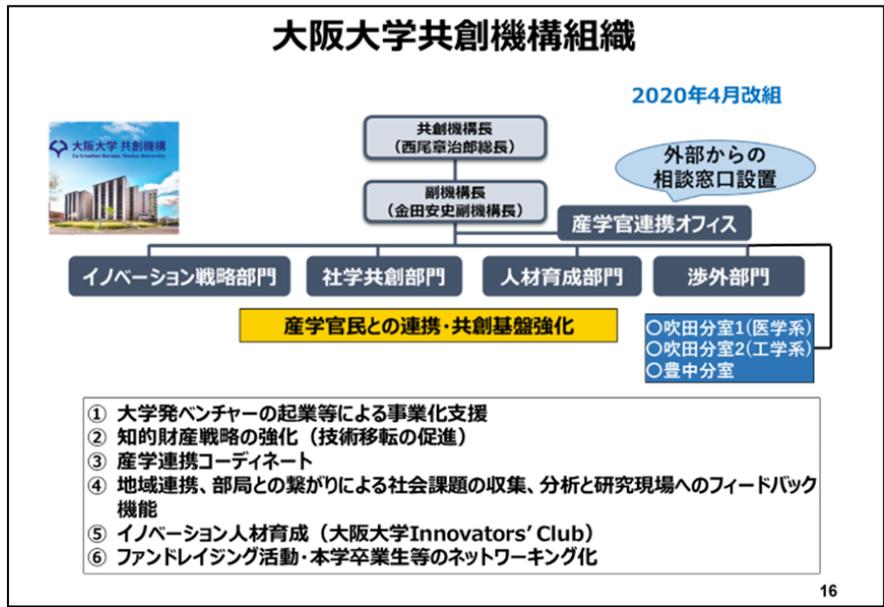


図 7

また、共創機構の外ではありますが、新たな取り組みとしまして、昨年、2019年の10月、文科省の「オープンイノベーション機構」の整備事業に採択されました。「オープンイノベーション機構」が、競争領

域の大型研究の企画・提案、推進、さらに、国際展開を進めているところです。(図8)

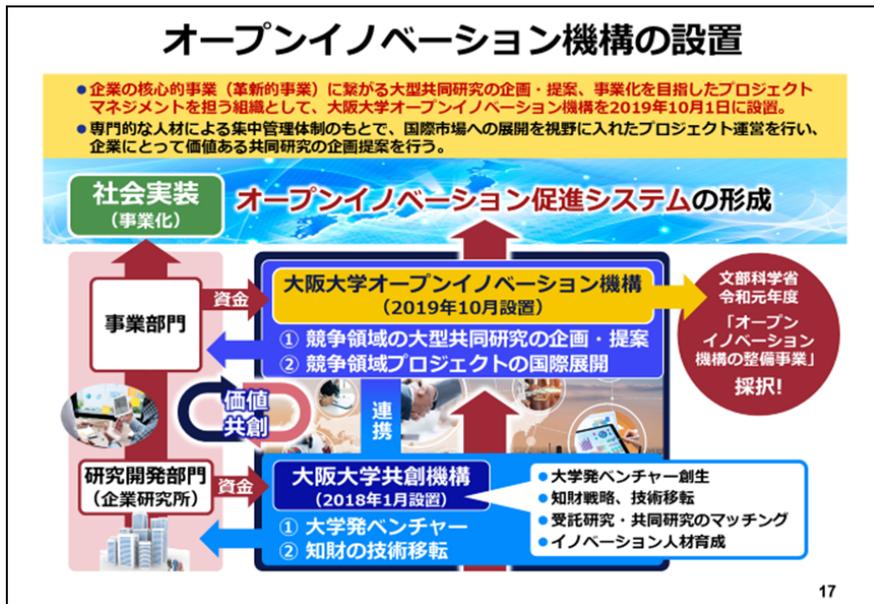


図 8

さらに今年、2020年の4月には「未来社会共創コンソーシアム」を立ち上げまして、実際にはまだいくつかが試行プロジェクト進めている段階ですが、民間企業が持つ課題という従来の狭い範囲だけではなく、未来社会における社会課題を議論しながら特定して、それを大学と本気になって、産学連携の中で解決するといった組織を立ち上げようとしています。(図9)



図 9

大阪大学における産学連携を推進する共創機構と URA 部門を持つ経営企画オフィスの連携

本日のテーマである「URA 機能・産学連携機能のより良い接続のあり方と組織のかたちを再考する」

については、産学連携を推進する共創機構と URA 部門を持つ経営企画オフィスの連携ということで、図 10 にありますように、別の組織ですが、それぞれが個々に協力しながら進めるという体制をとっております。

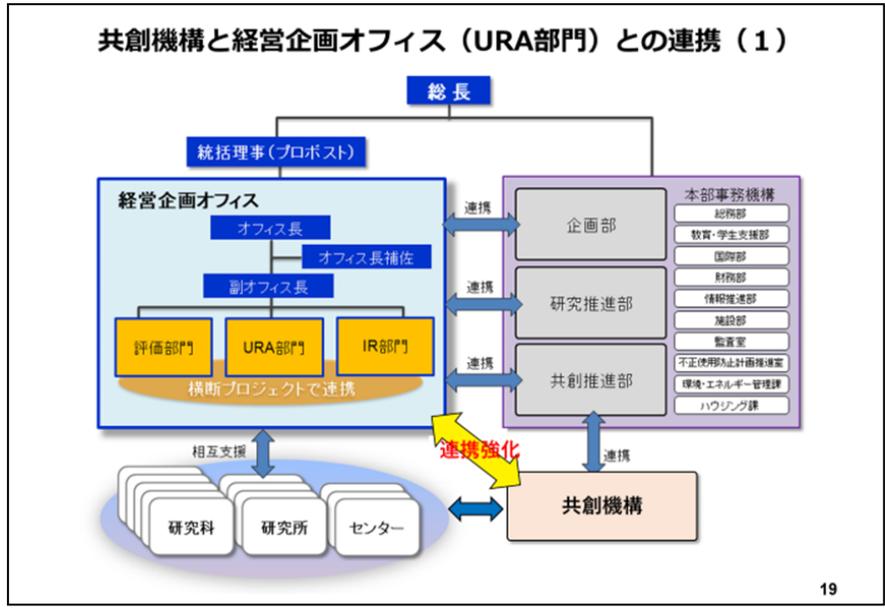


図 10

今年、2020年3月までは特に、産学連携関係とそれ以外として、公的資金獲得支援を分担していたあたりの一本化などに関する情報交換を進めておりました。また、現在では先ほど紹介した共創機構分室が行っている研究室訪問に URA 部門が同行するという新しい取り組みを進めております。2020年4月からは公的資金獲得支援業務は URA 部門に一本化しましたので、さらに本格的な組織ベースでの連携を進めるために、現在は定期的な情報交換を行いながら模索しているところです。(図 11)

共創機構と経営企画オフィス（URA部門）との連携（2）

<今年3月まで>

- 共創機構、URA部門が分担（産学連携関係及びそれ以外）して、公的資金獲得支援を担当していたため、問合せ窓口の一本化や支援に関する情報交換などの連携を進めた
- 相互の会議参加などを通じて、お互いの業務に関する理解を深めるとともに、課題発生時の迅速な対応ができるようにした
- 共創機構の部局窓口である各分室のドアノックにURA部門が同行し、研究現場での情報交換を行った

<今年4月から>

- 公的資金獲得支援業務は、産学連携関係も含め、URA部門に一本化した。
- 経営企画オフィスと共創機構は、定期的な情報交換を行い、新体制での組織ベースの連携を模索中
- 研究開発エコシステムを強力に推進していくために、さらなる連携強化を図っていく

図 11

組織を一体化するのが第一優先ではない

実際に「共創機構と経営企画オフィスとの連携」で想定される連携内容として、「研究情報や研究者情報の共有」、「研究力強化の方向性議論」、「大型共同研究組成や研究拠点形成」、「大型外部資金獲得に向けた協力（企業も含めたチーム組成）」および「相互のノウハウ共有」を進めております。

さらに、共創機構と経営企画オフィスは別々の組織ですがトップ（担当理事）は同一なので、戦略ポリシーとしては共有しています。それを超えて「同一組織になることによる想定メリット」としては、「業務の方向性が一致する」に加え、図 12 に書いてあるようなメリットが考えられます。

共創機構と経営企画オフィス（URA部門）との連携（3）

<想定される連携内容>

- 研究情報、研究者情報の共有
- 研究力強化の方向性議論
- 大型共同研究組成や研究拠点形成
- 大型外部資金獲得に向けた協力（企業も含めたチーム組成など）
- 相互のノウハウ共有

<同一組織になることの想定メリット>

- 業務の方向性（ベクトル）が一致する
- 支援を受ける側（教員、企業など）から見て分かり易い
- 人事交流が容易になる
- 人材育成、人材確保
- 機能重複を避けられる
- 支援業務の抜け落ちを避けやすい

図 12

とはいえ細かい点は少し違いますので、必ずしも組織を一体化することが第一優先事項なのではなく、それぞれの各担当者ベースでやれることがあるのではないかと、というのが山賀の率直な意見です。以上です。



加藤 滋 氏

名古屋大学 学術研究・産学官連携推進本部 本部長補佐

30 数年、大学行政に従事。2004 年の国立大学法人化においては国立研究所の統合に参画。2012 年より名古屋大学勤務。研究支援部門において研究活動上の制度、組織構築等を担当。以降 2015 年から産学官連携担当部長として新しい共同研究制度の企画・運用のほか、総括窓口として学術研究・産学官連携推進本部長とともに名古屋大学の本格的産学連携活動の啓蒙に従事。2019 年に URA に転身し、同本部の本部長補佐として 50 名弱の URA の総括を担当。

改めまして、名古屋大学の学術研究・産学官連携推進本部の加藤でございます。今日はよろしく願います。私どもでは研究推進部門と産学連携部門を平成 26 年 2 月に統合しまして、約 5 年が経ちます。打ち合わせの段階で大屋先生から、その辺の経験を生かして、統合における苦労や課題、良かった点など経験談を、というご依頼でした。したがって、そのような統合を中心にした話題になっておりますが、加えて、最後に現在の運営の状況やどのような効果が出ているかなどについて、口頭で発表をしたいと思います。

名古屋大学の URA 組織について

それでは、まず名古屋大学の URA 組織でございますが、平成 23 年度に文科省が始めました研究支援人材である URA の「定着整備事業」の第一期校五大学のうちの一つとして選定を受けて、平成 24 年 2 月にシニア URA 2 名、普通の URA 8 名の 10 名を採用して「URA 室」を設置しスタートしました。「産学連携本部」は、平成 14 年だったと思いますが、産学連携本部の整備事業の採択を受けて設置をしております、相応の歴史があるというところです。このほかに「研究推進室」という研究戦略を担う各部署の代表者からなる教員組織がありまして、この研究推進室と URA 室、そして産学連携本部の三つの研究支援組織を一つに統合したわけです。

平成 25 年に「研究大学強化促進事業」の採択を受けまして、二期生として 12 名の URA を追加採用し、関連の組織としてシンクタンク機能を担うイノベーション戦略室を設けました。平成 27 年の整備事業の終了後に URA の制度改革を実施しましたので、その辺についても少しお話をしたいと思います。

(図 1)

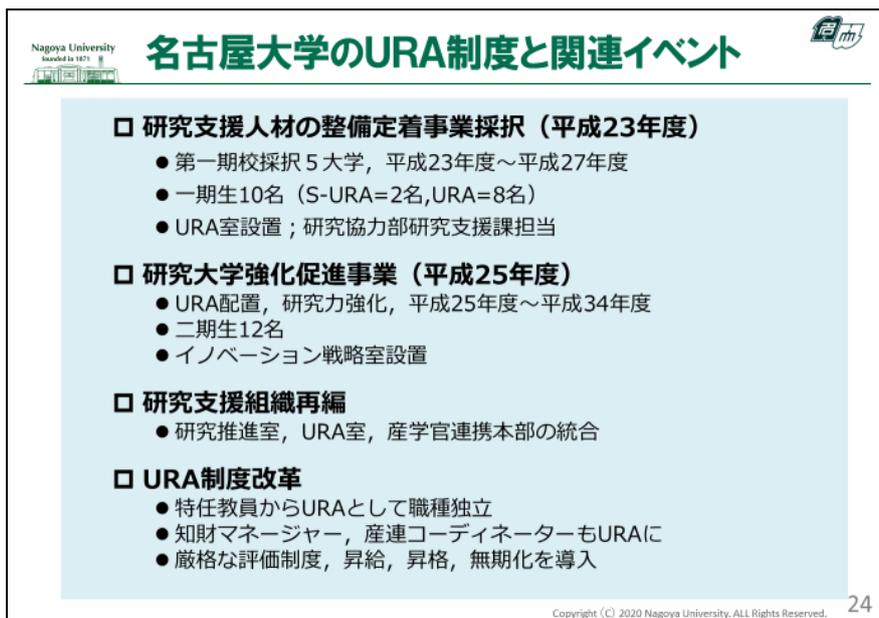


図 1

名古屋大学における URA 組織と産学連携本部の統合

先に触れました統合ですが、研究推進室は主に教員の組織で 11 名の部局教員が在籍していました。それから、URA 室は整備事業で整備した 10 名の URA 組織、産学連携本部が約 25 名の組織でしたが、これらを一つにして約 40 名弱の組織が出来上がったということになります。（図 2）

