

平成 21 年度 文部科学省産学官連携戦略展開事業(戦略展開プログラム)

平成 21 年度 国際人材育成プログラム

成果報告書

平成 22 年 3 月

国立大学法人 奈良先端科学技術大学院大学

はじめに

本報告書は、奈良先端科学技術大学院大学が、平成21年度、文部科学省「産学官連携戦略展開事業」における「国際的な産学官連携活動の推進」において、採択され、委託を受けたプロジェクトに基づくものです。

奈良先端科学技術大学院大学は、先端科学技術分野に係る高度の基礎研究を推進するとともに、大学の研究者のみならず、企業において研究開発等を担う高度の研究者・技術者等の養成と再教育を担うことを目的に、学部を置かない大学院大学として、平成3年に設置されました。本学では、開学当初より、社会に開かれた大学として、社会人教育、寄附講座・産学連携講座の設置、共同研究・受託研究の受入れを積極的に進めてきました。また、大学の社会貢献をさらに進めるために、平成16年度より、産官学連携推進本部を設立し各種事業を進めてきたところで、20年度には、教員一人当たりのライセンス収入、大学発ベンチャー数が一位になりました（第87回総合科学技術会議 平成21年12月9日開催）。

その間、平成17年度には、独立行政法人工業所有権情報・研修館が公募された「技術移転人材育成OJTプログラムの調査研究事業」において採択され報告書をまとめ¹、また、文部科学省が公募された18年度、19年度「大学知的財産本部整備事業」に係る募集「内部人材育成事業（国際的に通用する知財人材の育成）」、20年度「産学官連携戦略展開事業（国際的な産学官連携活動の推進）」において採択され、報告書をまとめました^{2,3,4}。

本プロジェクトは、それに続くもので、今後の国際的な産学官連携の必要性をにらみ、その需要に応える次世代の大学職員の人材育成を行うもので、国際的に通用する研究サポート体制・職員とはどうあるべきかについて、米国における調査を中心に、まとめたものです。

本プロジェクトの成果が、今後、全国において国際的な産学官連携人材の育成を目指しておられる方の研修プログラムに幾ばくかの示唆を与えることができれば、幸甚に存じます。なお、本研修プロジェクトを進める上で、多忙な中、ヒアリング等に応じていただいた皆様方に、衷心より感謝申し上げます。

平成22年3月

奈良先端科学技術大学院大学 久保浩三

¹ <http://ipw.naist.jp/cast/chizai/ojt2005.html>

² <http://ipw.naist.jp/cast/chizai/ojt2006.html>

³ <http://ipw.naist.jp/cast/chizai/ojt2007.html>

⁴ <http://ipw.naist.jp/cast/chizai/ojt2008.html>

第1章 平成21年度国際人材育成プログラムの概要	5
1. 研修の概要.....	5
2. 研修の目的.....	6
3. 今回の研修の特色.....	6
第2章 国際人材育成プログラム 研修計画	10
1. 研修計画概要.....	10
2. プログラム全体の行程、計画.....	10
2.1. 国内研修の行程.....	11
2.2. 米国研修の行程.....	11
2.3. 各コース設定.....	13
3. 研修生とその課題.....	15
3.1. 研修生紹介.....	15
3.2. 研修生の課題.....	15
第3章 国際人材育成プログラム 研修結果	17
1. 研修実施結果概要.....	17
1.1. 学内公募.....	17
1.2. 語学学習期間.....	18
1.3. ミーティング.....	19
1.4. 研究協力課各係長とのミーティング.....	20
1.5. 昨年度研修生による指導.....	21
1.6. UNITT への参加.....	21
1.7. 米国研修内容の検討、コーディネート.....	21
1.8. 米国研修事前準備.....	22
1.9. 米国研修.....	22
1.10. 研修復習.....	24
1.11. 研修報告・討論会.....	24
1.12. 報告書.....	26
2. まとめ、今後の課題.....	26
3. 終わりに.....	27
4. 謝辞.....	28

報告編 目次

UC Davis におけるリサーチアドミニストレーション (矢倉 徹)	32
1. 目的	33
2. 訪問先、日程等.....	33
2.1. 訪問先の決定	33
2.2. インタビュイー.....	33
2.3. インタビュアー	34
2.4. 日時.....	34
2.5. インタビュー内容、方法等	34
3. 調査結果	35
3.1. UC Davis におけるリサーチアドミニストレーション(基本事項).....	35
3.1.1. 大学概要.....	35
3.1.2. 組織概要.....	35
3.1.3. Research Office	36
3.1.4. Extramural Funds Accounting	38
3.1.5. 部局	39
3.2. RA のキャリアパス	39
3.2.1. インタビュー結果.....	39
3.2.2. RA のキャリアパスの特徴.....	41
3.3. RA の業務	42
3.3.1. RA の業務例.....	42
3.3.2. ディセントラリゼーション	43
3.4. RA 育成のためのトレーニング	44
3.4.1. 大学におけるトレーニング	44
3.4.2. 外部トレーニングの機会.....	52
3.4.3. まとめ.....	55
3.5. 考察.....	56
4. おわりに	58
個人からの寄附金の獲得について (坂本 康平)	67
1. 訪問日時・流れ	68
2. 寄附金とは	68
2.1. 国立大学法人にとっての寄附金.....	68
2.2. 寄附金のメリット	69

2.3.	寄附金のデメリット	69
3.	NAIST の現状	70
4.	UC Davis における取組み	71
4.1.	電話	71
4.2.	WEB・広報誌	71
4.3.	トップセールス	72
4.4.	専任者の雇用	72
4.5.	データベースの構築	72
5.	UC Davis の取組みから学ぶこと	73
5.1.	リレーションシップ	73
5.2.	カルティベーション	73
5.3.	フォローアップ	73
5.4.	継続性	73
5.5.	費用の発生	74
6.	NAIST への提案	74
外部研究経費の執行に関する報告（山本 浩司）		78
1.	目的	78
2.	訪問先、日程等	78
2.1.	訪問先、日程	79
2.2.	インタビュイー	79
2.3.	インタビュアー	79
3.	内容	79
3.1.	物品購入について	79
3.2.	教員への周知(教員との連携)について	80
3.3.	執行ルールについて	82
3.4.	報告書の作成について	83
3.5.	書類の保管方法について	83
3.6.	執行担当職員の役割について	84
3.7.	その他	84
4.	まとめ・考察	85
大学における大学発ベンチャー支援と産学連携活動の方向性（安信 俊輔）		87
1.	目的	88
1.1.	大学発ベンチャーの定義	88
1.2.	NAIST の現状	88

1.3. 米国との比較	89
2. 訪問先、日程	89
3. UC Davis における調査	90
3.1. INNOVATIONACCESS における活動	90
3.2. CLTC (California Lighting Technology Center) における活動	92
4. 大学の役割	94
5. 大学職員として	95
6. おわりに	97

巻末資料 目次

【質問表】	99
【報告会プレゼン資料】	105

平成 21 年度 国際人材育成プログラム 成果報告書

本編

第1章 平成21年度国際人材育成プログラムの概要

担当 矢倉 徹

1. 研修の概要

昨年度に行われた国際人材育成プログラムでは、米国の研究関連事務(リサーチアドミニストレーション)やそれに携わる職員であるリサーチアドミニストレーターに着目した調査研究を行い、多方面から研修についての反響をいただいた。米国のリサーチアドミニストレーターが集う年次大会の内容や大学訪問調査の結果については、昨年度本学で行われた報告会⁵や Web に掲載している報告書⁶だけでなく、大学技術移転協議会(UNITT)の発行する UNITTj にて概要を紹介⁷するとともに、UNITT2009 第6回産学連携実務者ネットワーク⁸や第一回リサーチアドミニストレーション研究会⁹、第3回国立大学一般職員会議¹⁰にて発表を行い、本プログラムの内容や米国大学の実情等について関係者と意見交換を行ってきた。これらの活動によりリサーチアドミニストレーターというのを初めて知ったという方や組織改善のための参考になったと言う方が多数おられ、着実にこのリサーチアドミニストレーションという分野が確立、浸透しつつあると考えている。また様々な方面でリサーチアドミニストレーションに関わる大学関係者間のネットワークも波紋のように広がりつつあり、今後はこれらが共鳴し合い全国の大学の新たなムーブメントへと繋がっていくのではと期待している。

今年度は、昨年度に引き続き、事務職員の産官学連携にかかる国際的感覚・知識を身につけるために、約1年間の長期にわたる国際人材育成プログラムを実施した。昨年同様、研究自体のサポート体制とこれを円滑に行う職員像を、米国の大学と比較しながらディスカッションし、また、実際に米国大学の訪問調査を行うことで、国際的に通用する研究サポート体制・職員とはどうあるべきかのヒントを見いだすこととした。米国大学の訪問で

⁵ 「米国における研究協力体制・業務～リサーチアドミニストレーションを中心に～」 NAIST 事務職員交流会、2009年2月16日、奈良先端科学技術大学院大学

⁶ 「平成20年度 国際人材育成プログラム調査研究成果報告書」

<http://ipw.naist.jp/cast/chizai/ojt2008.html>

⁷ 矢倉徹「元気の出る国際派事務職員研修」UNITTj 第4号 2009 SPRING

⁸ 高橋真木子、市原岳洋、矢倉徹「大学における研究推進支援」UNITT2009 第6回産学連携実務者ネットワーク 2009年9月11日 慶応義塾大学三田キャンパス

⁹ 矢倉徹 「NAIST 研究協力事務を変える SD 研修」第一回リサーチアドミニストレーション研究会 2010年2月5日 JST 上野事務所

¹⁰ 矢倉徹 「SD 研修(国際人材育成)企画の実例 ～ちょっと背伸びして前へ進んだら見えてきたもの～」第3回国立大学一般職員会議、2009年8月1日、神戸大学

は、より深く米国のリサーチアドミニストレーションを把握するために、これまで同様の1週間のプログラムに加え、当該プログラムの前に約1ヶ月間、課題の精査や事前調査、インタビューの調整等を行うプログラムを組み合わせ、より米国研修が有意義なものとなるよう企画した。また、各自の課題は、現在の業務に関連したものとしており、これらの研修結果を実際の業務に活かしていくことで、最終的に本学の研究力の向上やそれに伴う知財創出に繋がり、ひいては産学連携活動の活性化に貢献できると考えている。

2. 研修の目的

研修の目的は、世界基準、世界レベルの研究関連事務体制やそこで働く職員像を調査・考察し、これらの結果を大学の業務改善や事務職員の意識改革に活かし、これにより産官学連携活動を活性化することである。今回、世界で研究のフロントランナーとなっている米国の大学を調査対象とすることで、世界基準・レベルの研究体制の在り方を学び、これらの結果を密なミーティングでのディスカッションを通じて精錬していき、最終的に本学に合った体制等を見いだすこととした。

3. 今回の研修の特色

研修方法については、これまで本学に蓄積されてきた5年間の研修ノウハウを元に、ほぼ同じ形で行ってきた¹¹が、昨年度の報告書であげた今後の課題に加え、「研修のゴールとは、たくさんの知識を学ぶことではなく、ひとつでもいいので着実に実際の業務に活かすことである」という持論から、今回の研修では以下の点を工夫、改良した。以下の※印は昨年度に設定した4つの「今後の課題¹²」に対する改善点である。

・ 実務に合わせた課題設定

昨年度は産官学連携活動のうち、自身の興味のあるところからまず課題を設定し、そこから派生する課題へと広げていくことで、モチベーションを維持しながら広い知識を身につけることとしていた。今年度は少し範囲に絞りをかけ、実務担当者がその実務範囲の中から興味ある課題を設定することとし、また、この範囲を集中的に掘り下げることにより、研修の成果を直接業務改善に活かせるような形にした。

また、事前に研究協力課の各係長から、各係における国際化にかかる課題について発表、それについて研修生とディスカッションを行うことで、実務・実情の理解を深めた上での課題設定を行った。加えて、昨年度研修生から、昨年度の課題の積み残し部分や今年度の課題について意見を聞くことで、これまでの経験に基づく課題の精査を行った。

