

国と大学の事業・経営サイクル
—URA の体内時計—

Management Timetables of Government and University
— Biological Clock for URA —

URA
Know How booklet

高尾 正敏

Masatoshi TAKAO Ph.D.

大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室 URAチーム
大阪大学未来戦略機構 次世代研究型総合大学研究室

要旨： 大学等のアカデミアのURAや企画部門が獲得に向けて支援しなければならない、競争的な国の教育研究開発資金や、マネージメント改革資金は数多くありますが、それらは政策・施策が実施される遥か以前より、課題抽出・施策化の議論が始まります。そのため予算執行年度や学事暦のみを感じる時計に従って活動していると、待ち時間が極端に長くなる場合もあれば、乗り遅れることもあります。ジャストタイミングで、国の施策と大学内の各種のマネージがマッチングするように時間管理するのが、URAや企画部門の役割になります。そのためには、国の活動基準となる時計と、大学の時計の差を理解しておく必要があります。本稿では、時差が生じる時間割について述べます。

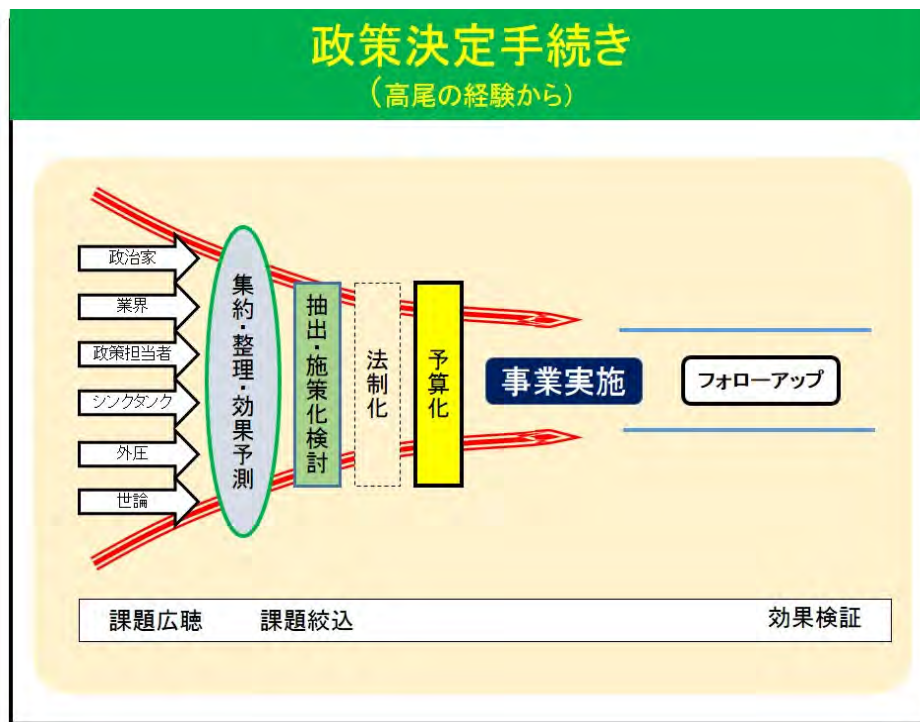
1. はじめに 大学で利用可能な国の競争的資金の種類はたくさんあります。それぞれ政策担当者の思いが込められています。筆者が以前から様々な場面で「お金には色がついている」と説明しているように、政策制度の趣旨に沿った特徴があります。細かいところまでみると、資金の使い方は事業によって全て異なっています。しかし、国の事業方法は、長年の経験の上に成り立っていますので、大まかには、統一的な手続きを経て実施されています。本稿では、主に国の競争的資金利用して、大学での何らかの活動を目指しておられるURA等のために、筆者の経験から得た国の事業計画、予算執行、およびフォローアップに関する注意事項の概要をノウハウブックレット・シリーズ3番目記事としてご紹介いたします。従って、上にも述べていますように、大局的には内容は、間違っていないと思いますが、筆者の経験に基づいていますので、国・政府およびファンディング機関の意向を踏まえているわけではありません。内容が所管役所の意に完全に沿っている保証

は全くありませんので、利用される場合はその点にご留意ください。とはいっても、筆者の日頃の活動のベースになっているもので、今まで齟齬をきたしたことがないので、及第点にあるものと信じています。

2. 国の新規施策 国の事業サイクルの基本は、4月に始まり翌年3月に終わる単年度会計ルールに沿ったものです。そのため、基本的な政策立案手続きは年度のなかで、時系列に行われます。しかし、実際は前年度、あるいはさらに遡って政策が検討されますし、5年程度の中期計画がまず策定され、それを基本に年度計画が策定されることも行われます。政策そのものは各府省で策定されますが、執行が本省（内局）直轄事業としてされる場合もあれば、独立行政法人や国立研究開発法人を通じてなされる場合もあります。事業の目的、性格によって様々な手段・方法が取られますので、国の事業資金を受けて、有効に活用することにより活動したいと考え

ている組織やその構成員は、標準的な流れを理解しておけば、バリエーションはそこからの差分として理解できます。

第1図は筆者の経験から得た、国の新たな課題解決を目指す政策の決定手続きをポンチ絵にしたものです。時間は図の左から右へ流れていきます。新たな政策の検討実施は、多様なステークホルダー等から国策として解決しなければならない課題が出されてきます。ステークホルダーは左端の矢印の中に示しています。政治家、業界などのほか、政策担当者からも提案されます。それを、一旦政策担当者を中心にして、政策実施後の効果の予測なども検討されて整理されます。課題解決の効果あると判断されれば、施策案となり、審議会等に諮られますが、その前に必要なら新たに法律を作ることのほか、改廃することも検討しなければなりません。そのほか、前記の手続きを踏まずに、国会でいきなり法律化される場合もあります。ほとんどの法律では、予算化ができないと施策になりませんので、法律化のあとは所管の役所で予算化の手続きが取られます。首尾よく予算が成立すると事業が実施されます。最近では、施策実施後も行政レビューや管轄の審議会などで、効果についてのフォローアップが行われることになっています。いわゆる政策実施に関してPDCAを回すこととなります。手続きは結構面倒ですが、様々な立場の異なるステークホルダーに跨る課題の解決には、それなりの時間と手間がかかることを理解しておかなければなりません。勿論、大学等の高等教育機関も業界の一つとして、ステークホルダーとなります。国立大学の場合、法人化後は業界のひとつになったことを認識することが大切です。