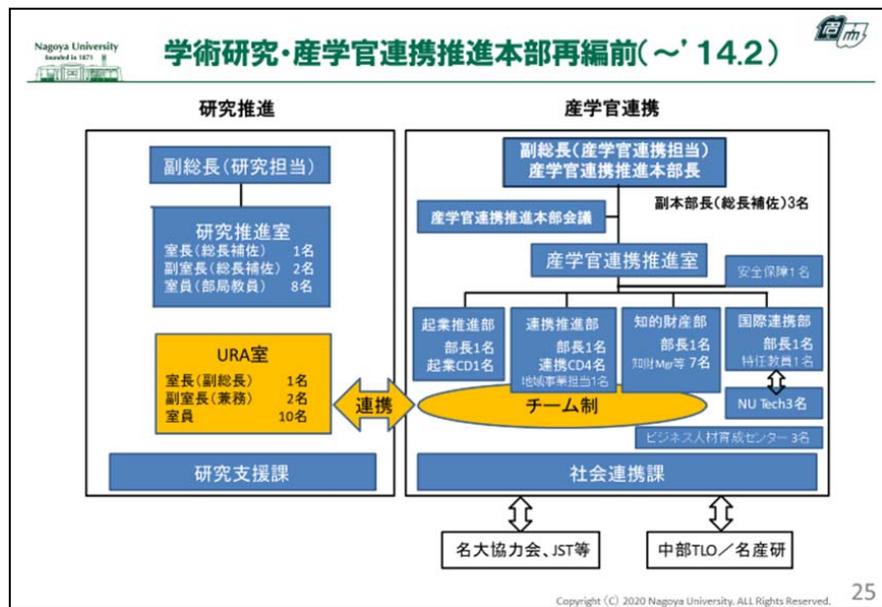


図 2

なぜ、統合させたかというのは、研究支援の点で、研究推進、産学連携共に、時代の変化とともにそれぞれに求められるミッションが変わってきたからというのが大きな理由です。世界トップレベルの研究や技術開発を行うべきであり、特に「融合領域、新学際領域の開拓」が研究推進には求められたということです。また、産学連携では、「出口を明確にした課題解決型の研究・開発」に取り組むべきだとし

て、大学に R&D の機能を求める企業からのニーズもありました。さらに、大学が地域の核になって「イノベーション創出機能」を果たすべきとされ、人材育成の面でも、「グローバル社会で活躍できる人材」の養成を産学連携で行うべきという要望もありました。(図 3)



再編の目的① 大学に対する期待の変化

- **研究推進**
 - 真理の追究と学術の深化
 - 創造的かつ世界トップレベルの研究・開発
 - 融合領域、新学際領域の開拓
- **産学官連携**
 - 出口を明確にした課題解決型の研究・開発
 - 企業では基礎研究開発に対する継続的投資が困難
 - 大学に対する社会・産業界の要求の変化
 - 大学にイノベーション創出機能を期待
 - グローバル社会で活躍できる人材の育成
- **社会への情報発信、アウトリーチ活動**

研究推進業務と産学官連携業務が一体化してきている

Copyright (C) 2020 Nagoya University. ALL Rights Reserved. 26

図 3

そこで、「大学に求められる機能の強化」について、最初の二つは先ほどご説明しましたが、3番目の「基礎研究から応用研究、さらに産業界への橋渡し機能の強化」、それから「運営予算に占める競争的資金の比率増大」によって、グラントも状況が変わってまいりました。「競争的資金の大型化」については、研究大学強化促進事業もそうですが、COI事業であったり、OPERAであったり、また、EDGEなどのベンチャー創出など組織対応のものが非常に多くなってきて、大型化への対応が必要になりました。

そのため、「競争的資金を安定的に獲得できる支援体制の確立」が必要になり、また、昨今言われておりますが、研究者の研究専念のために資金獲得やプロジェクト運営のためのマネジメント業務の負担を軽減すべきだということで、研究支援人材を充実させることが必要になり、COI事業を受けるのをきっかけに、基礎研究と応用研究に至る研究支援を一体化すべきということで組織を一つにしたわけです。(図 4)

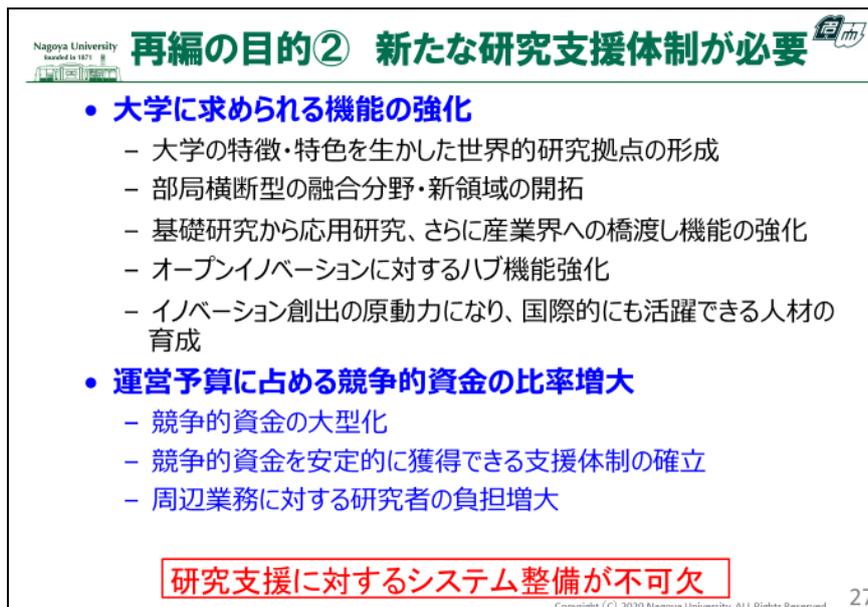


図 4

先に、こちらの 図5 をご説明しますが、要はこのような組織で、いわゆる研究推進が中心の企画・プロジェクト推進、リスクマネジメントに産学連携、国際連携、人材育成、知財を融合した組織にしたという状況です。

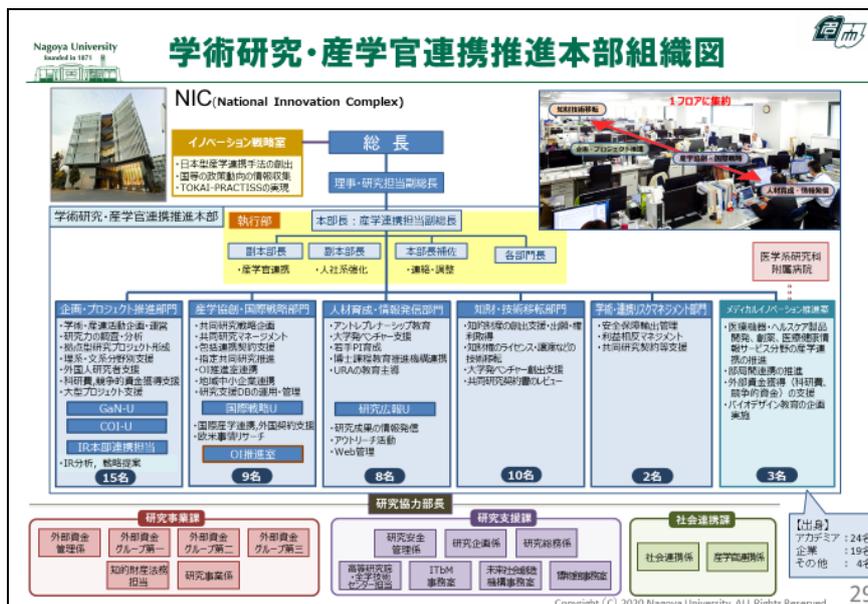


図 5

再編における課題と対応

「再編における課題と対応」について、URA と産連本部の融合について苦勞した点を少しご説明します。まず、名古屋大学でも当初は、URA は特任教員として教授相当、助教相当として呼称「URA」でやってまいりました。もう一方の産連本部は全てが教員身分だったので、組織統合に合わせて全員を URA にするとしたところ、特任教授から URA に変わること、ステータス、仕事のしやすさの面でかなり抵

抗がありました。また、組織の名称の点でも、短く認知しやすい名称にしたかったのですが、やっと社会に定着した「産連本部」という名前が無くなるのは困るという強い要望があり結局、今の「学術研究・産学官連携推進本部」という長い名称になってしまいました。

それから、資格要件でも研究推進と産連では異なります。主にプレアワードを担当する研究推進では、研究経験として Ph.D.を持つことが望ましいということがあります。知財や産連では、弁理士や知財マネージャーなどの資格や企業経験が望まれます。アカデミア出身か企業出身かの点でも大きく違います。

また、「適正な給与水準の設定」については URA と産連の双方の間に給与格差というものがありました。それらをどのように調整するかという点が少し苦勞をしたところです。

これは平成 28 年の URA 制度の改組のときに絡む話なのですが、最終的に、今まで教員職であった URA を第三の職種として教員と事務職員の間位置付けるという段階で、産連本部の特任教員もほぼ全員を URA にしました。その際に適正な給与とし、不利益変更を避けるために、給与格差の調整をしました。幸い産連本部では、予算の都合で調整していたこともあり、上手な整理ができたということがあります。プラス面で、評価に基づくインセンティブとして業績給、昇級・昇格、無期化といった待遇改善制度の導入、また 4 階層の職位の設定により明確なキャリアパスを設けたことで、将来なかなかキャリアアップが見込めないところにきちんと道ができるということで受け入れられた面はあります。

もう一方で文化の違いがあります。基礎と応用ではだいぶ支援の形態が違います。その点をどのように調整するか、また、基礎スキル、特に企業出身とアカデミア出身では考え方が大きく違うので部門の壁を越えてチームで一つの支援に取り組むといった点では、今もですが、だいぶ苦勞をしました。(図 6)



再編における課題と対応



- 職種転換**
 - 特任教授から URA
 - 「産連本部」という名称を承継
 - 取得資格要件の調整
- 適正な給与水準の設定**
 - 不利益変更への対応
 - 給与格差の調整
 - 明確なキャリアパスの確立
- 文化の相違**
 - 支援内容の違い（基礎と応用）
 - 基礎スキル（出自）の違い（アカデミアとインダストリー）
 - 交渉相手の違い（ " ）

統合の目的・メリット

- 基礎研究から応用研究までのシームレスかつ一元的な研究支援体制を実現
 - 基礎から応用の芽が出現
 - グラント支援と産学連携支援ノウハウの相互交換
- 研究支援人材の一元的管理
 - 人事計画
 - 予算

構成員全員が納得する制度構築が不可欠

Copyright (C) 2020 Nagoya University. ALL Rights Reserved.
28

図 6

先ほどの話に戻りますが、そのようなことで一つの組織にして動き始めましたが、幸いにして、2015 年に、「NIC (National Innovation Complex)」という産学連携の総本山たる建物の竣工を得て、ここの 2 階、3 階に研究支援部隊、研究支援担当を全て集めました。今まで執務場所が違う段階では、なかなか真の融合とはなかったわけですが、スライド (図 5) の右上の写真にありますようにワンフロアに全員を集めることで、かなり一体的な業務遂行が可能になったという感じです。

われわれ URA 部隊は3階にありますが、2階に事務組織である研究協力部が所在しています。特にこの4月の東海国立大学機構の発足に合わせて、研究協力部は各部局に居た研究支援担当を全て本部に統合しました。そのため、キャンパスのほぼ全ての研究支援担当がこの NIC に集まるといった状況になったので、さらに連携を深め効率的、合理的な研究支援を展開したいと考えているところです。

名古屋大学の URA 制度

先ほどお話しした名古屋大学の URA 制度ですが、ここに「年度評価」「業績判定」「年度昇級」「昇格」「無期化」とありますが、このスライド（図7）では進む程、キャリアアップするように見えますがそういうことではないので、誤解の無いようお願いいたします。毎年厳密な年度評価を行っていますが、これは自己目標達成型の評価制度を採っています。自己目標達成型の場合、目標設定が肝心ですが、そこは本部長と副本部長、部門長が関わって目標の設定から中間面談、期末面談を経て S、A、B、C、D で評価をします。この結果をベースに年度の業績給、普通昇級を決定し、後の昇格審査、無期化審査に活用するという方法を行っています。

従前は、昇級制度も無く雇用期間中は一定の給与額だったので、翌年着任した後輩のほうが1ランク上のような状況もあったわけですが、解消されましたし、何より基本給 70%、業績給約 30% で業績評価が S になると業績給が 10% 強増額されるということで評価結果が給与に連動します。昇格審査においては、名古屋大学は、「首席、主幹、主任、一般」の URA の4階層にしておりますので主任、主幹、首席の順に昇格しますが、主幹までの定年は 60 歳ですが、首席は 65 歳といった違いもあります。もともと、今年度、URA の再雇用制度を設けたので、緩和はされました。また、無期化審査を行っており、通常の任期は5年ですが3年半から4年目初頭までに、希望者は無期化審査を行います。制度導入後4年ですが、19名が無期雇用になっています。