¹¹ 各研修生に対する学習責任やお互いに密に教え合う体制、充実した報告会の開催や報告書の作成など。詳細については、これまでの本プログラム報告書を参照のこと。

<http://ipw.naist.jp/cast/chizai/ojt2007.html>

<http://ipw.naist.jp/cast/chizai/ojt2008.html>

¹² 前掲、「平成20年度 国際材育成プログラム調査研究成果報告書」Page 255

- ・ 1 大学での密な調査

これまでの米国研修では、短期間に様々な大学・機関を訪問・インタビューし、それぞれの大学と日本の大学とを比較しながら研修を行ってきた。しかし、米国の大学は日本に比べて多様性に富んでおり、またインタビュー時間が限られていることから、この方法ではその大学・機関の概要レベルの把握にとどまるが多かった。そこで、今回は本学と学術交流協定を締結している University of California, Davis (以下、UC Davis) の協力を得て、当該大学を長期間・集中的に調査することで、概要レベルではなく、実務レベルでのディスカッションが可能となるようにした。

- ・ コーディネータの配置(※)

昨年度は、研修のコーディネートすべて研修生が行うことで、米国研修をスムーズに行うことができたが、これと引き替えに研修生の負担が非常に大きいというデメリットが生じたため、昨年度の報告書では専属のコーディネータが必要である旨の課題を提案していた。そこで、今回は、現地でのコーディネートを UC Davis の Extension に依頼¹³をし、現地での移動やインタビューの調整をすべて任せることとした。また、研修中には専属のコーディネータを配置してもらい、研修生の疑問を事前・事後にすべて解決できるようにした。この長期間にわたる専属コーディネータの配置により、研修生とコーディネータとの間に信頼関係も構築され、内部事情を含め通常聞きにくい内容についても聞き出すことが可能となった。

- ・ 課題の精査・事前調査

これまでの調査では、渡米前に米国の現状を把握しきれなかったことから、課題に対する質問が実情にあってなくて、食い違いや逆にこちらの質問自体に質問をされることが多々あった。そこでインタビューなどを行うメインとなる米国研修期間の1ヶ月前に、1名の研修生が事前調査を行うこととし、これら食い違い等が起こらないよう質問事項の事前調整等を行った。合わせて、円滑なインタビューを行うための十分な語学力もこの1ヶ月に身につけられるようにした。

また、UC Davis において専属のコーディネータを配置することで、短いインタビュー時間でも密な聞き取りができるよう質問事項を練ったり、事前にインタビューの履歴や所属する組織の概要についての理解を深め、疑問点を解消したりと、これまで以上に有用な情報を聞き出せるよう工夫した。

¹³ ノンディグリーの一般人を対象に、様々なプログラム（四半期で100以上のコース）を実施している機関。今回はその中で、英語を母国語としない人に英語を教えるプログラム（IEPP）のカスタムプログラムとしてリサーチアドミニストレーション調査プログラムを依頼した。

<http://extension.ucdavis.edu/>

- ・ 質問形式のミーティング

本研修はアクションラーニングを参考としている¹⁴が、これに則り、ミーティング時にこれまで以上に質問する時間を増やした。これにより、研修生がより課題内容について考えるようになり、またチームワーク形成や効率的な問題解決などの効果があった。なお、後で述べる研修討論会においても、この質問形式で実施した。

- ・ 語学力の向上(※)

これまでの研修では、語学力の向上は研修生の自助努力にまかされており、研修体制としては不十分であったことは否めない。そこで、今回は研修の募集をこれまでに比べ2ヶ月前倒しにし、5月初めに選抜、その後2ヶ月間を英語学習専念期間として確保した。この期間、学内のSDプログラムである英語研修に優先的に参加できるよう担当課と調整し、参加できるレベルの者は参加を行い、また初中級レベルのものは、TOEICの参考書等を用いて、ビジネス英語の学習を行った。早朝又は業務終了後、TOEICの模擬テストを行い、英語学習のモチベーションを高める工夫も行った。

- ・ 効率的な復習(※)

復習が研修成果にとって非常に重要であることがこれまで分かっていたため、前回は聞いてきたことを一言一句逃さないようすべてのインタビューをテープ起こした。しかし、英語のテープ起こしとその翻訳には非常に時間がかかり、またその時間の割には成果も少なかったように感じた。今回は、無駄なテープ起こしはやめて、要点のみをコンパクトにまとめつつ、全体を復習することとした。

- ・ 研修報告会におけるディスカッションの場の設定(※)

昨年は外部向け報告会を開催し、学内外から多数の参加をいただいたが、その時に実施したアンケートにおいて、一方的な報告ではなくて質疑応答やディスカッションを行う場があればよかった、というご意見を多数頂いた。これを受けて、今回は全学向け報告会と少人数による討論会の2部構成の研修報告・討論会を実施することとした。討論会は、階層別(課長～主任、係員)に実施し、それぞれの階層にあったレベルのディスカッション内容、成果還元ができるよう工夫した。

- ・ コンパクトにまとめた報告書

これまでの研修では報告書が約500ページに及ぶなど報告書作成に力をいれており、研修生の文章力やまとめる力の向上に効果があったと考えている。しかしながら、文章化には時間と負担がかかるが、その時間をもっと研修成果について討論した方がよいの

¹⁴ 清宮普美代『質問会議』PHP研究所(2008)

マイケル・J・マーコード『実践アクションラーニング入門』ダイヤモンド社(2004)

ではという意見も多かった。また、これまでの研修では、研修期間中 Web で調べたことからすべて研修成果として報告書の中に組み込んできたため、1人当たり 50 ページを超える報告書が書かれることもあったが、言いたいことの焦点がぼけたり、読み手側に負担をかけたりにすることになっていたという実情もあった。そこで今回は、米国研修の短期プログラム研修生については、報告書を 10 ページ前後と枚数の目安を提示し、コンパクトにまとめた報告書となるようにした。

第2章 国際人材育成プログラム 研修計画

担当 矢倉 徹

1. 研修計画概要

今年度の研修は、昨年度行われた研修内容を踏襲する形で行ったが、大きな違いは、米国での研修をマネージすることを義務付けたアドバンスコースと、複数のインタビューを短期間にこなすことを中心とするインターメディエイトコースの2つを設定したことである。アドバンスコースでは、研修生が研修先である UC Davis に他の者より約1ヶ月早く赴き、米国でインタビューでの質問事項等を調整、後にインターメディエイトコースの研修生と合流し、これらの研修生を引き連れてインタビューを行う、ということを研修生に研修自体の義務として課した。これは、当該研修に教師にあたる者がいないため質問事項の調整が行えず、このため短いインタビュー時間を十分に活用できなかったというこれまでの反省から、今年度導入したものである。

米国研修先としては、本学の学術交流協定校である UC Davis に絞って研修を行うこととした。これは、米国の大学は非常に多様性に富んでいるため、複数の大学を短期間で回ることになると、各大学の概要レベルしか把握できないという事態が起こり、リサーチアドミニストレーションを昨年度よりもっと深く知るためにはこの方法は不適切であると考えたからである。また、UC Davis に絞ることで、そこに所属する職員にコーディネートをすべて任せることができたり、より密な関係を築くことができるため通常聞くことができない内容まで情報を引き出すことができたりするというメリットもある。

その他については、基本的な骨格は昨年度の研修と同様とした。つまり、学内公募による研修生の選出、週1回の研修生同士による密なミーティングの実施、各自の課題設定と学習責任、事前作成する質問票に基づくインタビューの実施、報告会の実施、報告書の作成などである。これらに関しては、これまでの報告書で繰り返しその有効性等について述べているので、ここでは割愛させていただく¹⁵。

2. プログラム全体の行程、計画

プログラム全体はおよそ1年間(5月～翌9月)であり、そのうち米国研修として、アドバンスコースが5週間、インターメディエイトコースが1週間となっている。簡単にまとめると、日本において自己学習とミーティングを行い、これらを踏まえて米国でインタビュー等を行う研修を行い、帰国後これらを報告会及び報告書で報告するとともに、翌年度は次期研修生への指導を行うというものである。

¹⁵ 詳細については、昨年の報告書の他、以下を参照のこと。

吉田哲、久保浩三「奈良先端科学技術大学院大学が米国で職員の技術移転研修同一テーマの講義を繰り返し理解深める」『産学官連携ジャーナル』Vol.4、No.1、2008、pages 20-22
吉田哲、久保浩三「アクティブ・ラーニングによる技術移転人材育成－奈良先端科学技術大学院大学の取り組み－」日経 BP 知財 Awareness

2.1. 国内研修の行程

国内において行う研修行程の概要を以下に示す。

4月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修生の学内公募
5月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修生の選出 <p>【英語学習専念期間】</p>
6月	<ul style="list-style-type: none"> ・ オープニングセミナー <ul style="list-style-type: none"> ➢ 理事・事務局長からの挨拶 ➢ 国際人材育成プログラムの目的・内容説明 <p>【英語学習専念期間】</p>
7月	<p>【英語学習専念期間 ～7月中旬】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 週1回のミーティング <ul style="list-style-type: none"> ➢ 昨年度報告書における疑問点の抽出 ➢ 課題の検討・決定 ・ UC Davis Extension との研修内容のメール打合せ
8月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 週1回のミーティング <ul style="list-style-type: none"> ➢ 研究協力課各係長とのミーティング ➢ 昨年度研修生からの発表 ➢ 質問事項の整理・検討
9月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 週1回のミーティング <ul style="list-style-type: none"> ➢ 質問事項の整理・検討 ・ 質問事項の UC Davis への送付 ・ UNITT への参加 <p>【米国研修(Advanced Course) 9月末～10月末】</p>
10月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 週1回のミーティング ・ 学外調査研修 <p>【米国研修(Intermediate Course) 10月末】</p>
11月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2週に1回のミーティング <ul style="list-style-type: none"> ➢ 復習結果の発表
12月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2週に1回のミーティング <ul style="list-style-type: none"> ➢ プレゼンテーションにかかる講習 ➢ 報告書作成に関する講習
1月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2週に1回のミーティング <ul style="list-style-type: none"> ➢ 報告書の進捗状況発表
2月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2週に1回のミーティング <ul style="list-style-type: none"> ➢ プレゼンテーション練習会の開催
3月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修報告・討論会の開催 ・ 報告書完成

2.2. 米国研修の行程

米国において行う研修行程の概要を以下に示す。

9月23日(水) 【AD】		出国、米国到着
9月24日(木)～ 10月23日(金) 【AD】	9:00～ 16:20	UC Davis, Extension において行われる Customized Program (Intensive English Program がベース)の受講
10月12日(月)～ 10月23日(金) 【AD】	8:30～ 12:00	UC Davis Office of Research におけるリサーチアドミニストレーションの事前調査、日本研究者へのインタビュー等 (午前中に行われる Customized Program を上記に変更)
10月24日(土) 【IM】		出国、米国到着
10月25日(日) 【AD・IM】	10:00～ 15:00	AD 及び IM の研修生でのオープニングセミナー、UC Davis 校内の案内等
10月26日(月)～ 10月30日(金) 【AD・IM】	8:30～ 10:30	午後の講義における専門用語の確認、質問事項の精査、英会話の練習
	11:00～ 12:00	課題に係る講義の受講、質疑応答
	13:30～ 15:30	講義内容の復習
	16:00～ 17:00	翌日の課題に係る予習
10月31日(土) 【AD・IM】	15:00～ 16:30	JSPS サンフランシスコセンター職員に近隣大学の最新の動向についてヒアリング
	17:00～	クロージングセッション
11月1日(日) 【AD・IM】		米国発
11月2日(月) 【AD・IM】		関空着

(AD: Advanced Course、IM: Intermediate Course)

2.3. 各コース設定

今回は下記の2コースを設定し、お互いがリンクし合う形で研修が進められるよう設定している。

【アドバンスコース】

UC Davis の Extension において行われる Customized Program にてビジネス英語に係るスキルを、1ヶ月の講義を通じて身につけるとともに、インターメディエイトコースの実施に係る事前打ち合わせや質問事項の精査等も専属コーディネータと行う。1ヶ月間のスケジュールは以下のとおり。