第1図 国の政策決定手続きイメージ (筆者の経験から)

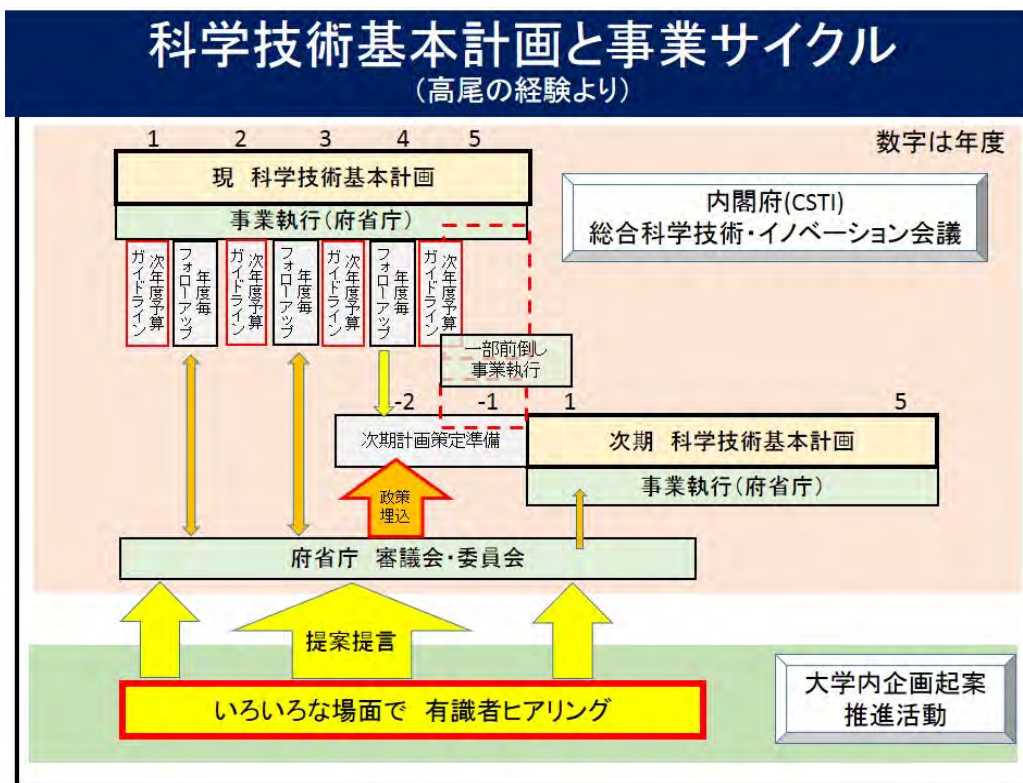
3. 科学技術基本計画と事業 本節では、大学に関係の多い理工系の競争的資金の元締めである科学技術基本計画と各府省の事業との関係について述べていきます。本稿では科学研究費補助金については、特に言及しません。理由は科学研究費補助金制度そのものが、ボトムアップ型研究に対する補助に資する国の制度のひとつであり、補助金の総額や分配方法、重要度の認定などが国の施策決定メカニズム、サイクルはマクロに議論されますが、個々の研究者が制度に応募する方法論に関する話題は別の層の問題だからです。科学技術基本計画は、科学技術基本法のもとに5年毎に制定される国家政策の中期計画です。2015年は第4期科学技術基本計画の最終年に当たり、2016年4月からの第5期案作りが進んでいます。基本計画は総合科学技術・イノベーション会議(CSTI)で検討され、閣議決定されます。CSTIは、総理大臣を議長とし、内閣府に設置されており、議員は関連大臣、民間有識者より構成されています。国の科学技術政策を俯瞰し、科学技術予算の効率的運用を目指すため、毎年施策、予算のメリハリをつけるため、次年度予算のガイドラインを出す作業を行っています。イメージを第2

図に示します。図中上側は、CSTI、科学技術基本計画と各施策の執行過程を、また下側は、大学内の経営企画、URAを含む研究企画部門の活動とその時期を象徴的に示しています。

各事業は科学技術基本計画を準拠して府省が執行します。また、年度予算については、次年度予算の概算要求を各府省が検討する前に、国全体の施策のレビ

ューを通して、次年度予算のガイドラインがCSTIから出されるのが最近の習わしになっています。また前年度以前の事業や、今年度、次年度の事業についてのチェック・レビューが全体会議の下部に設けられているワーキンググループなどで行われます。

第2図では、現行の科学技術基本計画と、次期基本計画の間をシームレスに繋ぐために、現計画が終了する2年ほど前から、次期計画の検討が始まる様子も時系列的に示しています。図中では、中央の次期計画策定準備しているところです。そこでは、日本国家施策として次期計画で継続するもの、新規に開始する施策の大括りの議論がなされます。課題認識の確認、重要度決定と優先順位の議論がなされます。筆者は、このつなぎ期間での議論が最も重要だと認識しています。計画は一旦確定してしまえば、緊急事態以外は容易に変更ができません。もし、国家的利益に適う新たな施策を提案するのなら、この繋ぎの期間、およびその前の時期しか有り得ません。URAや大学の企画部門としては、その時期に様々な提案を国に行っていくための仕掛けを用意しておく必要があります。蛇足ですが、この時点