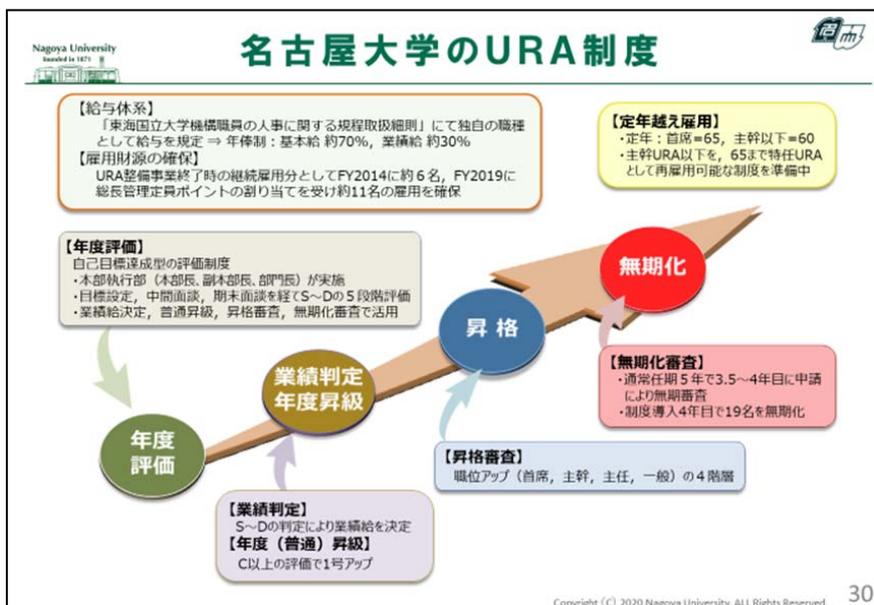


図 7

東海国立大学機構、岐阜大学との統合

もう一つのトピックとしては、先程少し触れましたが、名古屋大学はこの4月に東海国立大学機構と

して岐阜大学と統合いたしました。どのような体制にするかというところでだいぶ議論をしましたが、最終的にこの学術研究・産連本部は機構直轄組織ということで、本部にヘッドクォーターとして統括本部を置き、名古屋大学、岐阜大学のそれぞれにブランチを置きます。先ほどお見せした組織図は名古屋大学の組織図ですが、学術・産連本部を設け、イノベーション戦略室、それから、先ほど山賀先生の話にもありました競争領域の研究の推進部隊であるオープンイノベーション機構と一緒に活動しております。(図8)

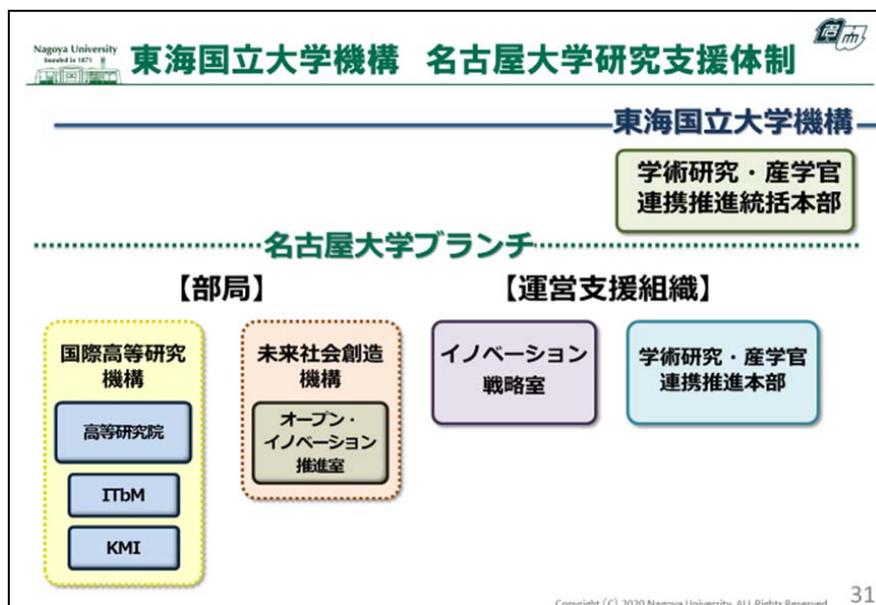


図 8

統合組織の運営方法と課題

ではどのようにこの組織を運営しているかということについてですが、部門長会議を隔週で1時間半程度行い、全体の運営や課題について相談しています。また、研究戦略部会、産学連携戦略部会をそれぞれ持って運営していますが、われわれの今の悩みは、研究担当副総長と産学担当副総長の二つのラインがあり、それをどのようにつなぐかで、統合以来の課題です。現状は部門長会議や運営委員会で上手につないでおります。

最後ですが、基礎研究で教員のサポートをしている中から共同研究が生まれるということは当然にあります。そのようなときにすぐに共同研究部隊につなぎ、さらに協調領域研究から競争領域研究に移行という場合はオープンイノベーション推進室につないでより大きくし、最終的に組織対組織の本格的な大型の共同研究に成長させるといった活動をしているところでございます。以上、少し長くなりました。

(図9)



以下、3組織の強固な連携が必須

- **イノベーション戦略室**
 - 新しい日本型産学連携の創出
 - TOKAI-PRACTISSの実現
- **学術研究・産学官連携推進本部**
 - 基礎から応用に渡る研究活動全般の全面的支援
 - グラント獲得・運営，共同研究，産学連携，国際戦略，知財戦略，技術移転，人材育成，リスク管理
- **未来社会創造機構オープン・イノベーション推進室**
 - 協調領域から競争領域，社会実装に至る研究活動の支援
 - 共同研究の橋渡し，外部法人化の検討

図 9



岡崎 壮悟 氏

信州大学 研究推進部 大型研究推進課 主査

1980年東京生まれ。これまで事務職員として、基礎研究の支援業務を5年間（（独）日本学術振興会への出向2年間含む）、産学連携の推進業務を6年間（文部科学省への出向3年間含む）に従事し、本年4月1日から大型プロジェクト支援を担当。昨年度に（国研）新エネルギー・産業技術総合開発機構のNEDO Technology Startup Supporters Academy（SSA）を受講し、大学発ベンチャー支援業務にも従事。大型プロジェクト支援では、競争的資金の申請支援、採択後のプロジェクト運営業務でURA等と連携。

それでは、信州大学の岡崎から、「事務から見た組織一体化の価値について」、15分程度でプレゼンいたします。よろしくお願いいたします。

今日はまず信州大学、本学の現状をお話しして、その後に「組織的な困難さ」、個別の「支援の困難さ」というところと、それを通して「組織一体化の価値」はどこにあるのかをお話しできればと思っております。

まず自己紹介ですが、私は岡崎壮悟と申しまして、事務職員として研究推進系の業務を担当しており、日本学術振興会に2年間出向した後に大学に戻り、科研費支援を担当しました。その後に文科省に3年間出向して、そこでイノベーション政策と出会いました。その後大学に戻ってからは産学連携の部署に所属し、現在は、大型プロジェクト支援を行っています。（図1）



図 1

信州大学について

信州大学はいわゆる地方大学、中規模大学で、運営費交付金の「重点支援①」の「地域に貢献する取

組」と「強み・特色のある分野で世界ないし全国的な教育環境を推進」の2つを行うことを掲げております。

職員数は2,500名程度で教員は1,000人おります。いわゆるタコ足キャンパスになっておりまして長野県に4つのキャンパスを配置しています。(図2)

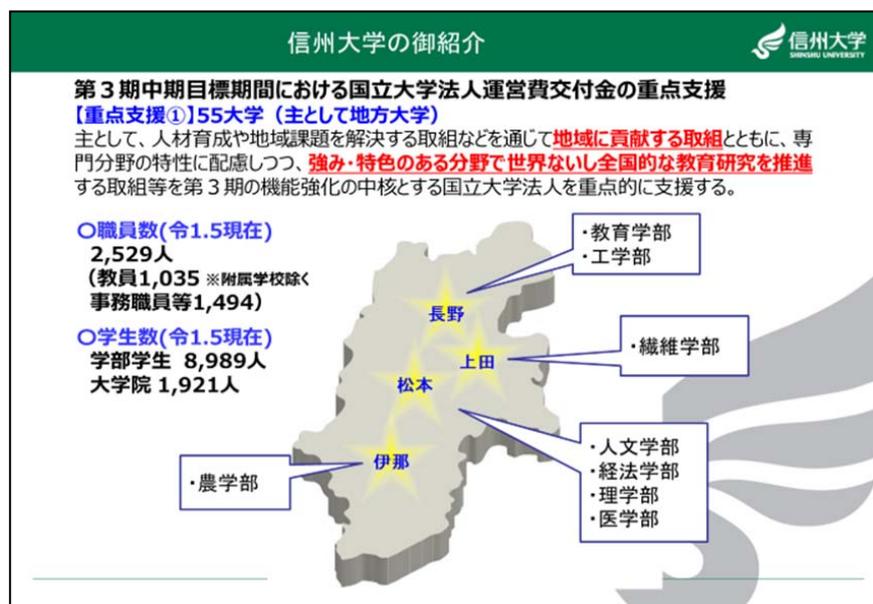


図 2

信州大学の URA(組織)

本学でいう産連本部は「学術研究・産学官連携推進機構」、通称「SUIRLO」で、大きく2つの部門でできています(図3)。赤枠のほうですが、大型研究プロジェクトの創出や知財支援を行う「リサーチ支援部門」と、左側の産学連携や地域貢献事業も一緒に行う「リエゾン部門」という2つがございます。それぞれ URA が配置されており、リサーチ支援部門の方は本部担当として9名おり、リエゾン部門の方は部局担当として7名おります。その下に青い四角で「機構各地ステーション」がありますが、これはキャンパスごとになっており、キャンパスごとに、独自にコーディネーターを配置しているところもあります。本学は、基本的には URA とコーディネーターという使い分けをしておらず、研究支援を行っていても産学連携を行っていても URA と呼んでおります。

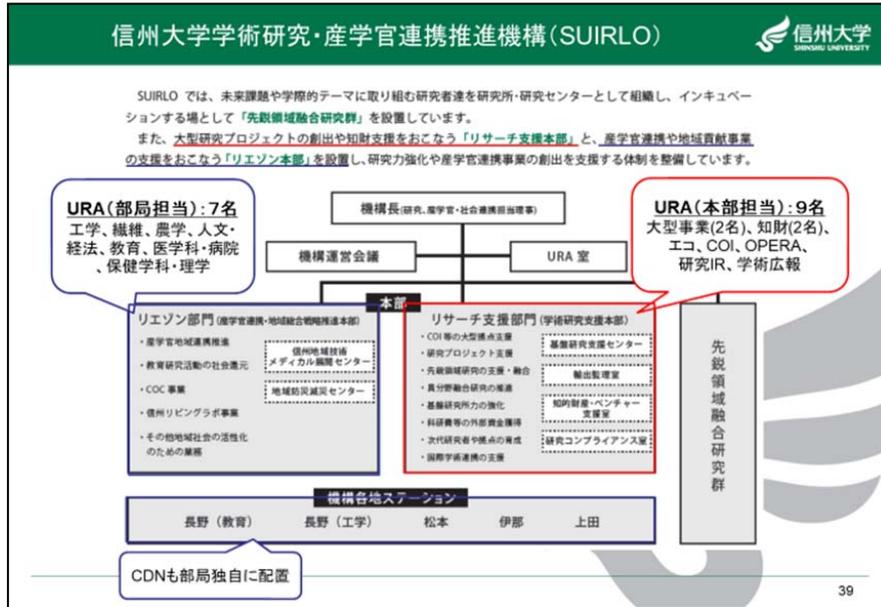


図 3

信州大学の産学連携実績

「産学連携実績」としては、「民間企業との共同研究実施件数」が約 400 件で受入額は約 6 億円となっています。文科省の産連調査でよく課題として挙げられる 1 件当たりの平均は 140 万円程度で、全国平均は大体 240 万円程度ですので、それよりは下回っている状況です。(図 4)

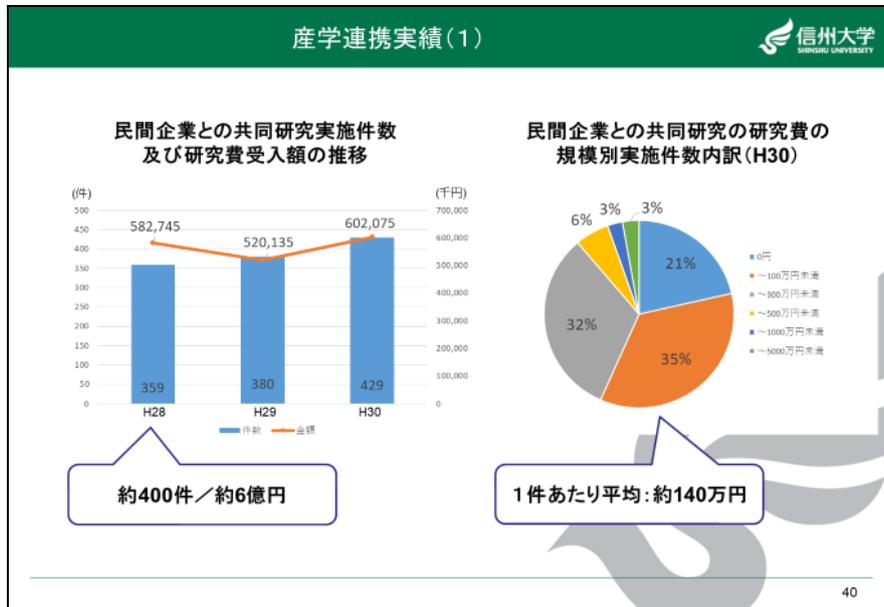


図 4

ただ全国的に見ると、件数は平成 30 年度実績で 13 位、受入額は 19 位と、地方大学としては産学連携にかなり力を入れていると思っております。(図 5)