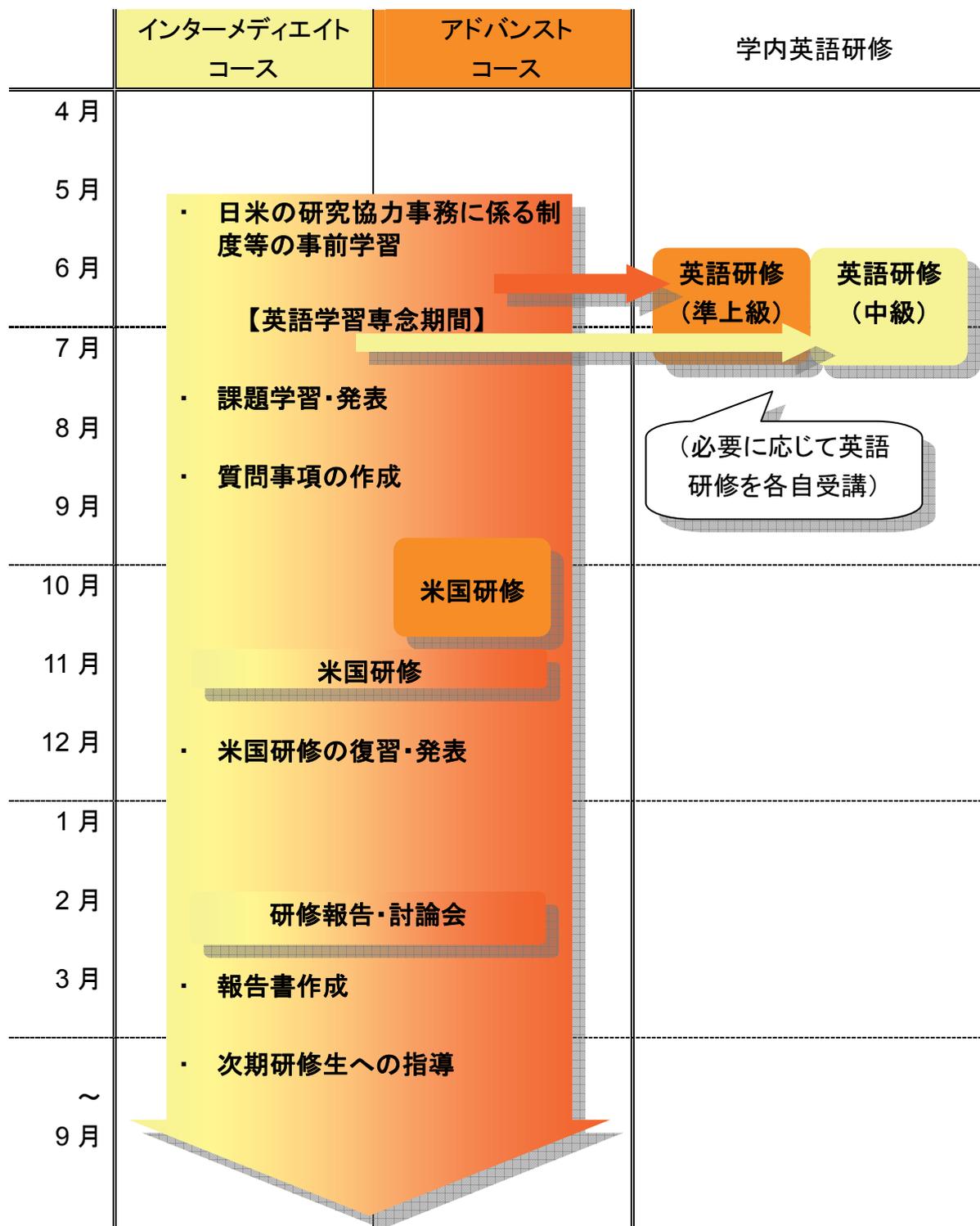
午前	読解、語彙	<ul style="list-style-type: none"> 専属コーディネータとの質問事項等の調整 インターメディエイトコースのスケジュール調整 		
	英作文			
午後	コミュニケーションスキル			
	ビジネス英語			
	マルチメディア学習			
	1週目	2週目	3週目	4週目

【インターメディエイトコース】

UC Davis Extension の専属コーディネータとともに、課題の予習、講義前の事前確認(専門用語の確認、質問事項の精査等)、Office of Research のスタッフへのインタビュー、復習を1ターム/1日として、5回実施する。スケジュールは以下のとおり。

8:30~ 10:30	アドバンスコースの研修生との事前ミーティング、学内見学	課題に係る用語等の事前確認、質問事項の精査	全課題の総復習、まとめ
11:00~ 12:00		課題に関連するスタッフによる講義及び質疑応答	
13:30~ 15:30		講義内容の復習	
16:00~ 17:00		翌日の課題に係る予習	
	1日目	2日目~6日目 ^(※)	7日目

※ 2日目~6日目には、アドバンスコースと同じ専属コーディネータが付き、課題学習の補助を行ってもらう予定。



3. 研修生とその課題

3.1. 研修生紹介

今回の研修生は学内公募により応募してきた職員の中から、英語力や現在の職務、将来性等を照らし合わせて次の4名が選定された。この中には、過去の人材育成プログラム参加者である矢倉が1名いるが、その他は今回が初めての研修生である。現在の職務内容は以下のとおりである。

氏名	役職・部署	業務内容
矢倉 徹(AD)	研究協力課 産官学推進係	バイオ分野の知的財産の管理業務、研究試料提供契約に関する業務、産官学連携推進本部に関する業務
坂本 康平(IM)	研究協力課 補助金事業係	科学研究費補助金獲得・申請に関する支援業務、全ての補助金に関する執行業務、寄附金に関する受入れ・執行業務
山本 浩司(IM)	研究協力課 研究支援係	受託研究、共同研究の受入および報告の支援業務、それらの研究資金の執行と経理事務に関する業務
安信 俊輔(IM)	研究協力課 産官学推進係	物質創成科学分野の知的財産の管理業務、秘密保持契約に関する業務、産官学連携推進本部に関する業務

(AD: Advanced Course、IM: Intermediate Course)

3.2. 研修生の課題

これまでは課題設定は研修生の興味のある分野から選定したが、今回は研修生それぞれの業務に関連した課題の中からという縛りをかけて設定することとした。これにより、自身の業務改善に活かせることと高いモチベーションで学ぶことができるというメリットがあるとともに、各自が別々の課題であることから自身で学習しなければならないという責任を負わせ、自ら学ぶ姿勢を維持できるようにしている。選定した課題及びその選定理由は、以下のとおりである。

氏名	課題	課題選定理由
矢倉 徹(AD)	リサーチアドミニストレーションの現状とリサーチアドミニストレーターの人材育成	現在の部署で本プログラムの実施を通じて専門的職員の育成を行っているが、数年での学内異動を前提とした人事制度の中で、リサーチアドミニストレーションのスペシャリスト育成を行うことに困難さを感じていた。そこで、米国において、どのようにしてスペシャリストを育成しているのか、またリサーチアドミニストレーションに係る職員のキャリアパスに対してどのような考えを持っているのかについて興味があったため、当該課題を設定した。
坂本 康平(IM)	個人からの寄附金獲得方法について	なるべく実務に活かせる内容、を課題選定にあたっての基準とした。この視点から業務を見直した際に、本学が十

		<p>分な対応を行えていない分野が寄附金であると考えた。中でも、過去数年間に遡って調べたところ、個人からの寄附金獲得が本学の弱点であった為、当該課題を設定した。</p>
山本 浩司(IM)	<p>ポストアワード・アドミニストレーション</p>	<p>現在の部署において、受託研究および共同研究の受入、報告および執行業務を行っているが、各委託元の研究資金の運用ルールが複雑であることなどを一因として係の業務は複雑多忙を極めている。多くの外部資金を処理している UC Davis での業務の流れを調査することにより、今ある業務を俯瞰的に捕らえて今後の業務改善、業務の効率化を図るための一助となりうるだろうと考え当該課題を設定した。</p>
安信 俊輔(IM)	<p>大学における大学発ベンチャー支援と産学連携活動の方向性</p>	<p>日常業務において、産官学連携推進本部における活動のサポートを行っている。主に知財管理、技術移転が活動の主体であるが、大学発ベンチャーについては関わりが薄かったため、その存在の社会的効果について知識整理を行い、大学が大学発ベンチャーを支援する意義について考察したいと考えた。</p>

第3章 国際人材育成プログラム 研修結果

担当 矢倉 徹

1. 研修実施結果概要

研修はこれまでの研修同様、密なミーティングにより進めることとした。研修生には、まず過去の研修生兼アドバンスコースの研修生から、これまでの研修の概要等の説明を受けた後、各自の所属する係に関連する課題を2週間検討してもらった。研修計画が検討されるのと同様進行で、各自の課題に関する自己学習も Web 等を通じて進めてもらい、週に1回1時間半～2時間、学習状況を把握するためのミーティングを実施した。ここでは、学習進捗発表に加え、研究協力課各係長からの国際的な課題に関する発表とその質疑応答、米国研修の事前準備の打合せ(インタビューでの質問事項の精査、翻訳、読み合わせ等)などを行った。また、米国からの帰国後も引き続き2週に1回程度ミーティングを行い、米国研修で学んだことを発表する機会を与えた。また研修結果は、本学の事務職員に還元する場として、研修報告・討論会を実施するとともに、報告書を作成し、Web 上で公開することとした。

米国研修では、アドバンスコース及びインターメディエイトコースの研修生がインタビューを行う期間の1ヶ月前から、アドバンスコースの研修生が渡米し、研修にかかる様々な調整とインタビューをスムーズに行う英語力を身につけるための講義に参加した。その後インターメディエイトコースの研修生と合流し、5日間の間に1ヶ所ずつインタビューを行うと共に、事前・事後にインタビュー内容について理解を深めるための専属コーディネータによるディスカッションが行われた。

以下に研修プログラムの実施結果詳細を時系列順に説明する。

1.1. 学内公募

学内公募は、以下の通知内容で行われ、理事・事務局長及び国際担当部長による個人面接により研修生4名が決定された。

今回のプログラムでは2つのコース(アドバンスコース、インターメディエイトコース)を設け、語学レベルに合わせた国際的産官学連携人材の育成を行うこととする。各コースの内容は以下のとおり。

国際人材育成プログラム アドバンスコース	
目的	日米の研究協力事務の比較や、米国大学でのインタビュー、語学学習等を通じて、産官学連携に係る一連の国際業務を円滑に行える力を養う。具体的には、海外企業との電話やメールでの交渉、契約締結業務等を、日本企業との間で行われるのと同等のペースで行える人材の育成を行う。
研修生数	1名

研修期間	5月～翌年9月
研修内容詳細	<p>国内</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日米の産官学連携にかかる事務体制、制度等の学習 ・ 週1回のミーティング ・ NAIST 事務職員交流会(研修報告・評価会)でのプレゼンテーション ・ 研修報告書の作成(～3月) ・ 次期研修におけるチューター ・ 国際研究協力事務マニュアルの作成(～翌年度9月) <p>米国</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ UC Davis での語学学習と専門学習、及び研究関連事務にかかる調査 ・ インターメディエイトコース研修生の米国でのコーディネート
米国研修場所	カリフォルニア州デービス市 University of California, Davis
米国研修期間	9月23日～10月25日及びインターメディエイトコースの米国研修期間、
条件	本学採用から3年以上経過しており、研究協力事務に従事経験のある者のうちで、国際的な研究協力事務について学ぶ意欲があり、TOEIC730点以上又はそれに準じた英語力のある者

国際人材育成プログラム インターメディエイトコース	
目的	日米の研究協力事務の比較や、米国大学でのインタビュー等を通じて、国際的産官学連携活動を俯瞰的に把握して業務を行える基礎的な力を養う。
研修生数	5名程度
研修期間	5月～翌年9月
研修内容詳細	<p>国内</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日米の産官学連携にかかる事務体制、制度等の学習 ・ 週1回のミーティング ・ 各自の課題の米国における調査 ・ NAIST 事務職員交流会(研修報告・評価会)でのプレゼンテーション ・ 研修報告書の作成(～3月) ・ 次期研修におけるチューター ・ 国際研究協力事務マニュアルの作成(～翌年度9月) <p>米国</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ UC Davis での研究関連事務にかかる調査
米国研修場所	カリフォルニア州デービス市 University of California, Davis
米国研修期間	10月下旬～11月下旬のうちの10日間
条件	国際的な研究協力事務について学ぶ意欲のある者(過去に同様の研修に参加した者を除く)

1.2. 語学学習期間

これまでの研修では取り上げられてこなかった語学学習を、学内の英語研修と組み合わせることで実現した。学内語学研修を担当している部署と年度が替わる前から綿密

に調整を行い、本来選考が必要な英会話コースを本プログラムの研修生が優先的に受講することができるような仕組みを作った。これにより、1名が上級英語コースを、もう1名が中級コースを、そして残り2名が語学の自習をすることとなった。