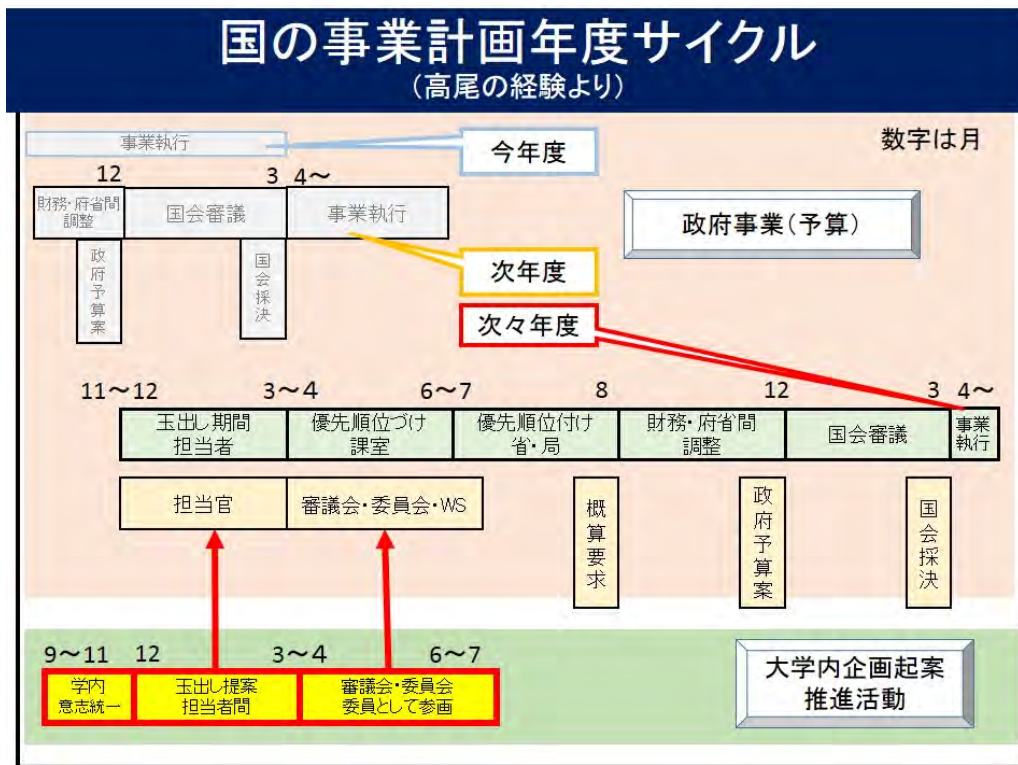


第2図 科学技術基本計画策定と事業実施のイメージ

では、個々の研究機関の個別の課題ではなく、天下国家を見て日本国全体の利益になるようなタイムリー提案になっていないと、まず取り上げてもらえません。まずは志が試されます。

4. 国の単年度事業計画と体内時計 次に、国の単年度の事業計画について述べていきます。国の事業に関するタイムテーブルは、筆者の知る限り第3図のようになっています。科学技術施策に関わらず、文科省の場合は初等中等教育、高等教育に関する施策も同じ手続きスキームになっています。但し、教育に関しては、総理大臣が主宰する教育再生実行会議や、文部科学大臣の諮問機関である中央教育審議会が、CSTIとの対比での指令塔になっていますが、その他これも総理主宰の産業競争力会議でも方針議論がなされます。

文科省のほか、各府省でもタイムテーブルはほぼ同じですが、与党への説明、審議会等への諮り方のニュアンスが異なっていると筆者はみています。第3図を見ていただくと、今年度、次年度、および次々年度の三つの流れが分かります。つまり役所では三つの年度に関する仕事を同時並行に実施して



第3図 国の事業の企画から執行までのイメージ

いる期間があるということになります。今年度は、現在執行中の事業のケア、次年度については、予算策定と国会審議への対応、予算決定後に備えての執行体制準備です。さらに次々年度となる、1年以上先に開始したい事業の玉出し（原課・室レベルでの施策（「玉」と呼ばれることがあります）、仕込みになります。それぞれタイムテーブルの上にその作業が行われている大まかな日程としての月を数字で示しています。まず第一番目にURA等の研究支援者が身に着けなければならないのは、この時間を表す月単位の数値を体内時計にインプットすることになります。実は、この時計は国の政策検討過程、事業ごとに示す時刻が微妙に異なっています。また、大学等では、学事暦を核に活動しますが、それとも異なっています。ゆえ、複数時刻を管理する体内時計が必要となります。

ここでは、事業計画サイクルの全体を見るために次々年度の流れ（タイムフロー）で説明します。新規事業の中では、本省の原課・室の担当官レベルで、前節に述べた科学技術基本計画に準拠したものの中から、新規に具体化が必要な施策の玉出し検討が始まります。時期は次年度予算案がほぼ固まった

頃で、暦年年末ころから年明けに掛かってくる頃になります。第X期基本計画に載っている課題でも担当省庁が暗黙に決まっていなくて、複数の府省庁に跨るものもあります。その場合は棲み分け（霞が関ではデマケとよく言われます：demarcation）を考慮しながら、具体的施策化についての検討が始まります。その後国会で予算が成立する年度末にかけて、「玉」の中身の具体化が進

められます。玉出しの期間では、必要に応じて関連の有識者にヒアリングがなされたり、関係者を集めてワークショップが開かれたりします。大学関係者はそれらの担当原課・室の起案活動に協力することが必要です。また大学として、担当官に直接玉出し提案もすることがあってもよいと思いますが、個々の研究者が五月雨式に提案に出かけるのではなく、大学のプレ・プレアワード活動として秩序ある行動をすることが望ましいのは当然のことで、URAや企画部門はその秩序を維持する仕掛けを作っておく責任があります。

年度が変わって、玉出しがほぼ終わってからは、審議会に諮ったり、並行してCSTIのヒアリングを受けたり、あるいは、関係各省庁との摺り合わせや、ワークショップが開くなどの計画の精緻化作業がなされます。大学の関係者が有識者として意見を言えるのはここまでです。これ以降に意見を言うことは政策担当者にとっては迷惑で邪魔になるだけです。次年度以降へ先送りになります。と言うわけで、時計の管理が重要になります。事業内容、必要経費の見積もり・積算が終わって、毎年8月末ごろに各省の概算要求に組み入れられます。概算要求の