産学連携実績(2)				信州大学 SHINSHU UNIVERSITY			
民間企業との共同研究実施件数				民間企業との共同研究費受入額 (単位:千円)			
No.	機関名	件数	前年度 No.	No.	機関名	受入額	前年度 No.
1	東京大学	1,797	1	1	大塚大学	7,476,569	2
2	大阪大学	1,243	2	2	東京大学	7,218,749	11
3	東北大学	1,201	3	3	京都大学	4,784,223	3
4	京都大学	1,098	4	4	東北大学	4,114,448	4
5	九州大学	739	5	5	慶應義塾大学	2,946,226	6
6	東京工業大学	679	7	6	名古屋大学	2,875,910	5
7	名古屋大学	666	6	7	東京工業大学	2,540,448	8
8	慶應義塾大学	652	8	8	九州大学	2,076,925	7
9	北海道大学	644	8	9	北海道大学	1,914,997	9
10	神戸大学	518	10	10	信州大学	1,716,127	11
11	早稲田大学	514	15	11	早稲田大学	1,165,841	13
12	筑波大学	445	11	12	広島大学	927,222	15
13	信州大学	429	14	13	神戸大学	828,573	10
14	広島大学	424	12	14	山形大学	770,387	12
15	東京理科大学	403	16	15	千葉大学	686,800	14
16	千葉大学	386	13	16	徳島大学	679,987	22
17	名古屋工業大学	333	20	17	名古屋工業大学	670,264	17
18	岐阜大学	316	23	18	東京理科大学	616,113	16
19	岡山大学	314	19	19	信州大学	602,079	20
20	山形大学	301	17	20	東京理科大学	594,165	19
21	三重大学	299	24	21	九州工業大学	579,143	28
22	香川大学	285	21	22	東京理科大学	574,212	18
23	東京理科大学	283	18	23	福井県立大学	489,734	25
24	徳島大学	276	25	24	岡山大学	485,488	27
25	熊本大学	272	26	25	熊本大学	485,870	21
26	福岡県立大学	266	27	26	信州大学	478,993	24
27	大阪府立大学	254	22	27	信州大学	458,352	23
28	群馬大学	236	30	28	新潟大学	450,740	-
29	九州工業大学	235	28	29	三重大学	442,813	-
30	群馬大学	231	29	30	大塚市立大学	435,922	30

出典:文部科学省「平成30年度大学等における産学連携等実施状況について」

図 5

信州大学の大型プロジェクト

大型プロジェクトとしては3つ走らせており、JSTの「産学共創プラットフォーム共同研究推進プログラム(OPERA)」、文科省の「地域イノベーション・エコシステム形成プログラム」、JSTの「センター・オブ・イノベーションプログラム(COI)」で、今私が所属している大型研究推進課がこの3つを担当しております。(図6)



図 6

このような本学の現状があり、この中で難しい意見や長い経緯ではなく、事務職員の立場から、現場や実際の業務で感じたことを話していきたいと思えます。

事務職員の立場からみた研究支援・産学連携「One Stop」サービス提供に係る課題・支援の難しさ

一番初めに大阪大学のセッション担当の大屋さんから、研究者に対する研究支援という立場と、産学連携の立場の両方からサービスを提供して、「One stop!」で行うにはどうしたらいいか、メリットやデメリットはどのようなものがあるかという投げかけがあったので、そこから本学の事例と照らし合わせてどういったことが言えるかということを考えておりました。

本学での支援メニューの例は、研究計画の作成や知財管理の部分、契約手続きなどで、支援体制としては1人の研究者に対して1人の支援者が全部これを行うのではなく、それぞれ専門的な立場の人たちが1人の研究者を支えていくという形になります。実際にはこのような形で専門的な URA、コーディネーター、事務が張り付いて得意なところをサポートする形です。（図7）

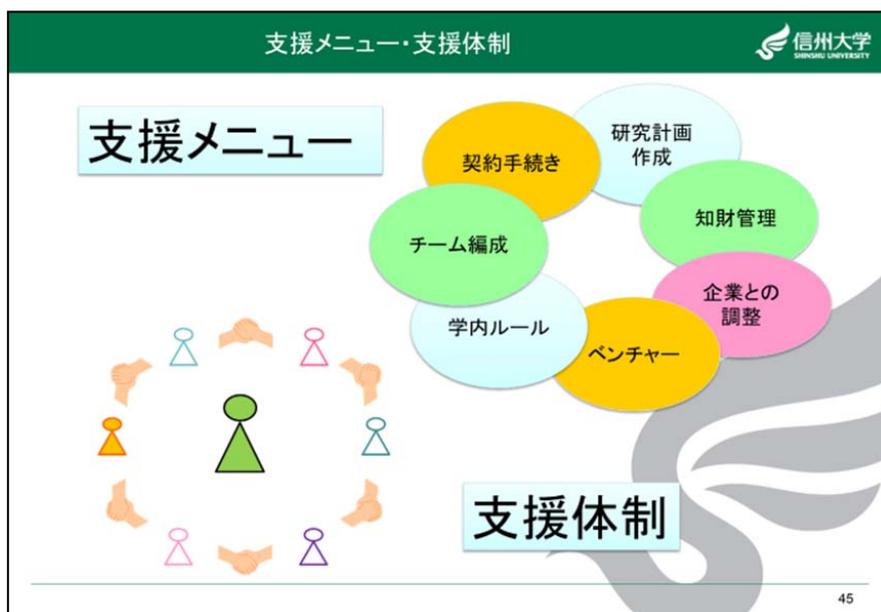


図 7

この図8を見ていただくと、必ずしも産学連携と研究支援の部門が合体しなければならないことかと言えば、実はそうでもなくて、それぞれコーディネーターや URA、事務職員が、専門的な立場の人が複数で、1人の研究者を支えていくということを理解していれば、それぞれの場面で同様の形が取れるのではないかとは思いますが。

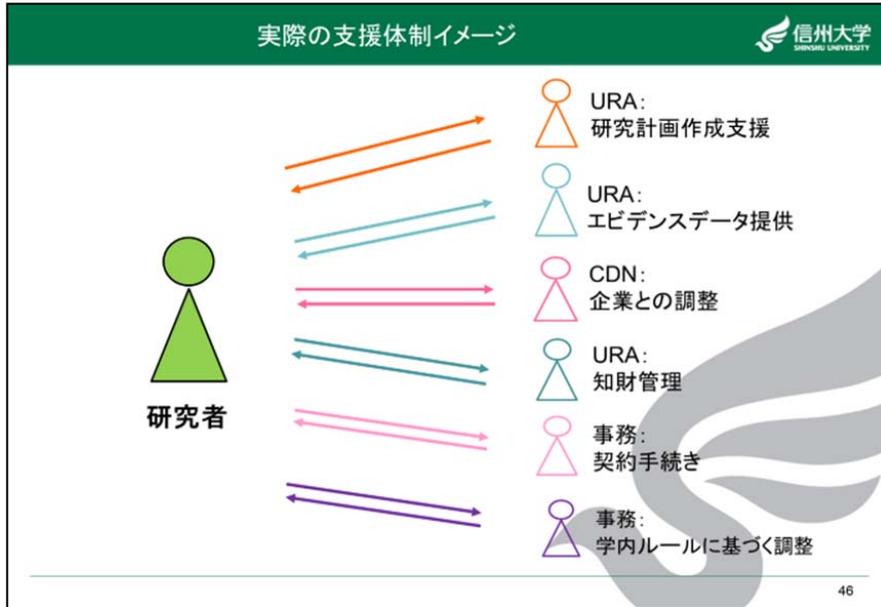


図 8

ただ、ここにも何かしらの難しさや、個人で頑張るだけでは限界があるのではないかと感じており、ここからはその辺りについてお話ししていきます。

先ほど申し上げたとおり、本学はリエゾン部門とリサーチ部門の2つの本部に分かれています。(図3)

これは、目的が異なっており、役割分担で分かれています。簡単に言うと、リエゾン部門が地域貢献を主に担当し、リサーチ支援部門は大型プロジェクトを担当しています。(図9)

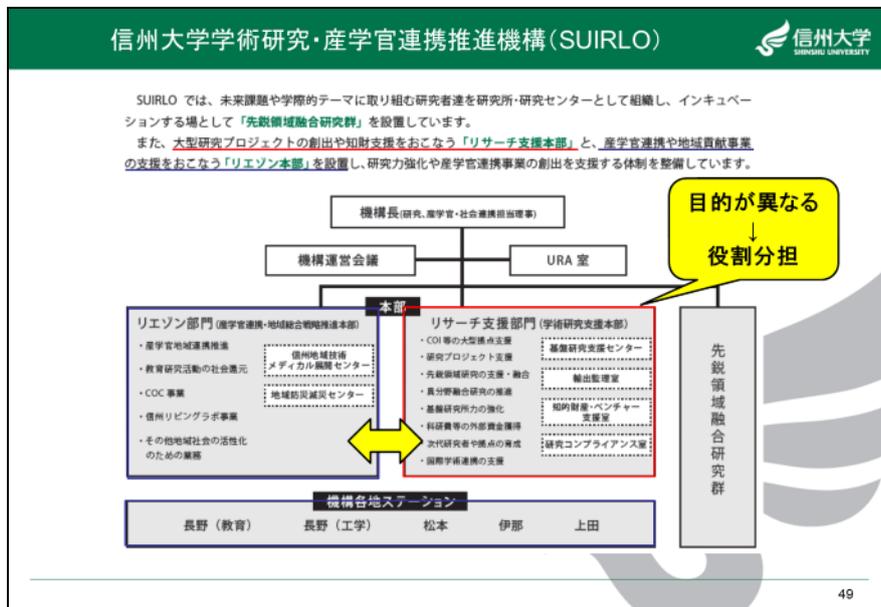


図 9

「地域貢献」と「大型プロジェクト」は、よく文科省のペーパーで同時に進めるものとして書かれているのですが、実際には、地域貢献は数をかなりこなさないと地域になかなか資することはできません

し、大型プロジェクトの方は、数よりは1件当たりの金額の増大を目指すので、支援の仕方が大きく異なり、支援の方向性は逆ベクトルになると考えています。

大学経営の面から言えば、お金を追って大型プロジェクトだけをやればいいのだという考え方はありますが、地域貢献なしに地方大学の存在意義はありませんので、どちらもやっていかなければいけないと思っています。そのため、現在、本部が2つあるのは結構合理的、適切ではないかと感じています。

ただ、最近は大規模プロジェクトのつくりがだんだんビジョン先行型に変わってきていて、どのような社会課題を解決するのか、どのような社会を目指すのか、というところからバックキャストして具体的な課題まで落とし込んでいきます。これに対して信州大学が持っている先鋭的な研究や、強みにしている研究を充てて解決していくことで、ビジョンを達成するような形になっています。こうなると、大型プロジェクトと社会貢献の部門を分けてやっていくというのはなかなか難しく、少しずつ混ざっていく必要があるのではないかと、個人的に思っています。

これまではこのように分けてきたのですが、組織図上はSUIRLOの中に、産学連携と研究支援と2つの部門がありますので、合体して行くこととなります。実際個別には、個人的なつながりや小さなプロジェクトの中では一緒になってやることもあります。しかし、同一組織だとしても本部が2つに分かれていますと、役割分担として分かれています、そこを融合するというのが難しいときもあります。(図9)

悪く言えばリソースが分散しているようにも見える状況があり、そこが難しさだと思います。(図10)

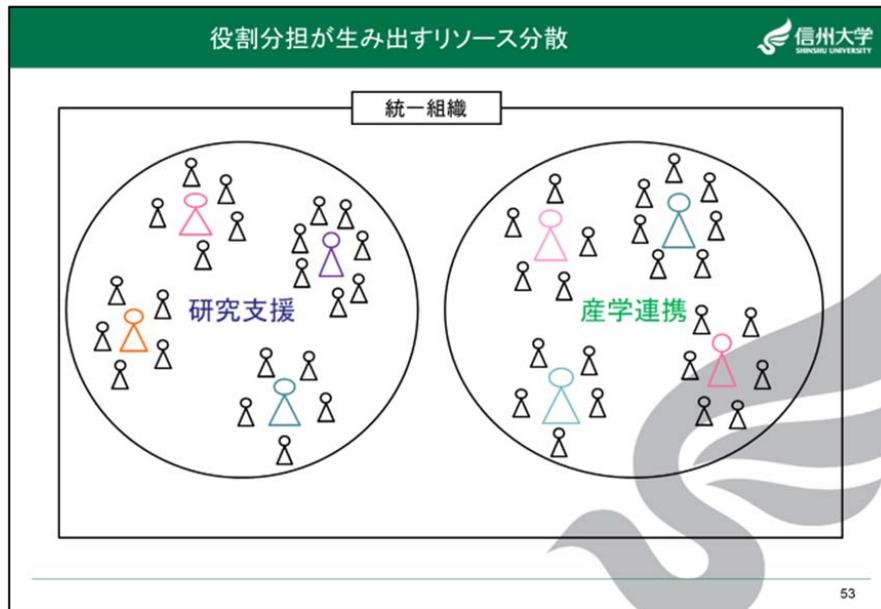


図 10

次に、具体的な事例の支援の困難さについて。先ほどの支援体制、実際に行うときのイメージがこの図11のようになりますが、研究者1人に複数の人がいろいろなことを言うと、それぞれの立場で伝えることとなります。そのため、どれを優先してやるべきなのか、これは申請書に書くべきだが、これは書かなくても大丈夫だなど、研究者にとっては調整が複雑でわかりにくいと思われるのではないかと、事務からは見えます。