また、英語学習の励みになるものとして TOEIC 試験を意識した勉強会も開催した。当該勉強会は研修生に限らず学内のものも参加できるものとし、勤務時間前の早朝及び勤務時間終了後に自主的に計 10 回行われた。

加えて、UC Davis において英語を母国語としない人向けの授業を行っている英語インストラクター、Nariyuki Fujita 氏が来学された際には、研修生のために1時間ほどお時間を頂き、英語学習方法やそのモチベーションを維持する方法、UC Davis での生活面等についての質疑応答を行った。

これらにより、研修とは別途自主的に受けた TOEIC では、皆がこれまでのハイスコアを大きく超えており、また比較的米国研修もスムーズに行うことができたことから、この方法は英語の実力を付けるとともに、その学習のモチベーションを維持するのに役立ったと考えている。

1.3. ミーティング

研修期間中、米国研修前は週1回、帰国後は2週に1回のペースで1回2時間程度のミーティングを実施した。ミーティング回数は研修期間を通じて 20 回以上に及んだ。方法はこれまでと同様としたが、ディスカッションの内容の質を上げ、また個人のモチベーションを上げるため、以下のような質問を中心のミーティングとすることを毎回徹底させた¹⁶。

- ① できるだけ質問を(1人5回以上)
 - 質問をしなければならない環境にすると、聴くことに集中できるから。また質問されるのに対応して準備をするため、発表側も学習意欲が維持されるから。
- ② 意見や評論形式よりも質問形式を多用する
 - 相手に意見等を押しつけるのではなく、質問形式でお互いに分からないこと・分かっていることを共有するため。チームで1つのものを作るので、素人質問でも全く問題なし。相手がどこまで知っているかを理解せずに意見を言い続けるのは×。
- ③ 全会一致が原則
 - チームワークが大切なので、1人でも分からない人がいれば、質疑応答を繰り返すこととする。分からないことを分からないまま終わらせないことを重視。米国での質問は“My question is・・・”、“I think・・・”ではなく“Our question is・・・”、“We think・・・”に。
- ④ 参加者は平等な立場で
 - 肩書きや年齢がディスカッションに影響しないようにするため。例え学長が研修生でも、同じチームの一員として対等に質問をしあうこと。

¹⁶ 清宮普美代『質問会議』PHP 研究所 (2008)

マイケル・J・マーコード『実践アクションラーニング入門』ダイヤモンド社 (2004)

これらより、従来よりもすべての研修生が積極的にミーティングに参加し、ディスカッションの中身が深まるとともに、研修生の一体感も生まれ、米国研修や研修報告・討論会をスムーズに進めることができたことから、非常に有用な手法であると実感している。

1.4. 研究協力課各係長とのミーティング

研修生は研究協力事務のすべてに携わってきたわけではないので、全体を俯瞰するための知識が不足し、また各係レベルで生じている課題の把握ができていない状況であったため、米国でのインタビューにおいて大学の改善に役立つ本質的な部分の質問をできるかどうか分からなかった。そこで、現在の研究協力事務の把握と各係における大学のグローバル化に係る問題点の抽出のため、各係長から①系の職務概要、②各係が現在抱えているグローバル化に係る問題点又はグローバル化に対応するために生ずるであろう問題点とこれらに対する解決方法について発表してもらうこととした。これにより、研究協力事務にかかる知識を補い、各研修生の課題設定やそれに対する質問事項の精査に役立つことを期待した。なお、本ミーティングは業務を俯瞰的に見る良い機会であったため、研修生以外にも希望者が参加できるような形で実施をした。

ミーティングでは以下のような文章を係長に送付し、事前にその回答を作成いただき、それに従って発表及び質疑応答を行った。当日は研修生、係長の他に研究協力課職員3名が参加し、それぞれが積極的に質問をすることで日頃からの疑問点を解消していった。発表と質疑応答をそれぞれ15分と設定したが、1係1時間にも及ぶほどヒートアップした議論が行われ、このミーティングは成功したと考えている。

参加者 係長、人材育成プログラム研修生、その他参加を希望する者

内容 各係長による簡単な業務内容説明と国際化に係る系の課題等の発表(各15分程度)
質疑応答(各15分程度)

【設問】

- ・ 係における国際的な(※)課題とその解決策は何ですか。次の3つの視点からご回答ください。些細なことから重要なことまで、**できるだけ多くの課題**を抽出してください。
 - 過去議論・解決した課題等
 - 現在の課題等
 - 教員・学生・研究員の外国人の割合が40%を超えた場合に考えられる課題等
- ・ 上記課題の重要度(5段階、1:重要でない～5:重要)をつけてください。

※「国際的」はもっとも広義にとらえてください。例えば、海外機関との連携、外国人の受入、海外からの製品購入、外国旅費関係、英文メールでのやり取り、などを含みます。

例:現在の課題

海外との共同研究にかかる物品等のやり取りにおいて安全保障輸出管理が行き届いていない。(重

要度4)

→チェック体制を整備、教員への周知徹底をするためのセミナーを開催やメールでの周知、パンフレットの作成等を行う。

例: 将来の課題

助成金の募集要項を外国人が読めないので、申請自体ができない。(現在重要度1、将来重要度4)
→要項を英訳する、公募に関するサポーターを置く。

1.5. 昨年度研修生による指導

昨年度の研修内容についての積み残し課題を今年度の研修に引き継ぐという意味から、今回の研修で聞いてきてほしいことなどについて意見を求め、質問事項に一部組み込んだ。基本的には昨年度と課題が異なるためインタビュー時に聞くことができたものは少なかったが、専属コーディネータとの質問事項調整時や Web での調査時にこれら引継ぎ課題を意識して情報収集を行った。

また、課題だけでなく、米国大学におけるインタビュー時の留意点、米国での生活面に関する留意点など、米国研修遂行に係る意見交換も行った。

1.6. UNITT への参加

昨年度の研修を通じて知り合った高橋真木子氏からの紹介で、UNITT2009 第6回産学連携実務者ネットワークにおいて、本学の研修活動を紹介する機会をいただいた。発表者だけでなく他の研修生も参加し、発表時のディスカッションやその後の懇親会等を通じて、リサーチアドミニストレーションについての考え方や他大学の現状についてたくさんの意見を聞くことができ、非常に有用な場となった。

1.7. 米国研修内容の検討、コーディネート

昨年度は研修生が候補地、候補大学・機関を検討し、直接又は JSPS ワシントンセンターの協力を得てインタビュー先とコンタクトを取り付け、インタビューを実施した。しかし、日米の時差等により調整が難航したり、メールでの意思疎通がうまくいかなかったりして、米国出国予定日の 10 日前まで研修先の大学が確定せず、また非常に研修生に労力がかかった。

そこで今回は、研修先を UC Davis に絞り、UC Davis Extension に前述の2つのコース(アドバンスコース、インターメディアイトコース)の設定を依頼し、インタビュー先の選定から研修生の送迎まですべて、米国研修の調整を委託することとした。ただ、単に委託するのではなく、こちらで米国研修の内容案を作成し、事前に送付、これを元に UC Davis Extension IEPP の Director である Dr. Janis S. Williamson とディスカッションを行い、長年外国人の受入を行っている IEPP のノウハウとを組み合わせ、Customized Program を

作成した。具体的には、こちらの英語力を勘案し、いくつものインタビューをこなすのではなく、一日1ヶ所のインタビューを行い、専属コーディネータによる予習・復習をみっちりこなすことで、範囲は狭くともその理解を十分に深めるという方法を、議論しながら作り上げた。

また、現地での専属コーディネータとアドバンスコースの研修生は、インターメディエイトコースの研修生が渡米する約2週間前から毎日研修内容・課題についてのディスカッションを行い、インタビュー先の選定や質問事項の精査、その他様々な要望・提案などを行った。これにより、インターメディエイトコース研修生の渡米前に、研修課題についての一定の理解を深めることができ、またインタビュー時には基礎的なことだけでなく、もう一步深めた質疑応答ができたと感じている。加えて、専属コーディネータとは3週間以上共にしてきたため信頼を得ることができ、RA の給与体系や生活面等、単発のインタビューでは聞き出すことができないような私的な事項についても意見交換できた。

1.8. 米国研修事前準備

インタビューをスムーズに進めるために、課題に係る質問事項を抽出し、それを研修生同士で精査した。質問事項は、アドバンスコースの研修生が取りまとめ、専属コーディネータとの事前打ち合わせ時に、米国の大学や UC Davis の現状を加味して質問に修正を加えた。また、その修正内容やその理由は、Skype を用いて日米間でミーティングを行うことで、知識共有した。

研修課題とは別に、米国研修を成功させるための目標設定を各自行ってもらったこととした。例えば、「インタビュー時に必ず質問を3つはする。」など業務に関連するものから、「米国における日本語禁止。」、「部屋で食事をするのではなく、外に出て外国人の輪の中で食事をする。」など、生活面での英語力向上に向けた目標の設定も行ってもらった。また目標設定は、できるだけ達成が難しく、達成できるかどうか不確定なものもいくつか組み込むようにした。これは達成できるかどうかではなく、達成しようと努力することを重視したためであり、低い設定はこの国際人材育成プログラムの目的に合致しないからである。

また、これらをただ単に設定するだけでなく、他の研修生及び研究協力課長に事前に公表することとした。これにより、軽いプレッシャーを与えることで、目標達成のためのモチベーションを上げるよう工夫した。

1.9. 米国研修

米国研修は下記スケジュール・内容で行われた。各インタビューで得た内容については、各研修生の報告書を参照いただきたい。

9月24日(木)～ 10月23日(金) 【ADのみ】	9:00～16:20	Customized Program 受講 いわゆるビジネス英語に係る一般的な語学研修を中心としている。初日にクラス分けが行われ、レベルにあった授業を受けることができるが、上位クラス(8段階中の7)であったため、ビジネス英語にかかる様々な授業を選択することが可能であった。なおレベル7以上であれば、学部・研究科で行われている通常の講
----------------------------------	------------	--

		義を受けることも可能であったが、滞在期間が短いことから選択しなかった。
10月8日(木)～ 10月23日(金) 【ADのみ】	8:30～10:30	専属コーディネータとの研修打合せ
		専属コーディネータである Ms. Christina Schiesari と2時間程度、課題に関するディスカッションを行った。UC Davis の HP を元に現状を確認すると共に、事前に作成した質問事項の意図について研修生から説明し、内容を精査して、最終的な質問票を作成した。
10月25日(日)	10:00～15:00	AD と IM の研修生でのオープニングセミナー
		今後の米国研修スケジュールの説明や、UC Davis の案内等を行った。
10月26日(月)	8:30～10:30	リサーチアドミニストレーションについての概要説明
	11:00～12:00	リサーチアドミニストレーターへのインタビュー (詳細は山本、矢倉の報告書を参照のこと)
		Extension Contracts Office を訪問し、ここで働くリサーチアドミニストレーター(RA)に、大学の経理執行の流れと、RA のキャリアパスについてインタビューを行った。 <ul style="list-style-type: none"> ・ Brad Tuana 氏 (Financial Analyst) ・ Charlene 氏 (Contracts & Analyst) ・ Heather 氏 (Contracts & Analyst)
	13:00～15:00	翌日の課題に係る予習
10月27日(火)	8:30～10:30	UC Davis における起業支援活動についての概要説明
	11:00～12:00	CLTC へのインタビュー (詳細は安信の報告書を参照のこと)
		California Lighting & Technology Center (CLTC) を訪問し、大学との関係や大学からの支援を中心に話を伺った。 <ul style="list-style-type: none"> ・ Michael Siminovitch 氏 (Director)
	13:00～15:00	RA 及び CLTC へのインタビュー内容の復習
	15:30～16:30	翌日の課題に係る予習
10月28日(水)	8:30～10:30	リサーチアドミニストレーションフォーラム参加 (詳細は山本の報告書を参照のこと)
		UC Davis の RA 及び教員に対して定期的に行われているリサーチアドミニストレーションについてのセミナーに参加し、UC Davis における外部資金受入等にかかる業務の組織や現状等について情報収集した。
	11:00～12:00	InnovationAccess へのインタビュー (詳細は安信の報告書を参照のこと)
		Office of Research の InnovationAccess を訪問し、ここで行われているベンチャー支援活動を中心に話を伺った。 <ul style="list-style-type: none"> ・ Davis McGee 氏 (Director)
	13:00～15:00	翌日の課題に係る予習
	16:30～19:30	情報交換会 (詳細は矢倉の報告書を参照のこと)
		学内の関係者やインタビューを行った方々に声をかけ、食事会を含めた情報交