後は、政府全体予算案の取り纏めの一環で、財務省との折衝が行われます。政府予算案が纏められて、通常国会に提出されるのは、暦年の年末か年始になります。審議が進むと3月中に次年度予算が成立し、4月の年度初めから執行されるというのが、政府の事業計画の年度サイクルの中身になります。タイムフローは概ねこのようになっていますが、各年度で政治日程が影響して、前後することもありますし、原課によって継続事業と新規事業の比率が異なったりしますので、当然時間差はあります。繰り返しになりますが、前節と合わせて、URAや大学の企画担当者は、大学の時間のほか、タイムテーブルが異なる国の時間も刻む体内時計をもっていることが必要です。

前節と本節では、主に国の政策決定から、政策の具体化のための予算計画について述べて来ました。特に大学関係者としてこの手続きに参加が許されるとしたら、それは有識者としての意見・提案を担当の府省を通して政策に反映していただくことです。この時点では、研究者として実施して見たいことを直接述べるのではなく、まず国策としての効果と影響力の大きさを説明することが重要です。つ

いつい自分のやりたいことを、直接的に言いがちですが、例として引き出すのは構いませんが、最初は大局観のある有識者としての説明に徹することが必要です。

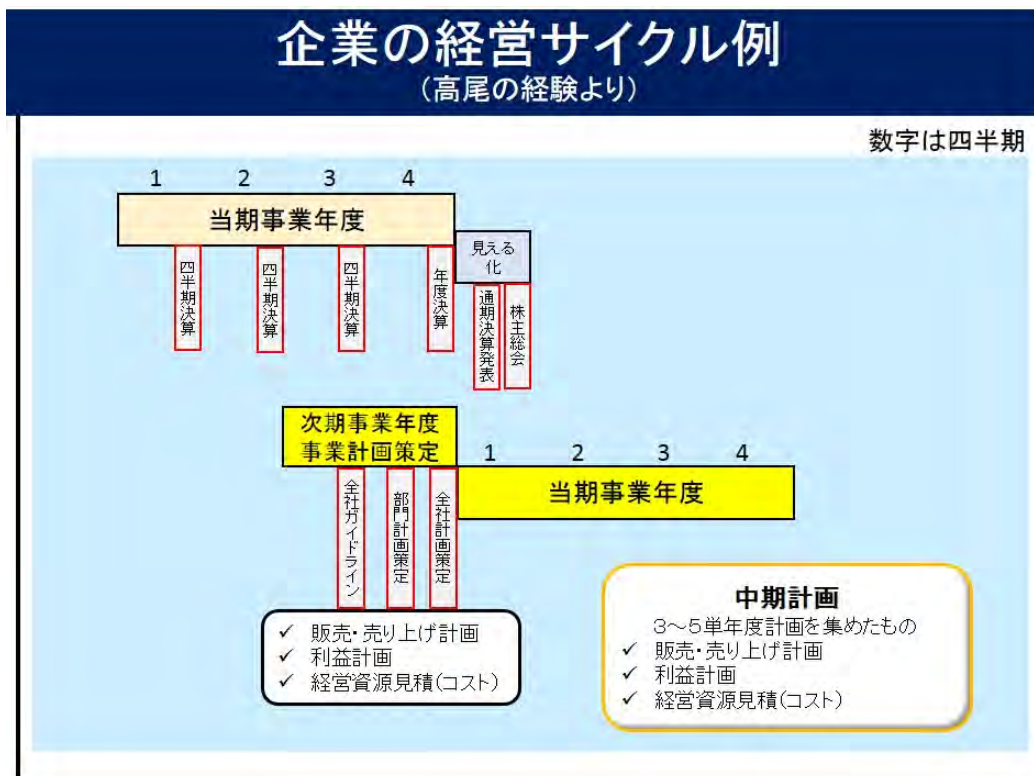
トップダウン型の個々の国の事業への対応については、以下第6節、第7節で述べます。

5. 比較例としての企業の経営サイクル

当節では、国家事業計画の策定・執行タイムテーブルとの比較対象として、筆者が経験した、あるいは見聞きした企業の事業計画サイクルについて述べてみます。企業の場合は、国の事業よりも簡単な構図になります。企業では、投入資源に対して、どのようなアウトプットを出すのか。結果どれくらい利潤を得ることが出来るのか。年度末に資産がどれくらいになっていそうか。というのを整理したらよいからです。それらは全てお金に換算して数値として整理できます。第4図にタイムテーブルのイメージを示販売・売上高、利益額と利益率、原価の基本となる材料費、人件費、設備費などを月次決算として整理し、さらに在庫額、設備稼働率、変動費と固定費を基準とする限界利益率などが経営のリ

アルタイム指標として採用されます。

次年度の事業計画は、まず社長直轄の企画部門を中心にコーポレートとしての次期の活動目標案検討し、それをトップが自らの意志を加えて全社に示すことが最初に行われて、以下事業部門の活動目標が設定されます。具体的には、製品・サービスの売り上げ計画、コストである