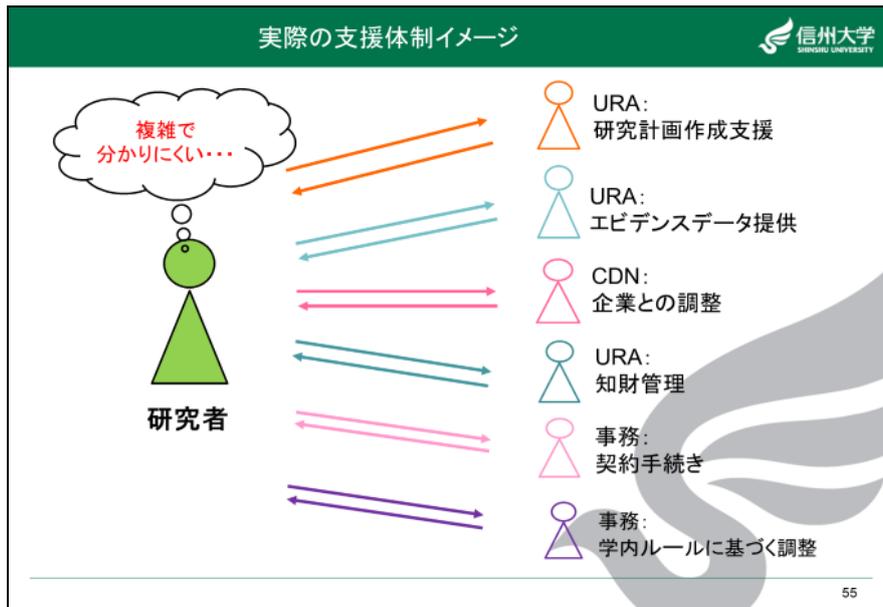


図 11

したがって、実際のプロジェクトの場合には、例えば、全体調整を行う URA を張り付けて、この人がまず研究者と調整を行い、全体調整の URA に対して個別の専門的な知識を持っている人がいろいろな情報を入れていきます。このときに注意しなければいけないのは、全体調整という役割だけの人を充ててしまうと、結局、研究者が複雑でわかりにくいと感じるのと同じ状態になってしまいますので、少なくとも一つは専門的な強みのある人を充てる必要があると思っています。(図 12)

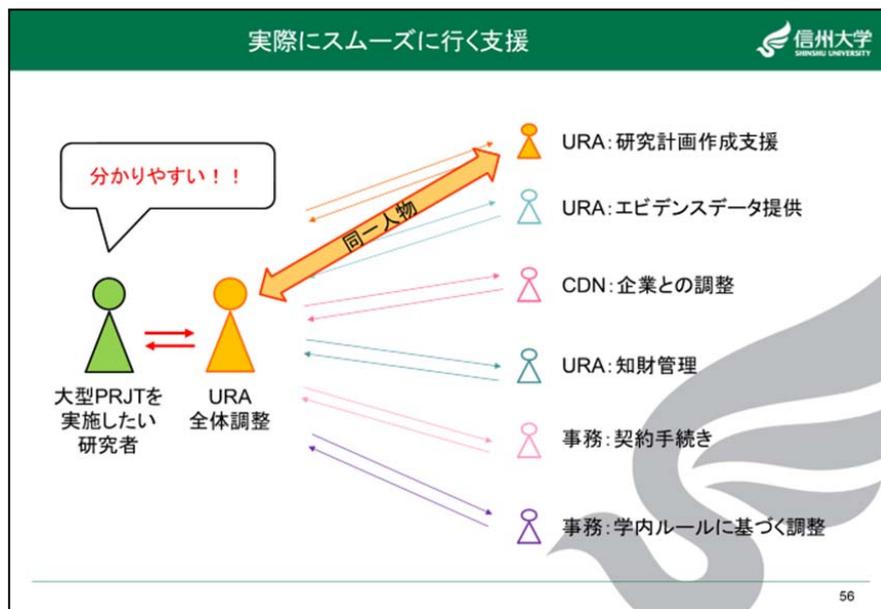


図 12

少し話がずれてしまうかもしれませんが、事務から URA の支援を見ていると、難しさの一つとして大きく感じているところがあります。図 13 の上側の、例えば、研究者が研究のゴールとして考えていることに対して課題が A、B、C、D とあり、このようなことを「やりたいなあ」というケースがあります。

このケースでの支援は、先生がやりたいことをサポートするのでわかりやすいのですが、図 13 の下側の社会実装をゴールにした場合には、支援者が研究ゴールの向こう側にある社会実装のゴールを想定して、そこから翻って課題を設定していくと、例えば、「課題 E」のような、先生には見えにくい課題が実際には出てくる場合があります。図の上側の、基礎研究のことをやっている間は、もちろん研究者がリーダーシップをとればよいのですが、社会実装に近づいていくと、少し語弊があるかもしれませんが、「立場が逆転」するような、支援者の方が先のゴールを見ているような場合もあり、どこかで立場が逆転していかなければいけません、なかなかそのようにはなっていないという難しさを事務から見て感じることがあります。

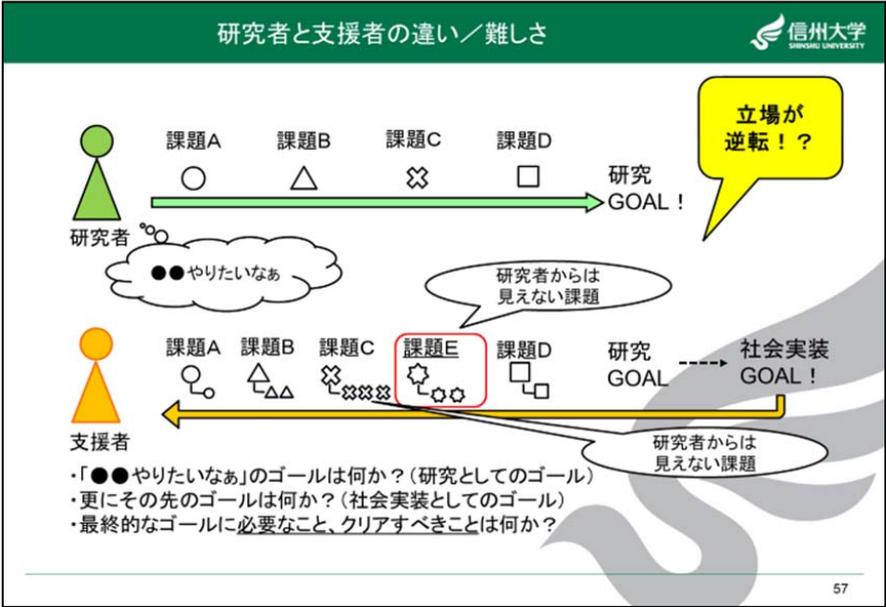


図 13

組織一体化の価値はどこにあるか

最後に、お話ししてきた内容に基づいて、組織一体化の価値とはどこにあるのかについて考えます。図 14 のような形で支援を行う場合に何が問題になるかと言えば、複数のプロジェクトを実施する場合です。

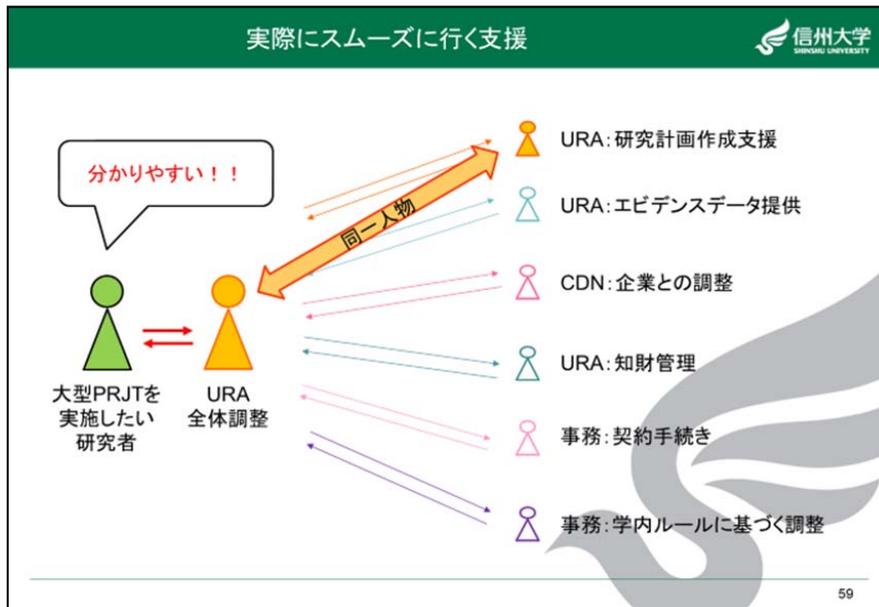


図 14

例えば、URA には地域貢献に限らず、大型プロジェクトを 1 つ担当していればよいというわけではなく、複数に携わらなければいけません。（図 15）

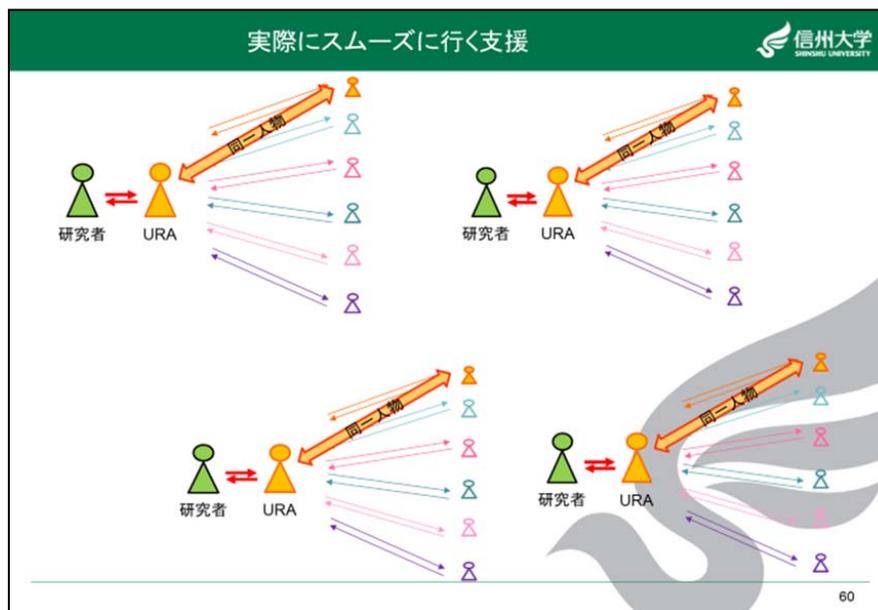


図 15

これで何が問題かと言えば、もちろん、たくさん人がかかるということです。

本学の場合で言えば、URA を増やそうとしても、URA は単純に知識があればいいとか話が上手ならばいいというわけではなくて、いろいろな能力を求められるので、単純にそのような能力がある人が本学になかなか来ないという現状もあります。よく「人・物・金・情報」と言いますが、実際に支援体制を見ていると、一番難しいのは人です。そのような限られた人の中で、どのようにプロジェクトを遂行していくかという点が、全体としては非常に難しいと思います。（図 3）

このように本学は動いていますが、URAは16名います。これに対し、研究者は1,000名おり、普通に考えると先ほど話したような支援体制を全部つくり上げるのは不可能で、本学に限らず、ほとんどの大学でもそうなのではないかと思います。（図16）

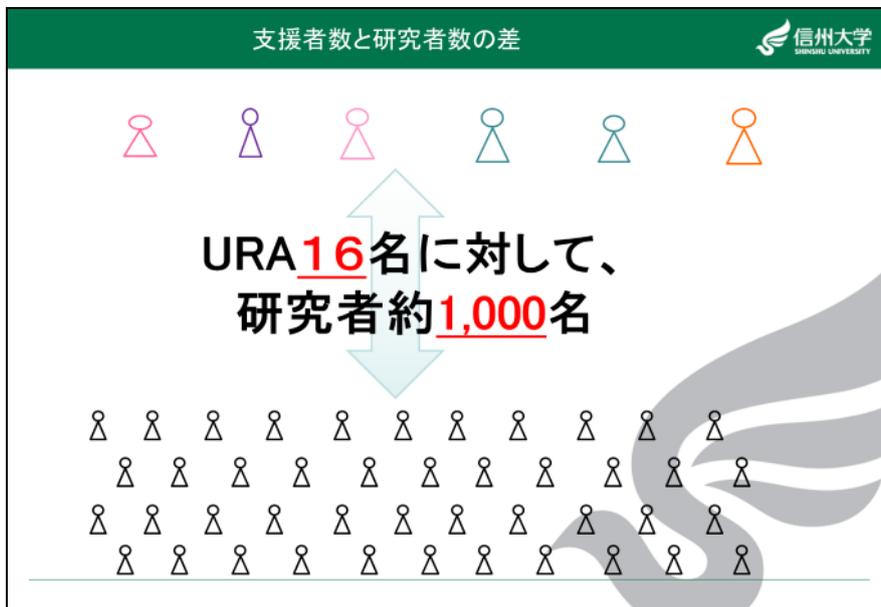


図 16

加えて言えば、研究開始のとき、図17のような研究者と支援者の認識のずれはありますが、実際にプロジェクトが走り出すと、さらに人が必要になってきます。例えば「課題E」に対して、この支援者ではなくて支援者Bという別の担当が必要になってくるかもしれない、そのようにプロジェクト開始後に、想定より多くの支援者が必要となる場合も含め、人の問題は大きいと思っています。