		<p>換会を行った。この中で、RAへのトレーニングを行っているトレーナーに来ていただき、RAのキャリアパスや人材育成の在り方についてご意見を伺った。</p> <ul style="list-style-type: none"> Debra Henn (Compliance & Training Team, Extramural Funds Accounting)
10月29日(木)	8:30~10:30	InnovationAccess へのインタビュー内容の復習及び人材育成についての概要説明
	11:00~12:00	<p>Human Resources へのインタビュー (詳細は矢倉の報告書を参照のこと)</p> <p>ExtensionのHuman Resourcesを訪問し、RAや一般職員に対する様々な人材育成方法について話を伺った。</p> <ul style="list-style-type: none"> Debra Irish (Human Resources Director, UC Davis Extension)
	13:00~15:00	Human Resources へのインタビューの復習
	15:30~16:30	翌日の課題に係る予習
10月30日(金)	8:30~10:30	部局における寄附金活動の概要説明
	11:00~12:00	<p>College of Biological Sciences へのインタビュー (詳細は坂本の報告書を参照のこと)</p> <p>College of Biological SciencesのDean's Officeを訪問し、当部局における寄附金を集めるための活動についてインタビューを行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> Kenneth C. Burtis (Dean, College of Biological Sciences)
	13:00~15:00	College of Biological Sciences へのインタビューの復習
10月31日(土)	15:00~16:30	JSPS サンフランシスコセンター職員に近隣大学の最新の動向についてヒアリング

1.10. 研修復習

インタビューや専属コーディネータによる予習・復習についてはすべてICレコーダーで録音し、帰国後各担当者がその内容について簡単にまとめ、帰国後1ヶ月以内を目処にそれぞれが内容についてミーティングで発表を行った。ここでは、話をすべて書き出すのではなく、要点を抽出するよう心掛け、テープ起こしの時間短縮を図った。

1.11. 研修報告・討論会

昨年は、本プログラムで学んだ成果を学内外含め約70名の前でプレゼンするという形で、知識還元を行ってきた。しかし、質疑応答をする時間を設定しなかったため、参加者との知識の共有、参加者からのフィードバックが不完全だったことは否めない。また、研修の最終目的は実務への実質的な還元であることから、単なる発表会と報告書作成という研修成果還元の形は、この目的が十分に配慮されていたとは言い切れない。そこで今回、研修成果を業務改善に活用できる形にまで深化させることを重視し、報告内容を元に実質的な議論を行う討論会を開催することとした。

《第1部 報告会》

実施日：平成22年3月8日(月) 16時～17時半

対象：研究協力課職員(必須)、内容に興味のある者

内容：

国際人材育成プログラムの研修概要(10分)

各研修生の成果発表

- ・ 米国のリサーチアドミニストレーターとその人材育成【20分】
矢倉 徹 産官学推進係員
- ・ プライベートセクターからの寄附金増大のための取組【10分】
坂本 康平 補助金事業係員
- ・ 研究費の受入から執行までの流れ【10分】
山本 浩司 研究支援係長
- ・ 大学としてのスタートアップ支援【10分】
安信 俊輔 産官学推進係員

質疑応答

理事総評

《第2部 討論会》

実施日：平成22年3月24日 13時～17時半

対象：研究協力課職員(必須)、研究協力事務に興味のある者

内容：

第1部の報告会での発表内容・提案等について、質疑応答や業務改善に向けた討論を行う。少人数で討論を行うために、階層別(課長～主任、一般職員)に行う。

報告会には、理事をはじめ、部長、知的財産本部長、研究協力課職員全員と業務に興味のあるもの3名が参加した。発表内容についての実質的な質疑は討論会で行うこととし、報告会中の質疑応答は、この研修で得られたこと、参加して良かった点など、研修参加に関するものを中心に行った。最後に行われた財務担当理事・事務局長からの総評では、研修生への労いの言葉とともに、充実した研修内容・結果に対する高い評価もあり、研修報告会は概ね良好であったと思われる。発表に使われたプレゼンテーション資料は巻末資料を参照のこと。

討論会は、課長、課長補佐、係長、主任を対象に13時から15時30分まで、一般職員を対象に15時50分から17時50分までそれぞれ行われた。ここでは、自身が成長する上で、又は部下を育成する上でこの研修を今後どのように発展させていくかなど研修自体に関する検討を行った後、報告会での発表内容を深化されるテーマ、例えば、「リサーチアドミニストレーターとしての専門性をどのように育成するか」、「本学での寄附募集に係る問題点とその解決方法」、「経理執行に係る課題の解決方法の模索」、「ベンチャー支援を

どこまで行うべきか」などについて意見を出し合い、活発な討論が行われた。また、来年度以降の研修でも討論会を継続して実施すべきとの意見もあり、この討論会の必要性、重要性が理解されたと考えている。

1.12. 報告書

報告書はこれまで 500 ページ前後、1人当たりで 50 ページもの内容を求めてきたが、研修生の負担が非常に大きく、またページ数を増やすために助長な表現になることも多かったように感じている。また、読み手側のことを考えると、コンパクトさやその要旨がはっきり分かるような構成が望ましいであろう。このことから、今回は一人あたりの報告内容を 10 ページ前後と制限し、簡潔かつ漏れの無いような報告書になるよう指示した。

なお、これまでは報告会后に報告書を短時間でまとめていたが、今回は報告書を先に9割り方作成した後に報告会を行った。これは、報告書にまとめることで頭の中が整理され、報告会のためのプレゼン資料作成や討論会でのディスカッションがより効率よく行えると考えたからである。

2. まとめ、今後の課題

今回の研修は、米国研修における情報収集の効率化と、成果還元の実質化の2つについて、これまで以上に力を入れた内容となっている。具体的には前者は専属コーディネータによる事前調整を行った点であり、後者は討論会を実施した点である。

専属コーディネータの Ms. Christina Schiesari は、英語のインストラクターであると共に、大学キャンパスにおいて週2回の講義を持ち、また学位取得のために博士課程に在籍しており、さらにはシングルマザーとして子育てをしているという、非常にパワフルな方であった。また、ざっくばらんな性格であり、こちらから聞かなくても様々な情報を提供してもらえ、RA やリサーチアドミニストレーションを理解するのに非常に有意義なディスカッションができたと考えている。通常の短時間のインタビューでは、こちらはあくまでもお客であり、なかなか込み入った話を聞きだすことができないが、今回のように長期間同じコーディネータと過ごすことで心をうち解けて話す事ができることから、次回以降の研修でも専属コーディネータを付けるべきだと考える。

研修報告・討論会については、3月実施という年度末の忙しい時期であったにも関わらず、研究協力課全員が参加をし、皆が積極的に討論に参加できたと考えている。また業務上のつながりがない限り、同じ部署の職員とディスカッションする機会はめったになく、係を跨ぐ討論機会は非常に新鮮かつ斬新に感じた。この結果が今後どのような形で現れるかは今のところ分からないが、少なくともそれぞれの職員の中で、この研修結果が何らかの形で定着し、また間接的にも討論し会えたことが今後のスムーズな業務遂行に役立っていくと思いたい。

今後の課題として、留意すべき点を以下に示す。今年度行ったように、これらにつ

いては来年度の報告書でその対応を報告できるよう、企画段階で組み込んでもらいたいと思う。

- ・ 語学学習の効率化

毎年語学学習は今後の課題として挙げているが、今年度の取組も効率からすると最適とは考えていない。もっと効率の良い語学学習を組み入れ、米国研修でのディスカッションがより活発になるよう、大学の語学学習に関するバックアップが必要と考える。英語力は一生の宝になると思われるので、ここには研修としてだけでなく大学としてももう少し力を入れたいところである。これについては討論会でも意見が一致したところである。

- ・ 個別のアポイントメント

今年度は Extension によりすべてのコーディネートを行っていただいたが、やはり他の部局のコーディネートいただくのは難しいと感じた。例えば Extension と Office of Research は別組織であるため、インタビューを依頼すると Extension IEPP の Director から Extension の Director に話が行き、Extension の Director が Office of Research の Director に話をし、それから Office of Research の各実務担当者の予定を調整するという形になり、ある意味これまでと別の時間と労力がかかった。これを踏まえ、事前に本学として訪問する部局に話を通しておいた上で、改めて Extension などを通じて詳細を詰めるという形がよかったように思う。このためには、どこに何をしに行くかということ、少なくとも米国研修開始の1ヶ月前までには確定したいところである。

- ・ 実情を聞き出すための工夫

これまでのインタビューは原則としてボランティアの形で行われていたが、この形では相手方の事前準備が不十分であることが多く、1時間程度のインタビューではその場で必要な情報を得られないことが多かったように考えている。できるだけ早めにアポイントを取り質問事項を理解していただいた上で対応いただくこと、インタビューやその準備時間に応じて謝金を支払い、相手方にも事前にそれなりの対応をしていただけるよう促すという方法がいいのではと考えている。

- ・ 報告書及び研修報告・討論会の早期実施

報告書については、時間があればよいというものではなく、ある程度頭の中が整理された時点で一気に書き上げるものである。このため、米国研修から2ヶ月以内の報告書作成と、それから1ヶ月後の研修報告・討論会の実施が好ましいと考える。早くまとめれば、その次の研修企画の期間が長く取れ、PCDA サイクルの1つ1つのバランスがよくなるのではと考える。

- ・ 討論会を活発にするための工夫

討論会では、討論に入る以前の絶対的な知識が不足しているので質問をするのが難しいという意見があった。これは、研究協力課職員に強制的に参加していただいたにもかかわらず、報告会まで研修課題や内容について他の職員には公表してこなかったため、討論会が突然降ってわいた集まりのように思われてしまったことから生じたものと考えてい

る。今年度は各係長に係の業務や課題について発表してもらおう機会というのを設定したが、来年度以降はこれを係員レベルに拡大し、研修の初期段階から研修内容について加わり、研修生と共に課題について考える機会を増やす工夫をする必要性があると思われる。

3. 終わりに

米国研修期の終わり頃に、UC Davis Extension 側のご厚意で本学研修生の歓迎会兼情報交換会を開催いただいたが、この中で、IEPP Director である Dr. Williamson 氏から、研修生に対するねぎらいの言葉と共に、「研修生がいろんな要求をしてきてくれたので、この研修を通じて Extension 側も学ぶことが多く、またこれまで出会わなかった種類の人と新たな交流ができたので非常にためになった。今後も是非こういった形のプログラムを今後も行っていきたい。本プログラムを良くするためのアイデアがあったら伝えてほしい。」との挨拶があった。本米国研修は UC Davis Extension のプログラムを本学用にカスタマイズして実施しており、すべてお願いベースでお世話になりっぱなしと考えていたので、このお言葉は研究を企画した側としては、お世辞でも非常にありがたいものであった。

今回の研修期間は比較的長く、米国の大学とこういった良いリレーションシップを形成できたことも、この研修の1つの成果であると考えている。来年度以降は、このリレーションシップを大学として大切にするとともに、更なる新しい関係を築くべく、有意義でかつ楽しい研修企画を作っていってもらえればと考える。

4. 謝辞

矢倉 徹(AD)

今回の研修では、アドバンスコースに参加させていただき、初めて長期海外滞在を経験させていただいた。改めてこのような貴重な機会をくださった澤田理事・事務局長には感謝を申し上げたい。また、業務の調整等をいただいた産官学推進系の皆様には米国研修中、苦労をおかけした。この研修での様々な経験を、単に自分のためではなく、今後 NAIST に役立てていくということで、このお礼と代えさせていただきたいと考えている。

米国研修中は現地での事前調整を行うということで、どこまでできるのかが心配であったが、UC Davis Extension のスタッフから非常に親切な対応をしてもらえたので、これまで以上に有用な米国研修を実施することができたと考えている。Customized Program 策定からインタビューの調整まで、研修実施面については、Dr. Janis Williamson、Ms. Christina Schiesari、滞在中の生活面については Mr. Gregory Zebouni、Ms. Cai Thorman に大変お世話になったので、この場をお借りして感謝申し上げたい。