第4図 企業の経営年度サイクルのイメージ

経営資源見積もり、結果としての利益計画になります。

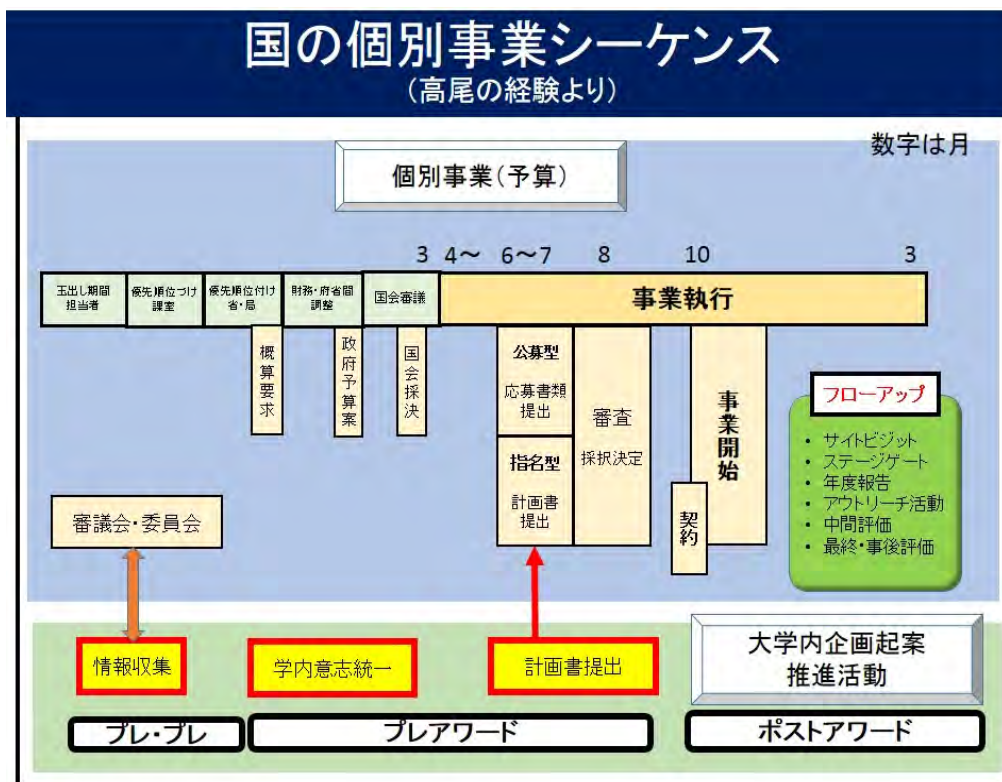
中期計画もコーポレートで事業部門の過去の実績、現状をみながら中期計画期間中の数値を積算予測していきます。これは事業部門ごとの予測値の積み上げをベースにはしますが、経営トップの意思が反映したものになります。そうしないと経営目標になりません。コーポレートの経営目標と事業部門の経営目標には当然差が生じますが、差をきちんと理解していないと、実際の経営では役に立たない中期計画になってしまうので、差を理解した上での日常活動が重要になります。ともかく全て数値で表現することができますので、中期計画終了後の結果数値と計画数値を容易に比較することが可能です。数値が一致すれば万々歳となります。不一致が生じれば、中期計画そのものが不適切だったのか、個々の事業部門の成果のばらつきが大きかったのかになります。ばらつきは、計画よりも多い（よい方）、あるいは少ない（悪い）方にもばらつきます。どちらの場合も原因を考えることをベースに、次年度以降の経営リソース配分を決定します。基本当期と次期のみで2本のフローで十分です。当期では、3か

月ごとの四半期決算報告と、年度末の通期決算報告、および、株主総会が企業外向けの説明です。内部的には、財務諸表のベースとなる数値や、そこに見えない何らかの原因があるのかについての議論が可能です。数値で経営の現状が見えるというのは、最近 は 流 行 り の K P I (Key Performance Indicator) をわざわざ定義しなくてもよいということになります。

企業でも、経営状況がリアルタイムに数値化されない部門は存在します。売りと利益責任のない部門がその例になります。そういう部門でも、何らかの経営状況を表す指標が望まれています。国の事業でも現業でない部門は、K P I の定義に困ることになります。K P I については、別稿で議論したいと考えています。

6. 国の個別直轄事業への対応 この節では、国会で年度予算が成立する前と、成立後それぞれの事業へのアプローチについて述べます。第5図はそのタイムフローです。この場合実行系なので、フローは一本になります。本節の内容の殆どは、URAの業務区分でのプレアワードに当たります。重要なのは、

概算要求と政府予算案という二つの節目です。第4節に述べたように、予算が執行される前年度の8月ごろに各府省庁から概算要求が出されます。そして年末に政府予算案として国会に提出されます。それぞれ事業内容と金額が示されます。これらは、HP上で公表されます。最近では各省庁が数値や文章のほかに、ポンチ絵と一緒に公表されますので、事業目論見や金額が一般



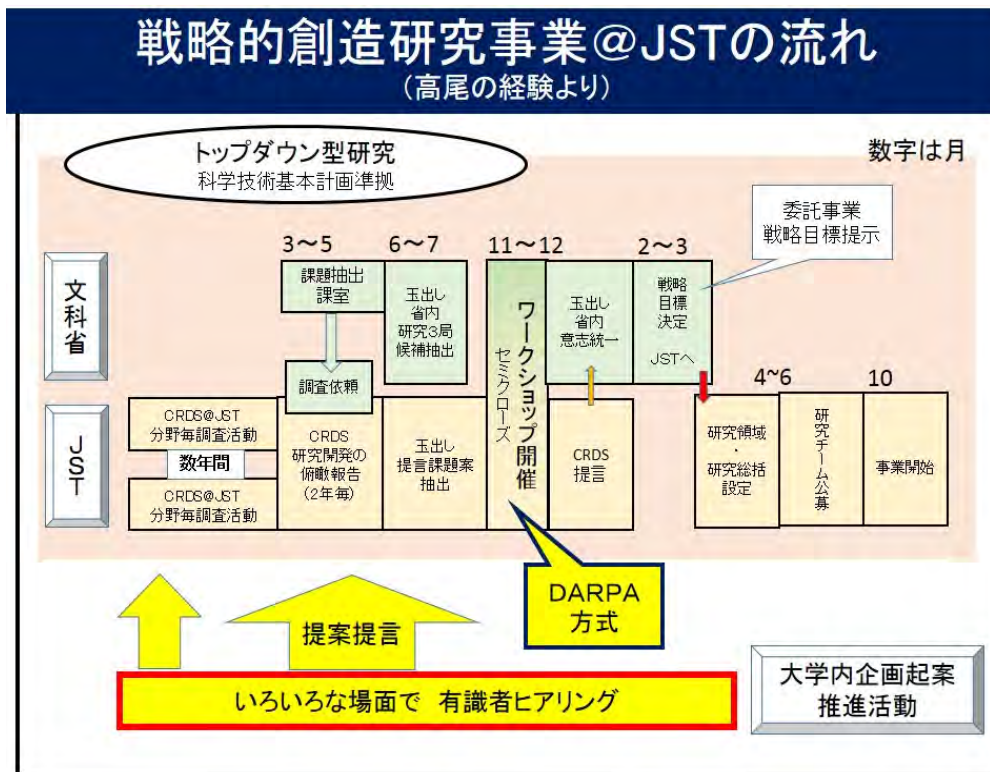
第5図 国の個別事業の執行イメージ

人にもかなりのところまでわかるようになっていきます。そこで、URAや企画部門では、概算要求書の関連あるところを読み込むことから始めます。前年度の要求書と比較することに加え、概算要求が纏まる以前の、審議会やWSの議事録との比較なども目論見の行間を読むためには重要な作業になります。作業が一段落したら、そろそろ本予算案がまとまりますので、概算要求書と本予算の比較作業も行います。ここでは、主に要求金額の経時的変遷に注目します。財務当局の査定によって、金額が減っている場合がほとんどですが、満額認められることもあれば、時には増額されている場合もあります。予算書进行分析する作業を通じて、国の施策への関心の高さが見えてきます。この作業は一見面倒ですが、担当を決めて3年継続すれば、国家予算の分析専門家になれるはずで