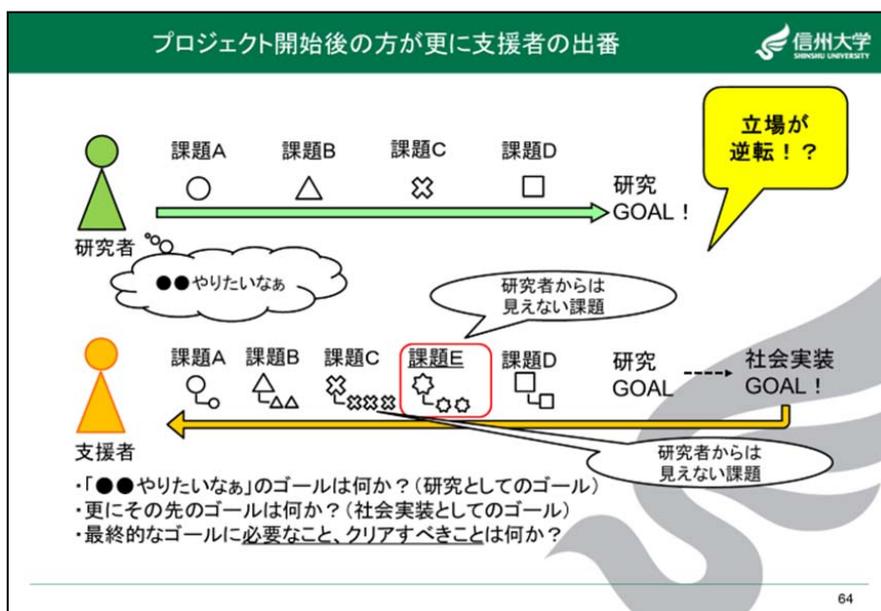


図 17

組織を一体化する価値というのは、やはり、いかに「人材の適正配置」ができるかにかかっていると思います。

例えば、この図 18 のように研究支援と産学連携の組織を統一したとしても、それだけではならず、今後プロジェクトに求められるビジョンや社会課題の解決などといった、ゴールを実現できる人材をいかに適正に配置できるかというところが鍵になってきます。

そのようなことが組織としてできるかは、また別の問題として非常に難しいところがあります。研究者の先生方がやりたいことは全部必要なことなので、必要性だけで人を充てていくと必ず足りなくなり、本当は行わなければいけないことができなくなることがあります。



図 18

したがって、組織として何を優先しなければいけないかという観点が先にある、そのうえで人材をいかにうまく配置できるかが大事だと思っています。

最初の問いに戻り、個人として支援を実施する際に何が難しいかと言えば、支援者 1 人の人ができることは限られていて、数としても圧倒的に研究者の方が多いです。組織として支援者をうまく適材適所に配置して、どこに優先順位をもって充てていくか、ではないかと思っています。したがって、組織一体化の価値としては、必要ではなく、優先による人材の適正配置ができるかどうか、単純に組織を合体させるだけではなくて、この適正配置ができるかが鍵だと思っています。私の発表は以上です。



益田 忍 氏

株式会社キャンパスクリエイト 技術移転部 マネージャー

電気通信大学卒業後、ITソリューション企業でエンジニアとして勤務。加工食品企業、保険会社、通信会社に常駐し、情報システム部門、カスタマーサービス部門等で主にブリッジSEとして携わる。

2013年3月より株式会社キャンパスクリエイト技術移転部に勤務。現在、産学連携支援、大学発ベンチャー支援、人材紹介支援などを担当。

電気通信大学 TLO 株式会社キャンパスクリエイトの益田です。改めまして、よろしくお願ひいたします。今日はまずはつくってきた資料でお話ししつつ、後ろのほうで少し URA や大学についての資料をご紹介します。

今日はこのような流れでお話ししたいと思います。真ん中辺りは少し薄めに触れ、6番、7番のところでご説明をします。(図1)

資料概要

1. 会社概要
2. 自己紹介
3. 事業紹介
4. 弊社の特徴
5. 弊社活用メリット(研究機関)
6. 企業の立場から見た大学組織
7. ご提案：顧客窓口の一本化
8. オンライン展示会出展のご案内

図 1

まず、弊社の概要です。株式会社キャンパスクリエイトは、電気通信大学の「承認 TLO」として業務を行っています。設立から20年以上が経つ TLO です。従業員は16人程度で、それほど大きな会社ではありませんが、TLO 組織としてはそれなりの大きさです。ほかの TLO と少し違い、株式会社で運営していて、なおかつ電気通信大学の資本は入っていませんので、企業からのご要望に合わせて、いろいろなサービスをご提供できるところが特色のひとつだと思います。(図2)

1. 会社概要

会社名	株式会社キャンパスクリエイト
資本金	8,160万円
設立	1999年9月
承認	2003年2月 ※承認TLO(経済産業省・文部科学省)
株主	電気通信大学教職員、卒業生他 計135名
従業員	16名
代表取締役社長	安田 耕平
【活動拠点】	〒183-8585
調布オフィス	東京都調布市調布ヶ丘1丁目5番1号 電気通信大学産学官連携センター内
調布ランチ	〒182-0021 東京都調布市調布ヶ丘2丁目32番3号 ジュネス201
深セン	康派思技術諮問(シンセン)有限公司 中国江東省深圳市南山区高新区高新南四道19号深圳 虚拟大学園A305室 518057

図 2

次に、自己紹介をいたします。益田忍と申します。キャンパスクリエイトで技術移転部のマネージャーとして勤務しています。たまたまなのですが、電気通信大学の卒業生です。卒業後はITソリューション企業でエンジニアとしていろいろな企業に常駐して、主にブリッジSEのような形で業務に携わっていました。その後、2013年3月からキャンパスクリエイトに入社して、現在まで主に産学連携支援や、大学発ベンチャーの支援、人材紹介支援などの担当をしています。(図3)

2. 自己紹介

益田 忍 (ました しのぶ)

株式会社キャンパスクリエイト 技術移転部マネージャー

- 電気通信大学卒業後、ITソリューション企業でエンジニアとして勤務。加工食品企業、保険会社、通信会社に常駐し、情報システム部門、カスタマーサービス部門等で主にブリッジSEとして携わる。
- 2013年3月より株式会社キャンパスクリエイト技術移転部に勤務。
- 現在、産学連携支援、大学発ベンチャー支援、人材紹介支援などを担当。

図 3

キャンパスクリエイトの事業内容

次に、弊社の事業内容としては、「企業様の課題解決をオープンイノベーションで実践」することをスローガンに掲げています。企業からはさまざまな技術課題や新事業創出のご相談をいただきますので、それに対して必要なパートナー、主に大学ですが、パートナーをお探しして、その連携を円滑にするた

めのご支援をしています。(図4)



図 4

具体的にはこの6つが現在多く行っているものです。1つずつご説明できればと思います。(図5)



図 5

「1) 産学連携支援」は、弊社が20年以上主業務として行っているものになります。まずは企業からのニーズを基に、そのニーズを解決できる研究者を、ニーズによりますが、数十件から数百件以上の日本全国の研究者を調べ、連携先を探していきます。実際にどういった共同研究をしようかということ、先生と一緒に提案書などを作成したり、企業との契約の交渉をしたりといった支援を図6の1番から4番までの流れで実施しています。

その後、共同研究契約等を締結した後も、この4番で作成した提案書を基に、私どもも共同研究に第三者で入らせていただくことが多いのですが、進捗の管理を行います。また、一番大事だと思うのは双方のクレーム対応です。実施内容やスケジュールについては、共同研究の提案書などで、ある程度最初に先生とご相談して、企業に合意いただいたとしてもやはり、共同研究期間中にはいろいろな問題が発生することがあります。先生が思っていることをなかなか言えない事情があったり、企業側もそうだったりとありますので、そういった芽を早めに摘んで、この共同研究ならば共同研究、1年間ならば1年間、円滑に連携ができるようにという支援に重きを置いて行っています。

あとは、「知財交渉支援」も少し行っています。これについては、先ほど、三者で共同研究契約を締結することが多いと言いましたが、あくまでも交渉の支援だけで、知財に対して私どもが主張することは一切ございません。また、この産学連携支援の費用については、大学から費用を頂戴するというものは一切なく、企業からコンサル費という形で、共同研究費とは別に頂戴して活動をしています。



図 6

2) については、今回はあまり関係ないので割愛しますが、弊社はグローバルにも活動していて、海外の企業と日本の大学の橋渡しや、その逆の活動も行っています。(図7・8)

2) グローバルオープンイノベーション

弊社は、海外企業と日本の大学・企業等とのグローバルオープンイノベーションを促進することを目的とし、2020年6月にグローバルサイトを開設しました。



<https://www.campuscreate.com/global/> (英語版)
<https://www.campuscreate.com/global/ja> (日本語版)

79

図 7



図 8

「3) 包括コンサルティング」業務も行っています。企業の中でも特に大手では、オープンイノベーション部や、新規事業部、R&D 事業部などを設立しているところが多いです。それらの部門が各事業部から吸い上げたニーズを基に、オープンイノベーションを推進するにあたって、私どもが得意としているような大学や、大学発ベンチャーとの連携支援をご検討の場合、包括的なコンサルティング契約を締結しています。先ほどの「1) 産学連携支援」で言ったような調査活動から連携までのご支援や、それ以外にもイベントやセミナー、シンポジウムなど、いろいろな形で包括的にコンサルティングを行っています。(図9)

3) 包括コンサルティング

新規事業開発や重要な課題における外部組織活用が増えてきている。企業様のニーズに合わせた、調査活動・イベント、セミナー企画等、さまざまな形態で包括コンサルティングを実施している。

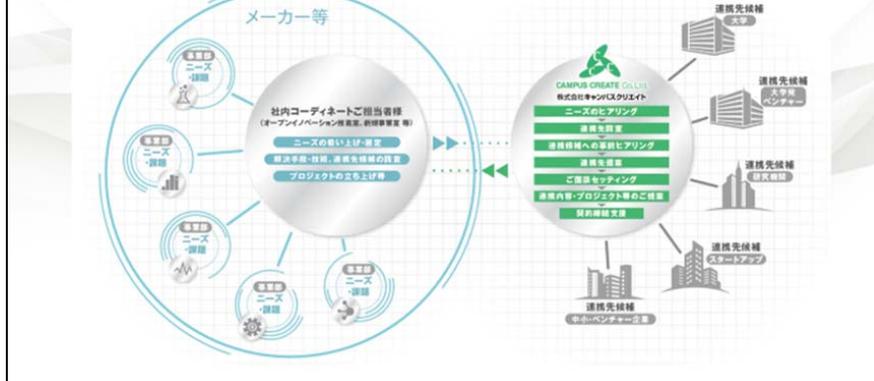


図 9

このほかに、私どもはTLOですので、「4) 大学発ベンチャーの支援」も積極的に行っています。(図 10)

4) ベンチャー支援

大学発ベンチャーや産学連携成果の販路開拓支援を行っています。

営業人員・ノウハウが足りない、雇用する余裕もない。

Webマーケティングに力を入れて問い合わせを増やしたい。

せつかくの大学と連携した研究開発成果、もっと普及させたい。

当社が販路開拓を行います!

- 当社の首都圏を中心とした様々な企業とのネットワークと営業力を元に、貴社と連携して販路開拓をします。
- 貴社の製品/技術の魅力を分かりやすく伝えることができる紹介資料を作成します。
- 当社Webサイト「オープンイノベーション推進ポータル」に掲載資料を掲載します。多くの方に課金可能です。

オープンイノベーション推進ポータル

掲載している技術やノウハウは広く公開されています。

http://www.innovationportal.com

企業名	紹介資料
株式会社 S&S-GPR-Tech	ものづくり

詳細はポータルサイトの「お問い合わせ」からお問い合わせください。

図 10

次に、自治体や、最近では大学などからも委託を受けて、「5) 産業振興・イベント」の一環としてセミナー等も数多く開催しています。(図 11)

5) 産業振興・イベント

自治体等より委託を受け、様々な産業振興・地域振興に向けたセミナー等を行っています。

2010年から続く、港区ビジネスマッチングイベント (年4回程度開催)

図 11

この2020年4月からは、コロナ禍で大学と企業の出会いの場が減っていることを受けて、新型コロナウイルス関連でニーズが高まりそうなキーワードについて研究をしている大学の先生方を中心にお声掛けして、いろいろなオンラインセミナーを開催しています。次は10月1日に開催予定なのですが、AIを使った材料開発や生産性向上に関するご講演をお願いしています。

図12の下側の「研究シーズ オンラインマッチング展示会」も8月に開催しました。12月にはさらに大きな展示会を予定しており、こちらについても後でまた少しご紹介したいと思います。

5) 産業振興・イベント

4月から開催している
オンラインセミナー

8月に実施したオンライン展示会(12月にも予定)

複数大学参加!! 産学連携に適した研究シーズが勢ぞろい

研究シーズ オンラインマッチング展示会

2020年 8/26(水) 10:00~17:00

参加費 無料 | Online 開催

1 展示ページを自由に閲覧可能

2 研究シーズの紹介・質問・コメントが可能

3 その場で、研究者とのオンラインミーティング、チャットが可能

企業の開発部門、R&D部門、オープンイノベーション部門の方 必見! ぜひ御参加ください。

図 12

最後のサービスのご紹介ですが、「6) 人材支援」を行っています。定年退職された先生方に、企業の技術指導やコンサルティングなどを担っていただくといったサービスも行っています。(図 13)



図 13

次に弊社の特徴についてご説明します。「広域 TLO」ですので、企業のニーズ、ご要望に合わせて大学の組織に「独自のサービスメニュー」を開発して提案でき、いろいろな大学の研究者との連携を支援できます。(図 14)

