課題と今後の展開

本事業では、国内の大学等において研究マネジメントに携わる中・上級者向けの人材養成プログラムを開発した。コアとなる教材の開発はもちろん、中・上級研究マネジメント人材特有の業務に対応する、演習を重視した対話型研修の実施について多くの貴重な知見が得られた。先駆的で、試行的なプログラムである分、荒削りであるが、発展の余地も大きいと考える。今後、本プログラムを参考に対話型研修を実施する場合に役立つであろう課題や、プログラムの改善や拡充に役立つ視点を以下にまとめた。

1. 対話型研修の実施上の課題

＜ケースの内容と議論のバランス＞

参加者アンケートではグループ討議の時間が足りないというコメントが多かった。国際的な研究推進戦略の構築などスケールの大きい課題については、さらに時間を割いて議論を深めることも効果的であるが、一方で、限られた時間と情報の中で多様な意見を集約し、1つの結論を導き出すことも重要なスキルと考えられる。単純に議論の時間を増やすのではなく、ケースの情報量や設定と、グループ討議の時間のバランスに配慮した全体設計とするべきであろう。今回のケースはすべて農工大で自作したが、研修実施前に試験的にグループ討議をし、その結果をケースや時間配分に反映させるとよかったと考える。

＜タイムマネジメント＞

参加者の発表時間やファシリテーターを交えた質疑応答の時間は当初の予定よりもかなり長くなってしまった。発表や質疑応答の流れを止めたくなかったためだが、設定された時間内に発表をまとめることも不可欠なスキルである。講師側は設定時間を強く喚起すべきであった。

＜規模と目的意識＞

発表や質疑応答の時間を考慮すると、6 グループ 36 人は上限であろう。参加者アンケートでは、経験年数で対象者を絞る等、研修に求める内容や経験のレベルに参加者間でバラツキが大きく、必ずしも円滑に議論が進まなかったこともうかがえる。目的意識をある程度そろえるためにも参加者数は 20 人前後が適切な水準とも考えられる。また、中・上級者を対象とした対話型研修では必然的に受身の姿勢では得られるものが少ない。この点も主催者側としてはより強調すべきであった。

＜講師・ファシリテーターの役割＞

参加者の一部に講師とファシリテーターに対し、より参加者の議論に踏み込んでほしいとの意見もあったが、講師とファシリテーターがグループのコンセンサスを主導するようでは本末転倒である。グループがコンセンサスに至る、又は逆に滞るプロセスを経験し、その理由を体で知ることが重要である。

2. 科目設定

前述したように研修科目は､「スキル標準」の 22 項目(業務）を踏まえ、各種ヒアリング等からニーズが高いとみられるものを選択した。下記の「本プログラム科目とスキル標準との対応表」で分かるように、戦略策定や企画立案、折衝・調整に関係するものが多く、スキル標準の複数の項目に横断的に関係する内容となった。

これは、中・上級研究マネジメント人材には、多様な業務を含む組織全体の実務を指揮・調整する俯瞰的マネジメントが重要であること、大学全体の研究推進戦略への貢献という従来の産学連携専門人材があまり担うことのなかった新たな役割が期待されていることの反映でもある。

もちろん、「スキル標準」の単一項目を掘り下げる研修プログラムも選択肢であるが、その場合でも当該業務が研究マネジメント組織の実務全体のどこに位置づけられ、どのような連携や協業が生じるかを踏まえた内容とすべきであろう。

本プログラム科目とスキル標準との対応表

「URA スキル標準」における業務（機能）	俯瞰的な産学連携・知財マネジメント（演習）	現場のマネジメント	戦略的な観点からのプロジェクトマネジメント	プロジェクトマネジメント演習	プロジェクトの進捗管理（演習）	研究支援組織の設計と大学研究戦略	大学研究推進戦略の企画立案（演習と事例紹介）
（1）研究戦略推進支援業務（3業務）							
①政策情報等の調査分析		○	○				○
②研究力の調査		○					○
③研究戦略策定		○	○				○
（2）プレアワード業務（5業務）							
①研究プロジェクト企画立案支援	○	○	○	○		○	○
②外部資金情報収集		○			○	○	
③研究プロジェクト企画のための内部折衝活動	○	○	○	○		○	○
④研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整	○	○	○	○		○	○
⑤申請資料作成支援		○					
（3）ポストアワード業務（5業務）							
①研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整		○		○	○	○	
②プロジェクトの進捗管理			○	○	○		
③プロジェクトの予算管理					○		
④プロジェクト評価対応関連業務				○	○		
⑤報告書作成							
（4）関連専門業務（9業務）							
①教育プロジェクト支援業務						○	
②国際連携支援業務	○						○
③産学連携支援業務	○				○	○	○
④知財関連業務	○				○	○	○
⑤研究機関としての発信力強化推進						○	○
⑥研究広報関連業務						○	○
⑦イベント開催関連業務						○	
⑧安全管理関連業務						○	
⑨倫理・コンプライアンス関連業務	○					○	

3. 継続と発展

参加者アンケートでは研修参加によるネットワーク構築の効果を上げた記述が多かった。このような研修の実施には、一定数の参加者と講師、ファシリテーター、ケース教材がそろった環境が不可欠である。今後、本プログラムを活用し、改善していくには、所属組織を交えた研究マネジメント人材のネットワークが不可欠である。

また、今回の研修ではあまり触れられることのなかった人文・社会学系の要素をプログラムに盛り込むことは今後の課題である。

本プログラム開発にご協力いただいた講師・ファシリテーターの皆様、受講者及び所属大学の皆様、貴重な助言をいただいた成城大学の伊地知寛博教授、富士通総研の西尾好司主任研究員にこの場を借りて心よりお礼申し上げます。