分析作業の結果と大学組織として経営上、研究活動上、教育活動上で重要と思われる事業を選んで資金の獲得準備に入ります。勿論、中にはプレーヤが指名される競争的でない事業もありますが、その場合でも対応策が取れるようでしたら関連部門で策を練ります。指名されたら、事業目論見と積算した費用を記入した計画調書を提出することが必要です。競争的資金の場合は、国会での予算採決の前に、前倒しで公募が始まる場合もあります。また予算そのものが概算要求時より大幅に減額された場合は、対応するために時間が必要となり、公募が数か月遅れる場合もあります。そうすると体内時計は減茶苦茶になってしまいますが、我慢して対応策を考え続けます。公募が始まったら、公募要項を熟読して提案調書をしたためます。首尾よく採択されれば、事業開始になりますが、時期的には10月ごろになります。これ以降はポストアワードになります。国の事業では、競争型、指名型に拘わらず、フォローアップがプロジェクト実施期間中何度か実施されます。中間評価や最終・事後評価などです。公募やフォローアップに関しての注意事項他は、本メルマガ2014年5月号と6月号に載せていますので、それらを参照ください¹⁾。第6図の最下段左端にプレプレとしていますが、これはプレ・プレアワード

のことで、本メルマガ2014年7月号に載せています¹⁾。大きな国家プロジェクトの起案時に、大学が専門家集団として、何等かの意味で関わってこういう活動に当たります。先の第3図最下段左手の三つの箱で示す活動でもあります。

7. JST戦略事業への対応 この節では、国立研究開発法人科学技術研究開発機構 JSTが所管する戦略的創造研究事業（以下戦略事業）の研究テーマ設定から公募までの手続きを述べます。平成27年4月に国立研究所やファンディング機関が独立行政法人から研究開発法人へ移行しています。まだ同時に設立された国立研究開発法人日本医療研究開発機構（AMED）では、文科省管轄下の事業で、JSTと同様の手続きを行っているものもあります。JSTの戦略事業には、CREST、さきがけ、ALCA、社会技術研究開発（RISTEX）などがあります。それらの中で、CREST、さきがけのように文科省から戦略目標が設定されて、それに準拠する形でJSTがトップダウン型ファンディングを行うケースについて述べます。これらについても、個別の直轄事業と同じように公募やフォローアップに関しての注意事項他は、本メルマガ2014年5月号と6月号に載せていますので、それらを参照ください¹⁾。先に述べたように、公募までの手続きに限って説明します。第6図をご覧ください。上部は国側で、下部は大学側になります。国側は文科省とJSTの2段になっています。如何にもややこしいようなスキームフローになっています。なぜこうなるかという、そもそもJSTの事業資金は文科省から運営費交付金として供給されるものが原資になっているからなのです。法人としての自由度は文科省の政策目標の中で実施されます。戦略事業は、トップダウン型の研究に対するファンディング機能ということなので、文科省からトップダウン政策目標が設定されます。それが戦略目標ということになっています。また、資金の管理としては、国の戦略に沿った研究開発テーマを実施するので、科研費のような補助金ではなく、委託事業になります。委



第6図 戦略的創造研究事業の流れ

託事業と補助金事業の区別については、上記の注意事項が載っているメルマガを参照ください¹⁾。

戦略目標設定、テーマ設定、プロジェクトフォーメーションまでには、面倒くさそうな手続きが多段で入っています。誰かが「鶴の一声」で決めれば良さそうですが、そうは行かないのです。第7図は

最近整備された、戦略目標策定プロセスのポンチ絵です²⁾。システムティックに作業が規定されています。

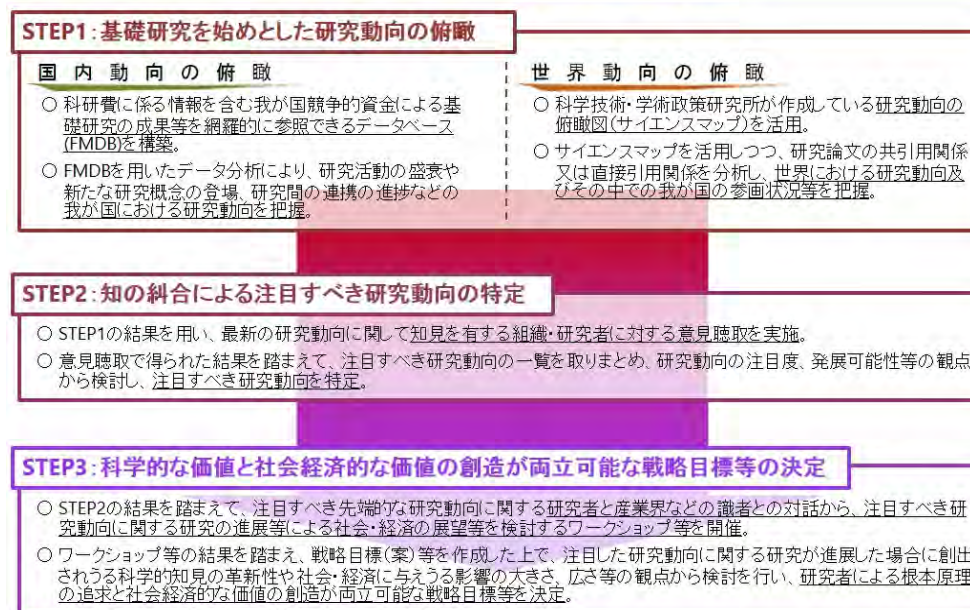
そこで、研究テーマの玉出しのための候補を提案する組織として、JSTに設置されたのが研究開発戦略センター(CRDS)です。ここでは、現在2年毎に「研究開発の俯瞰報告」を分野ごとに纏めて公表されています。ウェブ上からダウンロード可能です³⁾。これらをもとにCRDSから