4. 弊社の特徴

会社組織

電気通信大学のTLOではございますが、**株式会社として運営しており、大学の資本は入っていないため、企業様の要望に合わせた独自のサービスメニュー**を随時開発していくことが可能。

広域TLO

日本全国を対象にシーズを調査、連携支援を行うことが可能。

ニーズ先行

研究シーズありきではなく、**企業様のニーズをお伺いし、解決できる研究シーズを広域的に調査することが可能**

東京大学	広島工業大学	山口大学
慶應義塾大学	立正大学	豊川大学
関西学院大学	立命館大学	西学大学
熊本大学	早稲田大学	群馬大学
大阪府立大学	上智大学	埼玉大学
神戸大学	南山学院大学	信都大学東京
東海大学	中央大学	日本獣医生命科学大学
静岡大学	鹿児島大学	東京農業大学
近畿工業大学	東京工業大学	近畿大学
徳島大学	筑波大学	中部大学
千葉工業大学	豊橋技術科学大学	名古屋市立大学
宇都宮大学	兵庫医科大学	高知大学
山梨大学	千葉大学	高知医療
北信濃大学	聖隷学園大学	千葉大学
東京都立大学	金沢工業大学	北新の水女子大学
富山県立大学	大阪市立大学	昭和女子大学
日本医科大学	国際医療大学	岐阜大学
広島大学	長崎大学	東海工業大学

【過去の連携支援先例】 86

図 14

また、「人工知能ナレッジマネジメントシステム」を構築しています。日本全国の研究者のインターネットに公開されている情報を一網に検索できるシステムで、調査活動等も有益な部分があると思います。（図 15）

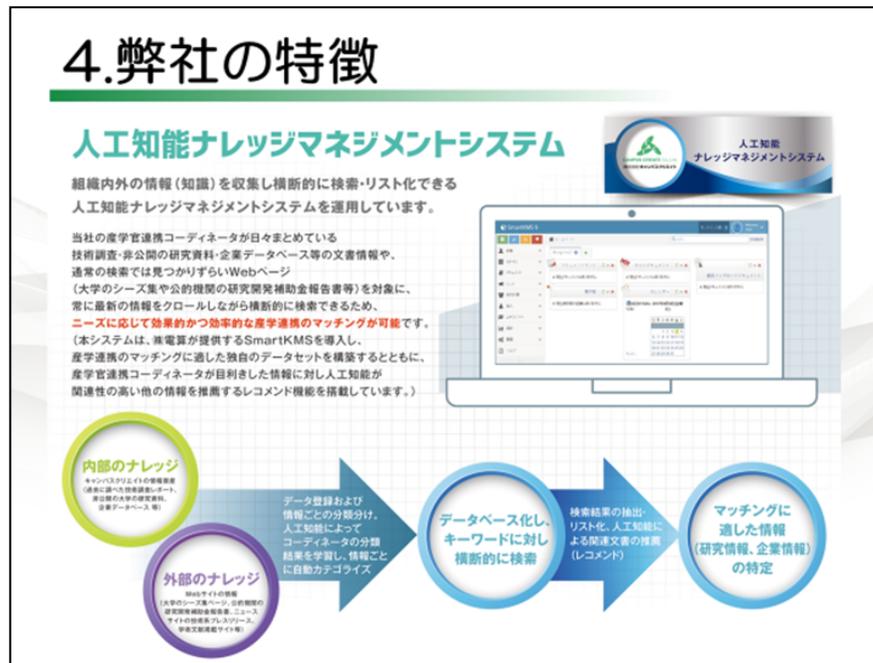


図 15

私どもで支援する場合の活用メリットを挙げました。「共同研究費・ライセンス費等の向上」ですが、先ほど岡崎さんも、研究費を多く取ってくるのは大学にとって非常に大事なことだと言われていたのですが、私どももそこは十分に認識しており、先生のご要望に添って費用交渉をしています。ライセンスについても、様々なバリエーションで企業に提案して、双方に納得いただけるような交渉等を行っており、それぞれの費用の向上を図っています。

あとは、「人手不足の解消」も挙げています。岡崎さんの講演にもありましたが、そういった課題についても少し支援できる部分があると思っています。ここまでが私の会社の説明になります。（図 16）

5. 弊社活用メリット(研究機関)

弊社を活用することで、貴機関に以下のようなメリットがございます。

1.共同研究費・ライセンス費等の向上

連携前に、事前検証の実施や先生とご相談して共同研究のご提案書の作成を行うことで、連携の精度を高め、研究費を向上することが可能です。また、連携後も伴走させていただくことで、企業様の満足度を向上させ、継続率を上げることも可能です。

2.人手不足の解消

企業訪問や周知活動、連携前後の交渉、ファシリテータ業務など多くの人手不足を解消できます。

3.研究シーズの認知

サイトへのシーズ掲載やイベント、訪問企業でのシーズ紹介など様々な形で貴機関の研究シーズを認知いただけます。

89

図 16

企業の立場から見た大学組織

ここからは、「企業の立場から見た大学組織」についてですが、弊社のコーディネーターや私どものお客様にも少し立ち話程度にお話を聞いてみました。いろいろな声の中で主にこの4つがあったと思います。このセッションの冒頭でも話がありましたが、「URAは大学によってかなり役割が異なる」というのは、いろいろな企業から言われることです。私どもも、多くの企業の方をお連れして、いろいろな大学の先生と面談の機会を持たせていただきますが、企業連携、企業の方をお連れして、URAやコーディネーターが同席するというのは、全体の1割か2割ぐらいかと思います。

いざ、企業が連携したいとなってから契約の部門の担当が参加、大型のプロジェクトで支援を担当しているURAが同席したりというように少しタイムラグがあったり、説明が二度、三度発生したりということがあるかと少し感じました。

2つ目は、企業からは、「URAと産学連携コーディネーターとの違い」というのがあまり意識されていないようです。これは3つ目とも関係してきますが、大学との共同研究に慣れている大手は別でしょうが、大半の企業は、「URAに何を相談すると何をしてもらえるか」「これは産学連携の担当者に聞くべきか、どこに聞くべきか」などもあまりわかっていないことが多いと強く感じています。

4つ目は、この後の提案とも関係してくるのですが、やはり企業からしますと、研究のことにしろ、契約や知財のことにしろ、まとめてご相談できる方がいるといいと思います。(図17)

6. 企業の立場から見た大学組織

弊社コーディネータから声を聞いてみました。

URAは大学によってかなり役割が異なる

企業からみると、URAと産学連携コーディネータとの違いはない

企業の多くは、URAに何を相談すると何をしてもらえるかが、分かっていない

企業からすると、研究・契約・知財などまとめてご相談できる方がよい

90

図 17

先ほども挙げたように、近年大手の企業ではオープンイノベーションが普及していますので、社内のハブになるような、図18の赤く囲った部分のような部署を結構立ち上げて、外部連携の窓口としているケースが多いと感じます。今私たちはこのような部署と一緒にいろいろな連携先を探す業務を行っています。大学組織としても、例えば、連携方法や研究内容についてなど、そもそもの契約のすり合わせや、知財、お金回りのことも含めて、今は各企業の担当者がそれぞれに問い合わせをしたり、先生を介したりで、結構混乱が起きていることもあると思います。

組織の中では別でもいいと思うのですが、私が企業の立場から言うと、企業からの問い合わせ先となる担当者を一本化してもらえると、とても円滑に進むのではと感じました。(図 18)

7. ご提案：顧客窓口の一本化

近年、特に大手企業では、オープンイノベーションが普及し、オープンイノベーション部、新規事業部、などの部門が産学連携等の外部連携の窓口となっているケースが多い。



実際の連携が始まると、事業部や担当部門と連携を開始するが、外部連携の取りまとめはオープンイノベーション部が実施されている。

大学でも同様に、顧客(企業)から見たときの担当者は一本化し、企業とのやり取りは基本的にすべて、その担当が実施する

図 18

私からの説明はここまでです。最後に、先ほど少しお話ししたのですが、「オンライン展示会」の開催を12月に予定しております。企業との共同研究などを持ちたいという研究者がもしおられれば、お気軽にこの出展に関して連絡や相談をいただければと思います。以上になります、ありがとうございました。

佐藤：それではディスカッションに参ります。このような2つのテーマに沿って進めます。(図1)

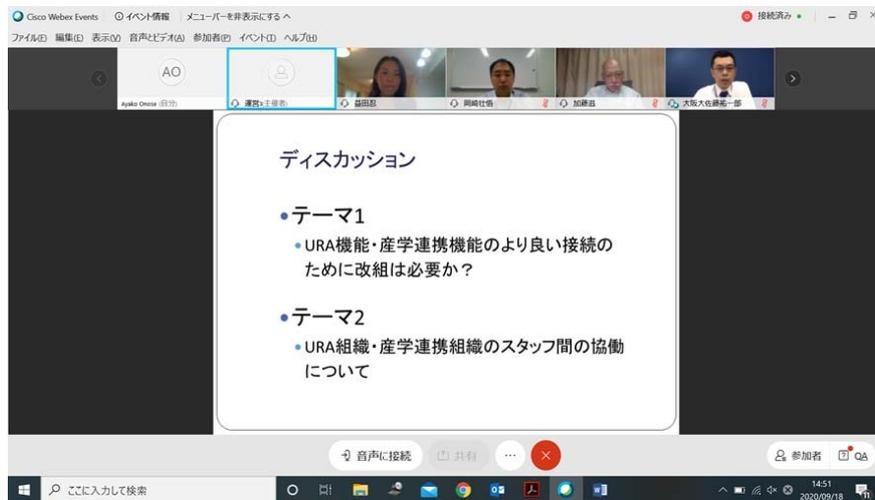


図 1

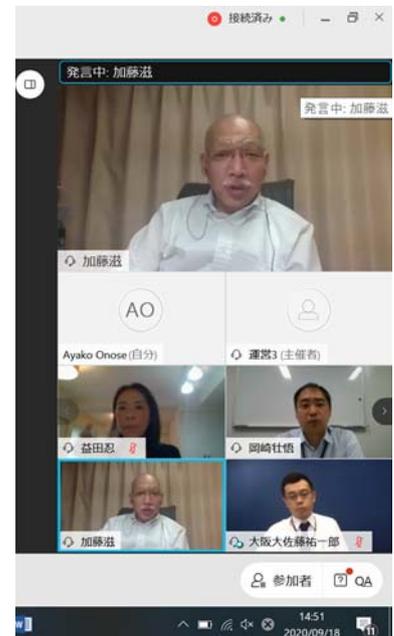
テーマ1:URA 機能・産学連携機能のより良い接続のために改組は必要か？

まず1つ目、「同一組織になりベクトルが一致するのでしょうか?」と、「方向性はあくまで別であり、その調整をやりやすくするという事ではないでしょうか?」というご質問をいただいています。テーマ1のディスカッションに絡めて、登壇者の皆様からお話しいただければと思います。加藤さん、いかがですか。

加藤：より良い接続のために改組は必要かということですが、私は必要だと思えます。研究推進と産学連携は別物と見られる向きがまだまだあります。基礎系のプレアワード対応のURAは研究者に対してのサービスがメインです。一方で応用系の産学連携担当は企業対応と言えますし、実際にそのようなケースは多いと思えます。しかしながら研究者にグラントの支援をして、獲得後にポストアワード支援を行うと、そこから研究成果、シーズが出てきます。そうすると、当然に今度は産学連携に目を向けることになります。

今、国の政策が産業界の資金をいかに大学に入れるかというところにシフトしている点を考えると、基礎から応用への流れは必要だと感じています。本学でも部屋が違い、組織が違い、また身分や出自の違い、先ほどお話ししましたように文化の違いなどもありまして、なかなか一体的にというところは難しかったです。大学にイノベーション創出の核としての機能が求められる今の状況では、基礎研究成果から共同研究、産学連携につなぐという機会が非常に多くなっているように感じます。

先ほど大事なことを言い忘れたのですが、URAの雇用費確保は大学にとってとても大きな課題なので



すが、組織を一つにしたことで産学連携・共同研究の間接経費を基礎系の URA の雇用経費に充てられるようになったことは非常に有利なことです。

佐藤：どうもありがとうございます。最後のお話も非常に興味深く、なかなか他の大学ではできていないのではと思いました。

岡崎さんはどうでしょうか。

岡崎：信州大学は、私が大学に戻ってきたときから、先ほどのSUI RLOという組織はすでにありましたが、URAについても人数が少ないため、研究支援も行い、産学連携も行うというURAが多いです。あまりはっきりと分けてはいない人が結構多いという現状はありますが、本学の特徴として産学連携を強みにして、研究成果もトップクラスの先生たちというのは、実は、産学連携にもトップクラスに入っていますし、研究費を多く受け入れています。そのような実情を見ていると、基礎の研究を始めて、ゴールとしては単純に論文を出して終わりではなくて、それをいかに社会実装するかまで考えている先生の方が、結局研究も進み、研究費も入ってくるということは私が個人的に感じるところです。

したがって、接続のために改組は必要かということですが、やはり、重要なのは、機能というよりはゴールをどこに持っていきけるか、それを支援者も研究者も一番向こうのゴールというか、先のゴールまで見据えて一緒に走れるかが大事です。その点で言うと、改組した方が同じゴールを見やすいかとは思いますが。