最後に、長期間留守にすることを文句も言わず黙認してくれた妻、息子、娘にも感謝したい。

坂本 康平(IM)

今回の研修を受けさせて頂くことが決定してから、半年以上が過ぎました。私自身

このような素晴らしい研修の機会に巡り会える、とは考えておりませんでした。研修参加への声をかけて頂きました奥田研究協力課長、研修への参加を決定していただきました澤田理事・事務局長並びに佐藤教育研究支援部長には感謝しております。

研修期間中及び前後の期間、日常業務において補助金事業系の皆様にはご迷惑をおかけしました。皆様に支えられてここまで辿り着きました。お礼申し上げます。

最後に、矢倉さんには大変感謝しております。研修を通して手取り足取り、丁寧に引っ張って頂きました。課題設定、質問事項の精査、報告内容の手直し等々、今まで経験に裏づけられた適切な指導を頂きました。特に、後発組である私達(山本さん、安信さん、坂本)が現地での生活をスムーズに行えたのも、インタビューを無事に行えたのも矢倉さんが先着して地ならしをして頂いたからに他なりません。本当にありがとうございました。

山本 浩司(IM)

今回の米国研修に参加させていただき、米国のRAと直接話す機会を得ることができました。通常業務においては決して得る事のできないと貴重な時間を私自身の経験として得ることができたことはとてもうれしく感じております。このような機会を与えていただいたことに対して、今回私が研修に参加することに関係した皆々様に御礼を申し上げたい。特に澤田理事・事務局長に対しては、特別に英語力が高いわけでもない私を、今年度の研修生として参加させていただいたことに感謝いたします。

また、つたない私の英語に非常に親切丁寧に対応していただいた UC Davis の皆様、米国研修期間中に不在となり迷惑をかけた研究支援係の皆様、研修期間中に未熟な私の英語力を補って助けていただいた研修メンバーの皆様、本当にありがとうございました。今でもとても感謝しております。このような体験を私自身だけでなく他の方へと伝えていくこと、また今後の業務に生かすことを約束いたします。

もし、ここを読まれて、少しでもこのような研修に興味をもたれた方への進言として、今後、このような研修に参加できる機会があったならば是非とも積極的に参加を希望していただきたいことを伝えたいです。このような研修は個人とその周囲にかける負担が大きいことは否めないが、その分日常業務では決して得られない多くの経験を短期間にすることが可能であるからです。ですから、躊躇せずにためらうことなく決断していただきたい。その行動は所属する組織にとっても必ず利益となるはずですから。

安信 俊輔(IM)

日常業務において、英語でのコミュニケーションを行う事務職員はそう多くない。教員のサポートでなく、事務職員自らの業務案件として英語を使うケースは更に少ない。英文での自己紹介シートの作成に始まり、質問票の英訳、英文メールでの事務手続、ホテルの手配等。海外慣れしている人には何でもない事であるが、本研修に関わる行動の全てが面白く、刺激になるものであった。

何よりも、元はといえば数年前まで平均的日本人レベルの英語力の一研修生であったにも関わらず、「研修生が自ら課題を見つけ、業務に活かす」姿勢を他研修生に伝達し

ながら、自身のスキルアップや情報収集を怠ることなく、研修をより主体的で有意義なものに誘導していくリーダーの矢倉の存在が最も刺激的であった。同僚として感謝と尊敬の意を現すと共に、より多くの関係者が、自ら考える事務職員の試みに触れて何かしらの刺激を感じていただく事を願う。

その他、苦楽と寝食を共にした他研修生、研修の機会をくださった澤田理事、UC Davis の関係各位、インタビューでご協力いただいた方々、そして本報告書を根気よく最後まで読んでくださった方々、誠にありがとうございました。ついでに、渡米中に2歳になった我が家の長男、誕生日と一緒にいてあげられなくてごめんなさい。

平成 21 年度 国際人材育成プログラム 成果報告書

報告編

報告編 目次

UC Davis におけるリサーチアドミニストレーション (矢倉 徹)	32
1. 目的	33
2. 訪問先、日程等.....	33
3. 調査結果	35
4. おわりに	58
個人からの寄附金の獲得について (坂本 康平)	67
1. 訪問日時・流れ	68
2. 寄附金とは	68
3. NAIST の現状	70
4. UC Davis における取組み	71
5. UC Davis の取組みから学ぶこと.....	73
6. NAIST への提案.....	74
外部研究経費の執行に関する報告 (山本 浩司)	78
1. 目的	78
2. 訪問先、日程等.....	78
3. 内容	79
4. まとめ・考察	85
大学における大学発ベンチャー支援と産学連携活動の方向性 (安信 俊輔)	87
1. 目的	88
2. 訪問先、日程	89
3. UC Davis における調査.....	90
4. 大学の役割.....	94
5. 大学職員として	95
6. おわりに	97

－ UC Davis におけるリサーチアドミニストレーション －

担当 矢倉 徹

はじめに

今回の米国研修では、米国における研究関連業務をサポートするリサーチアドミニストレーター(以下、RA)とは一体どういう人たちなのかという基本的事項を理解するために、実際に UC Davis でご活躍されている RA にキャリアパスの概要についてインタビューを行い、また大学としての RA の人材育成方法等について Human Resources のスタッフにヒアリングを行った。合わせて、UC Davis の該当ホームページの閲覧やそれに関する専任コーディネータとのディスカッション、帰国後の Web 調査等により、UC Davis の人事制度や人材育成の概要について学ぶこととした。雇用形態の違いなどから、単純に日本のシステムと比較や適用はできないが、非常に先進的で興味深い取組やそれに対する思想についてご意見を頂くことができ、参考にすべき点も多く得られたので、以下に報告する。

目次

1. 目的	33
2. 訪問先、日程等	33
2.1. 訪問先の決定	33
2.2. インタビュイー	33
2.3. インタビュアー	34
2.4. 日時	34
2.5. インタビュー内容、方法等	34
3. 調査結果	35
3.1. UC Davis におけるリサーチアドミニストレーション(基本事項)	35
3.1.1. 大学概要	35
3.1.2. 組織概要	35
3.1.3. Research Office	36
3.1.4. Extramural Funds Accounting	38
3.1.5. 部局	39
3.2. RA のキャリアパス	39
3.2.1. インタビュー結果	39
3.2.2. RA のキャリアパスの特徴	41
3.3. RA の業務	42

3.3.1.	RA の業務例	42
3.3.2.	ディセントラリゼーション	43
3.4.	RA 育成のためのトレーニング	44
3.4.1.	大学におけるトレーニング	44
3.4.2.	外部トレーニングの機会	52
3.4.3.	まとめ	55
3.5.	考察	56
4.	おわりに	58

1. 目的

米国の研究をサポートする事務職員の資質やそのキャリアパス、人材育成等について Web 調査やヒアリングをすることにより、本学の今後の研究協力体制の“カイゼン”に活用することを目的としている。

2. 訪問先、日程等

2.1. 訪問先の決定

RA の実態を理解するために、複数名の RA へ同じ内容の質問を行うことを企画した。本研修のコーディネートをを行った UC Davis Extension IEPP の Director である Dr. Janis S. Williamson に本件を依頼し、結果 UC Davis Extension (いわゆる部局側の組織) においてリサーチアドミニストレーションを行っている RA3 名にインタビューを行うことができた。また、Office of Sponsored Programs (いわゆる本部側で Pre-Award を行う組織) の学内ワークショップ¹⁷に参加した時に、Post-Award (研究費執行等に係る事務) に関するトレーニングプログラムを担当している RA の方を紹介いただき、後にインタビューを行う時間を頂くことができた。

人材育成に関しては、UC Davis Extension, Human Resources の Director である Ms. Debra Irish から、大学全体及び Extension における事務職員の専門性向上のためのトレーニングプログラムについての説明を行っていただいた。

2.2. インタビュー

今回は副学長レベルではなく、リサーチアドミニストレーションを支える現場の RA を対象とすることで、より実態に近いリサーチアドミニストレーションの現状を把握することとした。インタビューを行った UC Davis の職員は以下の5名である。

1. Brad Tuana (Financial Analyst, UC Davis Extension)

¹⁷ 本ワークショップは、教員及び部局の RA に対してスポンサーのルール改正の説明を行ったり、最新のリサーチアドミニストレーションについて議論したりするために開催されるもので、月に1回のペースで行われているようである。

2. Charlene (Contracts & Analyst, UC Davis Extension)
3. Heather (Contracts & Analyst, UC Davis Extension)
4. Debra Henn (Compliance & Training Team, Extramural Funds Accounting)
5. Debra Irish (Human Resources Director, UC Davis Extension)

2.3. インタビュアー

インタビューは原則研修生4名が行ったが、コーディネータである Dr. Janis Williamson 及び Ms. Christina Schiesari も同席し、こちらの説明の補足等をしていただいた。ポストアワードトレーニング担当 RA へのインタビューは、飛び込みのアポイントメントなしでご対応いただいたため、矢倉のみでインタビューを行っている。

2.4. 日時

UC Davis Extension の RA3名へのインタビューは 2009 年 10 月 26 日(月) 11:00-12:30、ポストアワードトレーニング担当 RA へのインタビューは 2009 年 10 月 28 日(水) 17:30-18:15、Human Resource の職員へのインタビューは 2009 年 10 月 29 日(木) 11:00-12:00 に行った。

2.5. インタビュー内容、方法等

調査内容は大きく分けて2種類ある。一つは、RA の実態に関する調査であり、もう一つは、RA のような専門性を高めるための人材育成に関する調査である。前者は、RA の業務内容、トレーニング機会、資格の活用、キャリアパス等を中心にお話を伺った。後者については、トレーニングプログラムの種類や学内の人材育成に対する考え方などについて尋ねた。

まず、出国前に他の研修生と共に RA についての質問事項を取りまとめ、それを事前に UC Davis に送付した。インタビュー前には、専任コーディネータの Ms. Christina Schiesari とディスカッションを行いながら、質問事項で明らかな部分の説明を受け、また UC Davis, Human Resources のホームページを確認しながらいくつかの疑問点を解消していった。そして、インタビューに値する重要と思われる質問事項を彼女と共にとりまとめ、質問票を作成した。事前にこれをインタビューーに送付し、インタビュー当日の質疑応答がスムーズに行われるようにした。帰国後、録音したインタビュー内容をテープ起こしし、内容を質問事項ごとに分類、必要に応じてインターネットや書籍等を利用して事後調査を行った。

以下に、項目ごとにインタビュー内容を分類、整理したものを、事前・事後に調べた情報を加筆しつつ、報告する。なお、インタビュー内容については裏付け等が未確認のものも含まれるが、誤り等があればすべて筆者の責任である。

3. 調査結果

3.1. UC Davis におけるリサーチアドミニストレーション(基本事項)

UC Davis におけるリサーチアドミニストレーションを理解するために、まず UC Davis のリサーチアドミニストレーションにかかる組織について、Web 調査及び現地ヒアリングの内容を踏まえて報告する。

3.1.1. 大学概要

UC Davis は、カリフォルニア州の州都であるサクラメントから西に約 20km、サンフランシスコのベイエリアから直線で北東に約 100km のところに位置し、UC Berkeley の農学専門学校を基盤として発展してきた¹⁸ 州立大学である。教育研究分野としては、college において行われている Agricultural and Environmental Science、Biological Sciences、Engineering、Letters and Science と、school において行われている Education、Law、Management、Medicine、Veterinary Medicine、the Betty Irene Moore School of Nursing¹⁹ の計 10 分野があり、理系中心のいわゆるリサーチユニバーシティとなっている。構成人数は、Full-Time の教員数が約 4,000 人、Full-Time の職員数が約 10,000 人、学部生約 25,000 人、大学院生約 7,500 人と、非常に大規模な大学である²⁰。また、2007-08 会計年度において研究費獲得額は 5 億 8610 万ドル、個人からの支援が 2 億 1680 万ドル (The Gordon and Betty Moore Foundation からの 1 億ドルを含む)、寄贈がトータルで 6 億 5200 万ドルとなっており、これら潤沢な資金を使った研究により様々な指標で上位にランキングしている²¹。

3.1.2. 組織概要

UC Davis のトップは Chancellor(学長)であり、その下に学長を補佐する Provost & Executive Vice Chancellor、管理運営、研究、資源管理・企画、学生、大学連携をそれぞれ担当する Vice Chancellor、研究分野ごとにそれを束ねる Dean、学務、教員人事、情