文科省にトップダウン型研究テーマに相応しい案件が提案されます。また文科省の関連原課・室からも政策的に重要と考えられるテーマについての調査依頼も出されます。調査、提案されたテーマ群のなかからタイムリーでしかも研究成果がイノベーションにつながるようなインパクトが大きそうな

ものに関して、ワークショップなどが開かれて、議論されます。ワークショップが最近頻りに開かれるようになったのは、米国のDARPAの方式に倣ったものと言われていますが、CRDSのそれほど最近でない草創期に結構開かれていて、筆者も参加したことがあります。

テーマの構想が固まった段階でCRDSから文科省へ提言が送られます。一方、文科省

戦略目標等の策定プロセスについて



第7図 戦略目標等の策定プロセスについて (文科省)

でも、各原課から直接テーマ候補が出されて、CRDSからの提言と合わせてテーマ候補が絞り込まれていきます。その間、ワークショップ参加者以外の有識者にもヒアリング等が実施されます。その後文科省内の手続きを経て、戦略目標がJSTに示され、公表されます。戦略目標を受け取ったJSTは、プロジェクトフォーメーションを行います。戦略事業には数名の研究主監、事業統括と呼ばれるPD（プログラムディレクター）が任命されていますので、彼らとJSTでテーマごとに研究総括（PO：プログラムオフィサー）を選びます。POの委嘱が終わりますと、JSTが公募の準備に入ります。POは戦略目標を受けて、研究チームの目指すところを戦略目標よりはブレークダウンして、公募要項に研究総括の方針を作成します。応募したい研究者は総括の方針を受けて研究実行計画を作成することになります。そのあたりの注意事項は前述のメルマガに載せています¹⁾。

8. 国の時計、大学の時計 体内時計は、目覚めているときと眠っている時の比率など、人間が生物としてもっている体内時計のほかに、日常生活を上手く裁くための体に染みついているバイオリズム時計が必ずあります。春になると何となくウキウキする。夏がくるとどこか旅行したくなる。年度が変わると、あるいは学期が変わるとシャンとする。試験が近づくと減入るなどなどです。国、企業、大学など組織では、いちいち命令しなくても、その組織の年間、月刊、および日毎の仕事の流れを進めていく固有の時計があります。それらは互いに計数開始点・終点（＝計数リセット）が異なり、また同じ時刻の進み方（commensurate）をしている場合と、進み方が異なる場合（incommensurate）があります。国の場合は上に述べたように、とにかく、予算に裏付けされた施策が始まる4月、終わる3月がベースですが、そのほか施策案を予算化するプロセスが、執行年度の数年前から始まり、前年度途中の予算策定プロセスで佳境となります。一方大学は学事暦が優先しますので、今のところ殆どが、4月に新学期、3月に一学年終了というスケジュールで、学部では

それが4回繰り返すことが基本です。学内時計はそれに合わせます。しかし研究活動の方では、外部資金の公募、採択、さらに研究開始、終了については、学事暦と異なった時間割になっているのが普通になります。

大学内には、様々な時刻を示す時計が存在します。先生方は科研費への公募期間の数か月前から、学事暦とは異なる時計でも活動しなければなりません。恐らくベテランの先生方には、染みついていると思われるかもしれませんが、研究者生活に参入したばかりの若い先生たちは、時計を合わせるのに苦労されていると思います。研究活動では、学会の時期と周期に合わせた時計も有り得ます。研究に要する時間は、研究者や、研究テーマによって全て異なります。研究開発プロジェクトでは、人・もの・金の研究リソースを集中することがベースになりますので、研究ステージを決めて、さらに時間を区切って行うことは当然ですが、ステージ終了後、新たなステージで研究活動を継続することは普通の事柄です。研究者個人としても、期間（ステージ）内に到達したい目標を決めることは研究マネジメント上重要なことであります。

研究は先が見えないから、マネジメントができないという風に関き直ってしまう考え方もありますが、たった一人で活動する場合は、それでもよいのかも知れませんが、共同研究者が居る場合や、教え子がいる場合は、活動計画が立たないので、自身の研究を見通して必要な研究リソースの時系列の配置予想をすることが、研究マネジメントの基本になります。増してや、競争的資金を獲得したい時には、評価者に納得していただいて、支持を得るために、評価者と同じ時計を用いることが必須になります。研究に不確実さがあるのは当然ですが、その不確実さをどこまで吟味して研究計画に繰り込んでいるかによって、その研究活動を面白く実行できるかに繋がります。研究者の個性と独創性が発揮できるベースは実は研究リソースのマネジメントのうち時間をどこまで見通しているかにあります。極論すれば、身の回りにある多くの時刻を刻む