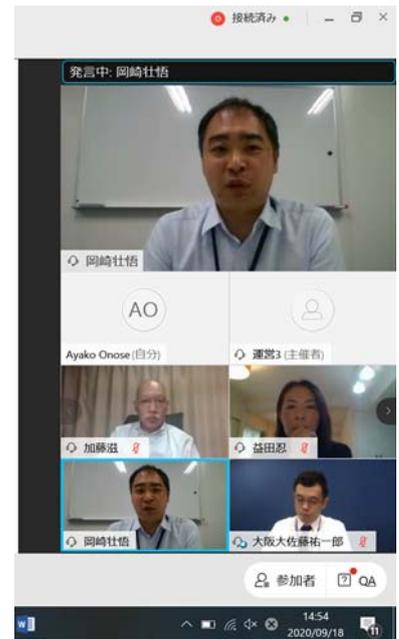
佐藤：どうもありがとうございます。

本当はもう少し登壇者の方からご意見を伺いたいのですが、時間の都合によりテーマ1はこれで閉じます。

それでは、少し駆け足になりますが、テーマ2に移ります。組織を一つにすればそれだけメリットがあるという加藤さん、岡崎さんからのお話と一部重なるところがありますが、ここからは、URA 組織、産学連携組織のスタッフ間の協働について、本学の共創機構の山賀先生からご意見をいただきたいと思っています。山賀先生、お願いします。

テーマ2: URA 組織・産学連携組織のスタッフ間の協働について

山賀：研究支援と産学連携は、仕事自体が違うので、同一組織にしても結局どこかで組織は分かれてしまうと思うのです。ですから、先ほど言いました予算の大型化の中で研究支援と産学連携とをつなげていく必要はあっても、現状、阪大では別組織ですが、そこを組織同士でうまく流す、お互いが協力することさえできれば、別々にできないことはないというのが私の考えです。決して大きなところへ一つになるということが全ての解決にはならないのではないかと思います。



佐藤：どうもありがとうございます。

今度は益田さんに伺います。企業から見たときに、サービス提供をする上で窓口が一本化しているといいというお話が先ほどありました。むしろ全国の大学で例外なのではないかと思うのですが、大阪大学は、URA 組織と産学連携組織が別で存在しています。山賀先生からは、必ずしも組織を一本化する必要はないかもしれない、実質しっかり連携して一緒にやればいろいろ解決できるのではないかというご意見でしたが、電通大と関係が深くていらっしゃる企業の立場で、益田さんから見るといかがですか。

益田：私も中のところまで詳しくはありませんので、どのようにお答えすればいいのかわかりませんが、どちらの方に相談しなければいけないか、企業側が戸惑うのはあまり良くないと思っています。やはりURA のことも産学連携のことも、両方分かっておられる方が間にもう一人いるとありがたいのですが、先ほどのお話のとおり、人件費などコスト面がかなり重くのしかかってきますので、難しいのかなと思っています。

佐藤：ありがとうございます。各大学や研究機関によっても少し違ってくるのだらうと思いつながらお聴きしていました。皆さん消化不良に感じる場所があるかもしれませんが、残り時間が少なくなってきましたので、次の質問へ進めていきたいと思つます。

Q&A

佐藤：この時間内にいただいた質問の全てにはお答えできないと思つます。夕方の情報交換会でも個別に質問対応ができればと考えています。残念ながら信州大学の岡崎さんは参加できません。ちょうど岡崎さん宛ての質問をいただいています。「人材配置において優先度を考えることが重要だ」というお話でしたが、その優先度はどのように評価するのでしょうか。岡崎さん、いかがでしょうか。

岡崎：評価というのは、どのように優先度をつけるかという意味でしょうか。

佐藤：そうだと思います。

岡崎：どちらから始めるかということですが、大学として強みとなる研究があつて、それに対していかにリソースを投入するか、先ほどの話で言えば、人を投入するかということになります。満遍なくどの分野でも強いというよりは、大体、地方大学では一つ、二つか、三つぐらい研究の強みがあります。全国的に見たときにも、それぐらいの数は、強みのある研究が必ずあるのではないかと思つます。その観点で、優先順位をつけていくべきと思つます。したがって、案件が来てから、これは優先順位が高いだろうかというよりは、まず先に自分たちの大学の中で何が強いのかというのを把握していないと、優先順位をつけるのは難しいと思つています。

佐藤：大学としても何かしらの強みを先に見出して、戦略として打ち出せばいいということとし

ようか。どうも、ありがとうございました。

続きまして、キャンパスクリエイトの益田さんへの質問です。「大学への講演依頼等のコンタクトは、教員へ直接行うのでしょうか？ それとも産学連携部門経由でしょうか？ ご教示ください」。よろしくお願ひします。

益田：基本的には何でもそうなのですが、直接の場合もありますし、連絡先として産学連携窓口を記載されている先生には、そちらを通してコンタクトをとります。また、連絡先が載っていない場合は電話で問い合わせをして、必要なところにつないでもらうなど、ケース・バイ・ケースです。一番多いのは、先生に直接ご相談をして、先生から、これは産学連携を経由して、と言われたら、そのとおりに手続きしています。

佐藤：どうもありがとうございます。

次も益田さんへの質問です。これはかなり具体的な話ですが、「コンサル費用はいくらくらいなのですか？ 可能なレベルでお教えてください」という質問をいただいています。おいくらくらいなのでしょうと。

益田：費用ですが、いろいろなコンサルのケースがありまして、一般的な共同研究の連携の支援だと、年間で150万円や、120万円くらいの額を共同研究費や間接経費とは別に企業から頂戴しています。そこには先生をお探しするところから、面談の支援だったり提案書をつくったり、など一連の費用が全部含まれています。先生の共同研究費が極端に少ないなどといった場合には、それに応じて相談させていただいています。

佐藤：どうもありがとうございました。

益田：ありがとうございました。

佐藤：次は、岡崎さんに質問をいただいていますので、ご回答をお願いします。「信州大学様、産学連携も研究支援も同じURAとのことですが、給与体系も同じでしょうか」、これに関しましては岡崎さんからお答えいただいて、もし補足いただけるのであれば、加藤さんにもお願いします。まず岡崎さん、お願いします。

岡崎：回答から言いますと同じです。URAを雇用するとき、そのような分け方は特にはしていませんので、全て同じキャリアアップの仕組みがあり、そこに乗っていただくという形になっています。

佐藤：どうもありがとうございます。

加藤さんは名古屋大学で苦勞されたというお話もいただきましたが、差し支えない範囲で共有いただけるのであれば、ぜひ、お願いいたします。



加藤：はい。本学も今は同じです。苦労したのは統合するときです。やはり給与体系が違うと言うか、格付けが違っていましたので、それをどのように一緒にするかというところと、特に、産連本部の担当が特任教員だったところに URA という新たな職を設けたので、それに全部落ち着かせるというところで苦労しました。現在、本学は岐阜大学の研究支援担当との統合に取り組んでいるわけですが、ここでも岐阜大学の体系と名古屋大学の体系が違います。今度は、機構直下、同一法人の中で二つの種類がある点をどのように整理しようかというところで、皆が納得する形にしなければと思っています。そこは両組織がこれからしっかり話すことに尽きると思います。

佐藤：ありがとうございます。追加でお聞きしたいのですが、非常に大変な状況を、何かのきっかけがあつて乗り越えられたのでしょうか。司会からで申し訳ありませんが、少し興味があります。そのあたりはいかがですか。

加藤：一つは、先ほど資料の中で少しお話ししましたが、産学連携本部の知財マネージャー、産連コーディネーターの人たちは特任教員でしたが、予算的な制約もあり、必ずしも普通の格付けどおりの待遇を受けていなかったと言いますか、いわゆる、法人化前の「予算により云々」というようなものがあつたのです。したがって、実際にはそれほど大きな差がなく、逆に増えるようなパターンもあつたのは幸いしました。それともう一つは、キャリアパスを明確にして、若い人たちが将来、キャリアアップできると示したこと、それから、きちんと仕事をすれば認めてもらえるというような評価制度をきっちり組み入れたことにより、そういった制度であればということ、十分ではないものの何とか了解をもらえたのだと思います。

URA も同じです。5年間の有期で、いったん採用されると5年間ずっと給与が一定という状況でしたが、そこに職階を設けてきちんと業績給というインセンティブ制度を入れたことによって、それぞれが、前向きな制度改正に納得せざるを得なかったのだらうと思いますし、最終的には無期（雇用）も設定しましたので、大きなモチベーションにつながったのではないかとはいっています。

佐藤：いま加藤さんがおっしゃったところについて、民間企業の益田さんはどのように受け止められているか、お聞かせください。

益田：私も URAなどはモチベーションを保つのが難しいのではないかとはいっています。任期付きの場合が多いようですが、合っていますか。

佐藤：はい。

益田：そうするとやはり、いくら思い入れを持ったところで、自身が寄与してつくった連携は自分の任期が来たら終わってしまいますから、モチベーションの持ちようがないです。評価のされ方も、私たちは普通の民間企業なので、共同研究で取ってきた利益で評価されますから、先生にも満足してもらわないといけませんし、企業にも満足してもらって、双方から今後も当社を使いたいと思ってもらわないと

いけません。その思いでずっとやってきています。だからこそ仕事が楽しいですし、いいサイクルになっていると思います。どうしても任期付きですと、そこに対するモチベーションの維持は、私が URA であれば難しいだろうと感じましたので、先ほど加藤さんがおっしゃった無期化により励みができることは、とてもいいことだと思いました。

佐藤：どうもありがとうございます。名古屋大学の取り組みは非常に刺激的で、興味深く、私も素晴らしいと思いました。どうもありがとうございます。

信州大学についての質問をいただいています。「信州大学様は、4 拠点のタコ足キャンパスとのことですが、URA は各キャンパスに配置されているのでしょうか」という質問です。岡崎さん、お願いします。

岡崎：この図 2 にあるのですが、リエゾン部門の中いわゆる「部局担当」がありまして、「工学、繊維、農学」と、あと「人文・経法、教育、医学科・病院、保健学科・理学」という形で、それぞれ 1 名ずつ配置しております。「本部担当」として「大型事業」、「知財」、「IR」や「学術広報」という形で、URA が配置されています。

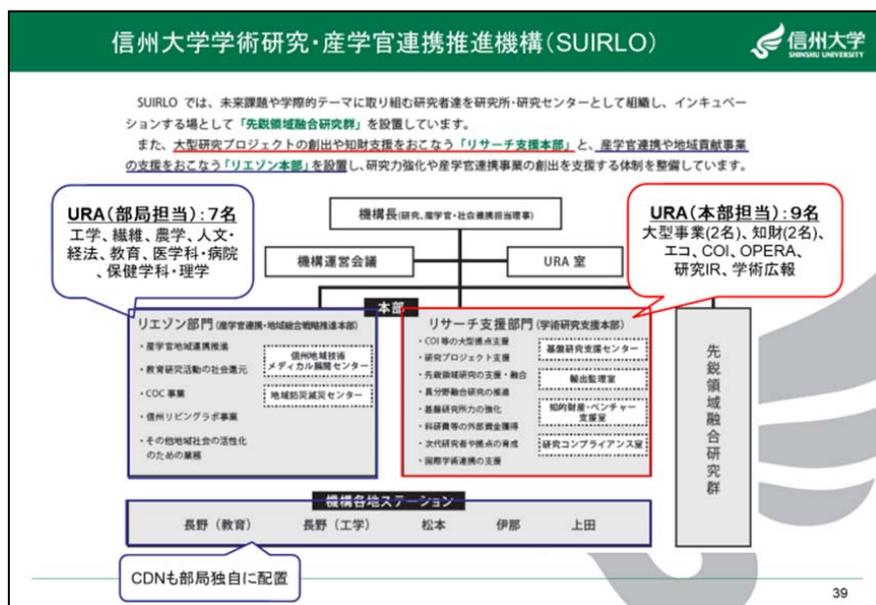


図 2

佐藤：ご回答をありがとうございました。

クロージング

佐藤：それでは、終了時間が迫ってきましたのでクロージングに移ります。

登壇者の皆様におかれましては、ご準備も含めいろいろご協力をありがとうございました。本日は、皆様からそれぞれ非常に興味深いお話をいただきました。今回のセッションは「URA 機能・産学連携機能のより良い接続のあり方と組織のかたちを再考する」ということで開催いたしました。最後はディスカッションで、組織を一体化したほうがいいのか、そうした場合もそうしない場合も、事務も含めて、URA 組織と産学連携組織間の協働についてどうするのがいいのかという、どの研究機関でもお持ちの課

題について議論を進めてきました。

結論と言えるかわかりませんが、組織を一本化する、しないということは、やはり各研究機関の事情や状況などによるのだと思います。ただ、今日の登壇者の皆様からの、そのメリットがあるというお話も印象深く聴かせていただきました。一方で、本学の山賀先生からありましたように、実質的なところでしっかり連携すればいいのではないかという意見もありました。それに関連して、益田さんからお話しいただいたように、お客様から見たときに、窓口が一本化していてお客さまから見えやすくなっている、きちんと可視化ができていくことが必要になるということも改めて認識しました。また、実際には、そのような窓口一本化を始めてもうまく回らないことが少なくないと思いますが、そのような取り組みが非常に大事だと思いました。

本学はまだ組織を統合していませんが、連携に関しては、昨年度までは実務者同士のレベルで進んでいたのが、いまは組織レベル、両組織のトップ層が密に連絡会議などもするようになり、変わってきています。このような状況の下、われわれも一生懸命活動しています。

うまくまとめ切れていませんが、これで本セッションを終了いたします。非常に多くの方々にご参加いただきました。皆様、誠にありがとうございました。登壇者の皆様も、改めてどうもありがとうございました。