¹⁸ このため、農業系、畜産系、獣医学系が特に強く、これらの分野では全米でも常にトップクラスとなっている。例えば、Veterinary Medicine では全米 3 位、Biological/Agricultural では 6 位となっている (U.S. News & World Report 2009)。

<http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/best-graduate-schools/top-veterinarian-schools/rankings>

<http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/spec-doct-agricultural>

¹⁹ The Gordon and Betty Moore Foundation からの 1 億ドルの資金提供により 2009 年 3 月に設立された新しい学部である。

²⁰ デービス市の人口が約 65,000 人であり、Part-Time の教職員が約 13,000 人 (学生等との重複あり) いることを考えると、市の多くが UC Davis 関係者ということになる。聞いた話では、アメリカでは Ph.D. を持っている人は少ないため重宝がられるが、ここでは町で会う人会う人みんな持っているので Ph.D. の価値が低い、とのことであった。

²¹ <http://facts.ucdavis.edu/> を参照のこと。例えば、U.S. News & World Report による 2010 年大学ランキングでは州立大学で 11 位、全大学でも 42 位となっている。

報・教育技術、学部教務、国際交流をそれぞれ担当する Vice Provost 等がいる(本報告書末尾参照)。また、Davis は University of California の 10 あるキャンパスの 1 つ²²であり、これらキャンパス全体を束ねる組織として、UC 全体の長である President が在籍する University of California, Office of the President(UCOP) や最高意思決定機関である The Regents of the University of California が設置されている(本報告書末尾参照)。ここでは、UC 全体にかかる様々なポリシー、規程等が作成され、それらが各キャンパスの Chancellor を通じて事務局本部、各部局へと指示が下ろされていく²³。UCOP 内には Research Administration Office があり、ここでキャンパス全体にかかる研究関連のポリシーやガイドラインの周知をしている。

3.1.3. Research Office

大学の研究に関連するサービスは事務局本部にある Research Office という組織で行われている。ここには、リサーチアドミニストレーションを行う4つのユニット(Sponsored Programs、Institutional Review Board (IRB) Administration、Research Compliance and Integrity、Interdisciplinary Research Support) と事業開発・技術移転を行う InnovationAccess とで構成されている。また、企業からの外部委員で構成され、これらの活動に対して半年毎にアドバイスを行う External Research Advisory Board も存在する。

以下にこの5つのユニットで行われている業務を概説する。

1. Sponsored Programs

このオフィスは、教員の外部資金獲得をサポートする Pre-Award を行う部署である。申請書のチェックや申請書提出の期限管理、提出のための学内手続、採択状況の把握、採択後の契約事務等を行っている。ここではいわゆる研究費の執行(Post-Award)事務は行われていないが、執行を行う部署(Accounting & Financial services, Extramural Funds Accounting)とは毎日のように電話連絡をしながら連携して事業を行っている。現在 Pre-Award と Post-Award をつなぐための共通の電子システムを開発中である。

本オフィスは Executive Director の下に2つのチームがあり、それぞれのチームで担当する学部・研究科が決まっている(本報告書末尾参照)²⁴。それぞれのチームは

²² その他のキャンパスとして UC Berkeley、Irvine、Los Angeles、Merced、Riverside、San Diego、San Francisco、Santa Barbara、Santa Cruz がある。また、UC は、これら 10 のキャンパス、5 のメディカルセンター、3 のアフィリエイトナショナルラボラトリー、ステイトワイドプログラムから構成されている。

²³ このため、各キャンパスにおけるアドミニストレーションに大きな違いはない。米国研修計画策定時に、UC Davis 側に他のキャンパスの訪問調査を行うことを提案したが、「リサーチアドミニストレーションに関しては、他キャンパスとの情報交換等により、均一のサービスを行っているのさほど大きな違いはなく、この研修方法は適当ではない」との回答を Extension から受けた。

²⁴ チーム A が College of Agricultural and Environmental Science と College of Engineering を、チーム B が School of Medicine、School of Veterinary Medicine、College

Proposals 班と Awards/Subs 班に分かれており、Proposals 班では申請書のチェックからその提出まで、Awards/Subs 班では政府等との交渉や再委託等の契約マネジメントを行っている。これとは別に、Pre-Award にかかる専属のトレーナーやプログラマー、オフィスの一般事務を行うスタッフも4名いる。2009年10月現在、27名のスタッフが働いており、一般事務を行う4名を除く23名がRAである。ただし、RAという呼称は用いられず、それぞれのポジションのディレクターやマネージャー、アナリス、トレーナーなどと呼ばれている。

UC Davis では2009年7月から Sponsored Programs の大幅な組織改革が行われた。集中していた業務を分離し、その部分だけを専門に行うグループをつくる (Pre-Award を2つに分ける。) というものであるが、これは業務の改善という意味合いとともに、予算削減に伴う合理化のためのポスト整理でもあったようである。このため、総合的なサポート力は低下し、また担当者が大幅に変わりその業務の責務も不明瞭であったことから、数人の教員にインタビューしたところ、あまりいい評判を受けていないという印象であった。もちろん組織替えから3ヶ月しか経過していなかったもので、本当の評価はこれからといったところであろう。

【Reorganization の概要】

Reorganization 前は、それぞれの college や school 別にチームを置き(計8チーム)、教員に対して1人のRAがPre-Awardに関するいわゆる揺りかごから墓場までの一貫したサービスを行っていた。しかし、この方法では、一連の業務がひとりのRAの肩にのしかかるため、×切りがある申請書进行处理しなければならない時期は、×切りのない書類や採択後の契約業務、e-mailでの相談案件等を後回しにする事態が生じていた。加えて、5年前のreorganizationからSponsored Programsの業務は複雑さを増し、同時に業務量も増加してきた(申請書の数、研究資金とも50%以上増加)が、職員数はほとんど変わらなかったことから、業務の遅滞や負荷に対する教員・RAからの不満の声が大きくなってきていた。

そこでreorganizationでは、8つあったチームを2チームに再編統合、各チーム内に申請書の対応をするグループと契約を行うグループとを置き、さらにその中で企業担当、受託契約担当など役割分担を明確にした。これにより、教員1人が受ける異なるサービス、例えば至急提出が必要な申請書のチェック、採択結果の通知、交渉が必要な企業との共同研究契約締結などの業務が、別々のRAにより遅滞なく行われることになった(reorganization前では、至急案件である申請書のチェックのために、他の通知や契約締結業務が後回しにされていた。)。チームには新しくAssociate Directorが配置され、署名等のDirectorの権限がそれぞれに渡されており、応答期間の短縮ができるような体制となった。また、新たにトレーナーという職が加わり、部局のRAや教員のためのWebやトレーニングコースの開催等することで、適切なりサーチアドミニストレーションを部局レベルでできるよう、体制整備した。

2. IRB Administration

of Biological Sciences、College of Letters and Science を担当している。

IRB(Institutional Review Board) Administration は、UC Davis において行われる臨床研究などから被験者の権利や福祉を守るために設置された組織で、教育やトレーニング、記録の保存などの事務処理、IBR の開催などを行っている。IBR は研究活動の承認や修正要求、否認を行う権限のある委員会であり、被験者の権利が適切に守られているかを判断している。

3. Research Compliance and Integrity

Research Compliance and Integrity では、研究倫理や研究の遂行に必要なコンプライアンスに関する規制等にかかる教育、トレーニング等を行う組織である。主な業務としては、利益相反、輸出管理、ヒト由来組織の使用、幹細胞の使用に関する各種手続等の処理である。

4. Interdisciplinary Research Support

Interdisciplinary Research Support(IRS)では、大型のグラントや複数の部局をまたがる融合領域に係るグラントの申請をコーディネートする機関である。RS は Director and Editorial Coordinator、a Budget Analyst、an Editorial Specialist からなり、申請の情報収集からスケジュール管理、申請書のチェックまでを行う。

5. InnovationAccess

InnovationAccess では、学内の知的財産の発掘、保護、権利化、起業家精神の育成を行うと共に、市場と研究とをつなげるためのサービスを提供している。Technology Transfer では発明の評価や企業等へのライセンスを行い、Business Development では企業等との戦略的研究連携や起業家精神の育成、スタートアップ企業の支援等を行っている。

3.1.4. Extramural Funds Accounting

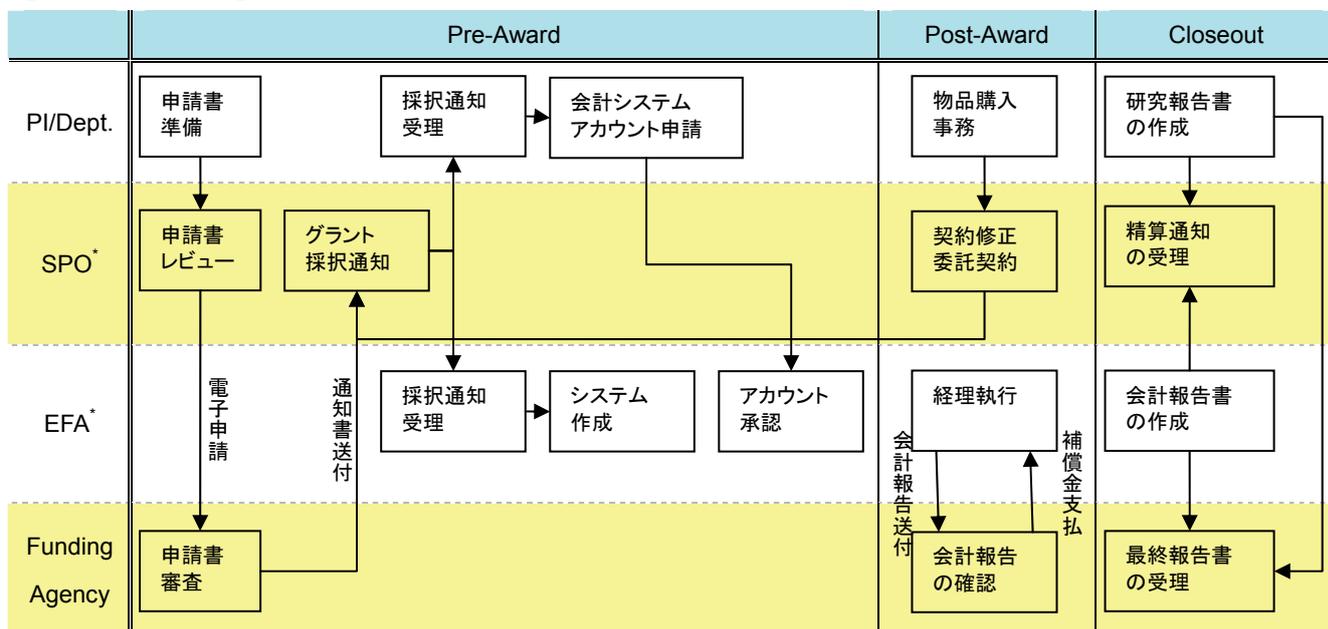
Post-Award において行われるいわゆる経理執行業務は、会計課の Extramural Funds Accounting において行われている。ここではグラント担当、受託研究担当、寄附金等担当のチームに分かれており、また別途リサーチアドミニストレーション電子化担当者(プログラマー)とトレーニング担当者(トレーナー)等が配置されている(本報告書末尾参照)。Pre-Award と Post-Award は業務が密接に絡んでいるため(下表参照)、お互いに電話やEメール等により常に情報交換を行いつつ業務を行っている。なお Pre-Award と Post-Award にかかる電子システムはそれぞれ別個に稼働していたが、新たに申請書から Closeout までの研究活動を管理するためのクオリシステム²⁵が導入されつつあり、近い将来教員にとって利便性の高いシステムに入れ替わるようである。

²⁵ 現在は Sponsored Programs が InfoEdu、Extramural Funds Accounting が DaFIS と呼ばれるシステムを使用しているが、この2つのこの2つのシステム同士でデータのやり取りができるようになるとうとしているとのこと。詳細は UC Davis Kualo Projects を参照のこと