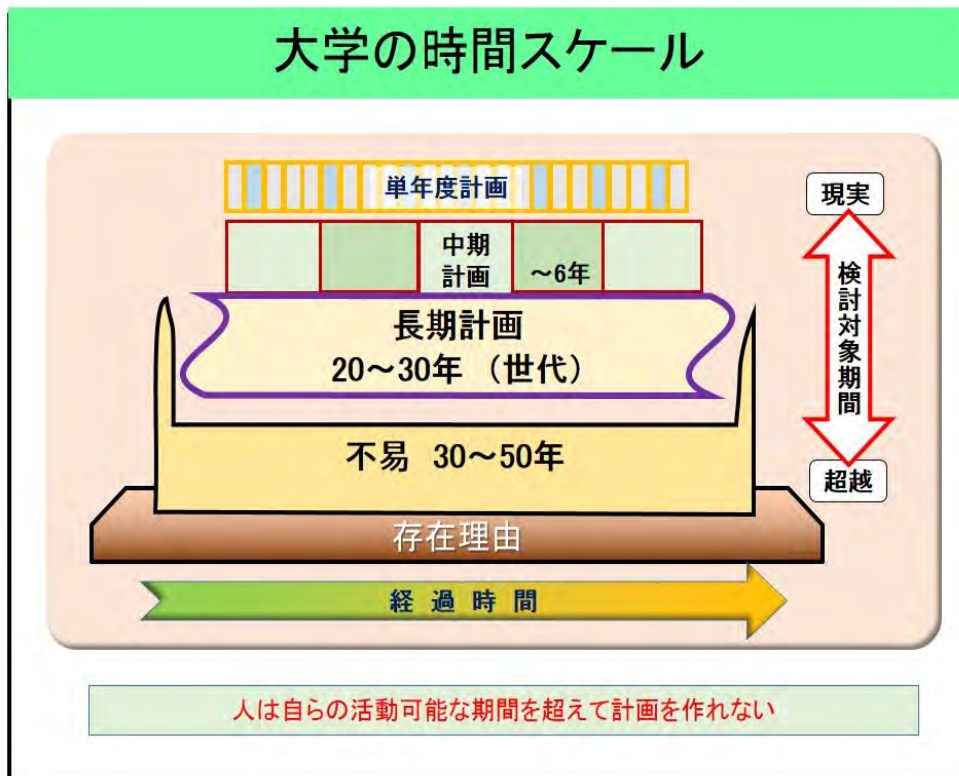
時計を使いこなせない研究者は、研究マネジメントをしてはいけなめいと言ひ切れまです。

視点を変えて、研究企画に関する業務は農業と似ています。1年を周期として活動するなかで、繁忙期（農繁期）と閑散期（農閑期）があることが解ります。大学でも、入学や卒業に関すること業務は、学内一斉に生じます。稲作農家の農繁期は、田植えと稲刈りであり、その土地その土地で最適時期があります。時期を逸すると大変なことになるます。一斉作業以外の農閑期では、天候や稲の生育の様子を見ながら、様々な作業を行っています。稲作時計です。果樹農家は、枝の選定、袋かけ、収穫など、稲作とは異なる時計を基に活動します。

研究企画や国の制度への応募は今まで述べて来たように、一年のうちの限られた時間になりますので、その時は農繁期となります。研究支援業務でも、特にプレアワード業務に就く人は、季節労働者になります。その時には、集中して密度の濃い業務をこなさなければなりません。一方、ポストアワード業務は、多少の濃い薄いはあるものの、一年を通じて業務があるので、季節労働にはなりません。URAのスーパーバイザーとなる管理職は、仕事のフ

ローと密度を勘案して、チームマネジメントをする必要があります。上司はついついこのことを忘れて、仕事の分担を決めてしまいがちです。第8図は大学の時間スケール大学の時間で、競争的資金獲得、執行以外に見ておかなければならないものがあります。国立大学には、法律で決まった中期目標、中期計画の6年サイクルも存在しますし、全ての大学には認証評価の周期7年というのも存在します。それぞれの周期に意味があるのですが、一見バラバラなので、体内時計的にはよいとは言えません。スーパーマンでない限り、現実の業務では多数の体内時計に従って仕事をすることは適切ではありません。ミスを生じたり、遅延を生じたりする可能性が高まらますので、二毛作の表作と裏作のように、年間を通じてはいくつかの大きな仕事をするのはあっても、一時には少ない種類の仕事に集中するのが望ましいと言えます。但しスーパーバイザーは、マルチタスクであるべきであり、この限りではありません。どのような組織でも、ビジョンや基本方針が必ず存在します。法人では、法律の範囲では、定款や寄付行為で決まらている組織の存在理由があり、不易な社会への約束事とならています。それら

の下に経営者は様々なステークホルダーに対する説明のために、ビジョンを策定し組織を牽引します。ビジョンは中長期的な法人の活動方針を示すものです。筆者は、中期は5~10年程度、長期は30~50年程度を想定していますが、その期間は短くならてきています。何故なら、ビジネスモデルや商品・サービスの寿命がどんどん短くならていますからです。大学や研究機関でも、研究者や研究コミュニティが一つの研究テーマに取り組む期



第8図 大学の種々の時間スケール

間もどんどん短くなって来る傾向にあります。そういう事実から考えてみると、中期はある程度予測が可能ですが、長期期間は、当初 30 年を想定しても、それより短い期間で、見直しするというのが現実的です。繰り返しになりますが、それでも組織の存在理由は不易のはずです。存在理由はその分シンプルであることが大事で、伝統を育む原点です。

9. まとめ 競争的資金を含む様々な国の資金を獲得し、教育研究・マネジメントを進化させることは、現在の大学にとって経営上非常に重要です。URA や企画部門はそれらを獲得し、利活用することで最前線を進むことが求められています。そのためには、国の政策・施策企画立案に関する時間フローを単に知っているだけでなく、URA・企画担当者の体内時計に組み込むことが必要です。それは、あたかも農事暦が日の出日の入り、月の満ち欠けを

基準としているように、国の予算策定プロセスを理解することから始まります。本稿では、筆者の過去の経験をもとに、モデル化したものを示しました。ひとつ気をつけておかねばならないのは、大学の行動基準となっている大学時計も研究系と教育系で微妙に異なることです。国の時計、大学の時計が微妙に異なっていることを理解していないと、乗りたい施策へ乗り遅れ、あるいは、乗りたい施策の実施は数か月先になっているということにもなりかねません。本稿では、いくつかのモデルとなる場合を示しましたが、実際は府省庁、事業でそれぞれ固有の時計がありますので、新たな国家施策に基づく資金を獲得したい場合は、それぞれの標準的なフローを筆者が示したように図にすることから始めることが大切です。読者の皆様方の奮闘努力を期待しています。

参考資料

- 1) 大阪大学URAチーム メールマガジン 2014 年度集成合本 所収 2014 年 11 月号
<http://www.ura.osaka-u.ac.jp/files/OU-URA-mailmag-201411.pdf>
- 2) 戦略目標策定プロセスについて 文部科学省HP
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu23/toushin/1360189.htm
- 3) 研究開発の俯瞰報告書(JST)
<http://www.jst.go.jp/crds/pdf/2015/FR/CRDS-FY2015-FR-01.pdf>