<http://kualo.ucdavis.edu/>

以下に、研究活動にかかるそれぞれの部署の役割をまとめた表を掲載する。

【研究サイクル例】



*SPO: Sponsored Programs Office, EFA: Extramural Funds Accounting

3.1.5. 部局

前述の Office of Research や Extramural Funds Accounting は事務局本部にあたるが、リサーチアドミニストレーションの多くは、各部局でも行われている。実際にどのくらいの数の RA が働いているか、またどの職員までを RA と呼んでいるのか（例えば部局で試薬等の物品購入に係る伝票入力をしている人を RA と位置付けるのかなど）は、この研修では把握することができなかった。しかし、後述する CRA (RA の認定資格) 保有者は UC Davis 内に 14 名いるが、その半数である 7 名が部局に所属していることから、部局でのリサーチアドミニストレーションが重要な役割をしていると推測する。

3.2. RA のキャリアパス

3.2.1. インタビュー結果

RA という職を理解するため、RA 4 名にキャリアパスについて伺い、その具体例から考察を行うこととした。それぞれのキャリアパスや将来像等を以下に示す。

A	<p>大学卒業後は薬局に就職し、営業を行っていた。その後大学に転職し、まず受付を担当その後、会計系、給与系と渡ってきた。</p> <p>それぞれの職でその分野をマスターしてきており、転職は学ぶことがなくなり退屈になった時に行っている。いつも、もっともっと仕事をとボスに言い続けて、現在の地位にたどり着いた。Give me or leave という、たいてい何か新しいことを教えてくれる。細かいところをチェックし、問題点を探して修正するという作業が好きなので、</p>
---	---

	<p>自然と契約関係の部署にたどり着いた。契約は支払や条文の確認、予算の監視まで、たくさんのチェック事項があり、私にはパーフェクトにフィットしている。もうすでに大部分をマスターしたがもう少し残りの期間をエンジョイしている。とにかくチャレンジが好き。将来はコントラクトマネージャーを狙っている。</p>
B	<p>学生として UC Davis に在学していたときに受付に友達がいた関係から、大学で働くようになった。はじめは支払担当スタッフとして部局で勤務していた。</p> <p>常に状況が変化する契約関係の仕事がとても好きだ。それはチャレンジングだから。</p> <p>前のポジションでは他に行くポストがなくなったので、自身の成長のためにはその部局を出る必要があった。契約の分野は多種多様で、また常に変化し続けているので、短期間でマスターできるとは思ってもなく、もう少しじっくりこの仕事を行いたい。将来的には州の政府側で契約を担当したいと考えている。</p>
C	<p>この大学を卒業した関係から、ここで働くことを決めた。はじめは一時雇用で支払を担当していたが、契約のポストが空いたのでチャレンジしないかと、当時のボスが勧めてきたこともあり、契約事務へ転職した。その後、コントラクトアナリスト、コントラクトマネージャーとして契約を7年間担当してきた。</p> <p>契約はチャレンジングな仕事である。会計業務はルールに従って白か黒かで決まるが、契約業務は交渉マターが多く、質が全く異なる。だから会計から契約に移る人も結構いて、私もその1人である。問題点は、キャリアとしての成長の機会が少なかったことだった。部局のコントラクトマネージャーの次のポストとしては、本部の Sponsored Programs や Extramural Funds Accounting のマネージャーがあるが、そのポストは非常に少なく、ステップアップの機会が限られている。また、私はナンバーやデータを見て解析するのが好きなので、契約言語を使う Pre-Award はあまり好きでない。そこでキャリアアップのためにファイナンシャルマネージャーに応募した。ファイナンシャルマネージャーの方がステップアップのための機会が学内だけでなく、学外、例えばプライベートセクターや大学ヘグラントを配分する政府側など、たくさん存在するからである。</p>
D	<p>大学で会計系の学士を取得後、Accounting のソフトウェアを開発する会社へ就職した。その後また別のソフトウェア会社へ就職し、そこでは政府系のコンプライアンスにかかるソフト開発を行った。これらソフトウェアの開発だけでなく、ソフトを購入した顧客に対するトレーニングも行っていった。このため、経験としては、アカウントティング、ソフトウェアディベロップメント、ガバメンタルコンプライアンス、トレーナーなどがあることになる。</p> <p>このオフィスは私の母が働いていた関係から、募集しているポストがちょうど娘の分野に適合するということで、推薦されて入った。現在4年目になる。</p> <p>転職しているのは自身のインプルーブメントのため。各部局が、そして大学が正しい方向に向かっているかを理解するためにも、正しい知識が必要だからだ。また、</p>

業務上も、書類が正しいかなどを理解するためには、全体を見渡す必要があるので、多くの知識や経験が必要と考えている。コンプライアンスに関しては、非常に広い知識が要求されるので、いろんな部署を回った後になるべき職種だと思っている。
--

3.2.2. RA のキャリアパスの特徴

インタビューを行った人数は4名と少ないが、よりリアルな個別の事情を聞くことができたので、でてきたいくつかのキーワードを元に RA のキャリアパスの特徴を考察する。

最も印象に残った点は、RA が自身のこれまでのキャリアは「for Growth」又は「for Improvement」と明確に述べていた点である。UC Davis は他の米国の大学と同じく、自動的又はスーパーバイザーの命令で自身のポジションが変わることはない²⁶(組織替えによるものを除く)。つまり、一度職に就けば、空きポストへの新たな応募を行わない取らない限り、ずっと同じ業務を行い続けることになる。また、それぞれの職種で給与の上限・下限が決められているため、上限まで行き着いた場合はそれ以降昇給しないことになる。もちろん終身雇用ではなく、自身のポストが廃止になれば、職を失うことになる。これらのことから、RA 自身が長期のキャリアパスを考えたとき、いくつかの部署を回りながら様々なスキルや専門性を身につけていくことを考えるのは、必然的であろう。この現れとして、多くの RA が Growth のために転職を繰り返していると説明していた点があげられる。逆に、この「for Growth」という思いが強くなければ、RA としてのキャリアを形成できないようにも感じた。後にも述べるが、この転職を伴うキャリア形成過程を補助・後押しするために、大学側が充実した研修システムを構築していたり、RA としての必須の知識を持ち合わせていることを認定する資格制度(CRA: Certificated Research Administrators)が存在したりするなど、RA のニーズとこれらのサポートがうまくかみ合って、RA のキャリアパスが形成されていると考えている。

「Challenging」という言葉もインタビュー中に何回も耳にした。これは、リサーチアドミニストレーションが定型的な業務ではなく、変化し続けるルールやその解釈への対応など、複雑で難解な業務であると共に、RA はこれらの負荷を Challenging なものとしてポジティブに捉えていることを示していると考えられる。この負荷は先に述べた「Growth」のためのスキルアップには必要なことであり、自身の成長のための想いが、自身の業務を「Challenging」と呼んでいると思われる。「Give me or leave」という言葉にも見られるように、「Challenging」に値する業務でなければ離職するという意気込みから、キャリアパス形成のために多様な業務を吸収していこうという RA の意識の高さを強く感じた。

²⁶ もちろん、インタビュー結果にもあるように、スーパーバイザーによるアドバイス、推薦等も頻繁に行われており、また、キャリアを相談するような窓口 (Career counseling services) も存在するため、転職を含めキャリアパスについて考えたり修正したりする機会はたくさんある。なお、この相談窓口では履歴書やポートフォリオ作成の指導を行っているが、カリフォルニア州の経済危機による大学予算の削減の関係から、現在非常に混雑をしているとのことであった。

RA になるまでのキャリアパスについては、営業やソフトウェアのディベロッパーなど多種多様であった。きっかけも様々であり、RA になるための入り口は広いようである。実際に RA に対して行った調査によると²⁷、同じ大学から RA に移ったケースが 36%、前職は RA とは異なる業務であったケースが 33%、政府系組織や非営利組織でグラントに関わる仕事をしてきたケースが 25%と、はじめから RA を目指してと言うよりは、何らかのきっかけ、例えば最初は受付で働き、よりよい職を探す中で RA を選択した、というようなパターンが大半を占めているようである。これについては、一般人が大学の外から見て、リサーチアドミニストレーションの仕事やその職自体が見えにくいからであり、この点では日本と同様ではないかと考える。

3.3. RA の業務

RA の業務内容といっても業務自体が多岐にわたるため²⁸、どういった仕事があるかを1つずつ述べるのは難しいので、ここでは、インタビューを行った RA の業務を中心に述べる。なお、当初計画では実際の業務遂行を見学させてもらうことで、実務の実態を体感することを考えていたが、時期的に忙しい時であった²⁹ことと、機密文書が多いことなどの理由から、会議室での質問という形で業務の実情を聞き出すこととした。

3.3.1. RA の業務例

部局のリサーチアドミニストレーションについては、Extension のように大きな部局になると、基本的にはデータ分析やデータ入力が行われているかのチェック、既定のインボイス等がそろっているかなどが中心となることであった。つまり、エラーのチェックは行うが、その大本のデータ入力は行わないようである。データ入力については、部局の中のもっと教員に近い側のスタッフ(RA ではなく、支払担当のような職種)が行うようである。10 年前にこのエラーチェックを中心業務としたチームが立ち上げられたが、その後業務が増加・複雑化しており、現在ではその人数が2倍に増えたとのことであった。

また、別の部局では、AP(Assets Protection)チームと支払チームとに分かれ、それぞれに各種担当がいるという構成となっていた。契約担当として4人のスタッフがいるが、実質的には物品購入、旅費の処理、イベント、給与支払い、リサーチアドミニストレーションをすべて行っているとのことであった。イメージとしては、リサーチアドミニストレーションにか

²⁷ 高橋真木子 「産学連携の活動評価、必要とされる機能と担う人材に関する考察」

UNITTj (2008) No.3 Pages 23-31

²⁸ 例えば、Office of Research のユニットにあるように、申請書のチェックや契約事務、研究不正やコンプライアンスにかかる教育・トレーニング、技術移転など、その守備範囲は広い。

²⁹ オバマ大統領が景気対策として多額の研究開発費の予算を認めたため、Sponsored Programs ではその受入事務と通常のグラント申請事務、また reorganization により新人 RA が増えたことによる業務負荷などが 10 月に重なり、非常に多忙な時期であったようだ。

かわらず、すべての事務をスタッフ総動員で行っているといった印象であった。

部局のサイズや部局独自の文化・やり方により RA の仕事は変わり、RA だからこの業務をするというのではないそうである。そもそも RA という職種はなく、コントラクトアナリストやリザーブマネージャー、アシスタントなど様々な名称でよばれている³⁰ことから、RA の業務を定義づけるのが難しいことがわかる。この点については、数年前に同じリサーチアドミニストレーションを行っているスタッフには同じ名称を与え、同じ給料を支払うべきだ、という議論があったそうだが、RA の業務は多様であり(データ入力をやる場合もあれば、その入力のエラーチェックだけの場合もある。)、また、小さな部局になるとリサーチアドミニストレーションだけでなく他の業務も同時に行わなければならないなどの違いもあり、現在のところ統一化は実現していないとのことであった。

以上のような米国のリサーチアドミニストレーションの現場の状況は、現在の日本にも見られるところであり、また業務内容やその運営についての日本との大きな違いを見いだすことができなかった。これは実際の業務を見学することができず業務の詳細比較ができなかったこと、インタビュー時間が限られていたことによるものであり、今後は米国大学の RA と1つ1つの業務に対する取組方、業務フロー等を比較していくことで、日米でのクリティカルな違いの分析をしていければと考えている。

3.3.2. ディセントラリゼーション

本部と部局のリサーチアドミニストレーションについては、最近では本部の業務をできるだけ部局で行えるようにするという、ディセントラリゼーション(Decentralization)が進められているとのことであった³¹。これは、大学又はリサーチアドミニストレーションの規模が大きくなりすぎて、本部だけではすべてのリサーチアドミニストレーションのチェック・取りまとめをできないことや、教員とより近い場所でリサーチアドミニストレーションをやるべきだという議論、本部予算の縮小³²などの要因から勧められているようで、できる限りのリサーチアドミニストレーションを部局レベルでこなしてしまおうという趣旨である。

このために、本部の Pre-Award、Post-Award を担当する部署(Sponsored

³⁰ 役職の呼び名については流行のようなものもあるとのこと。例えば最近では secretary が office administrator、garbage man が sanitation worker とか sanitary engineer など呼ばれるなど、職のイメージアップのために呼び名が変更されているケースもある。

³¹ 部局レベルでは逆に Deans' Office にリサーチアドミニストレーションが集約化(Centralization)してきているとのことであった。1人の RA が1つのカレッジや特定の研究分野を担当すると、仕事の範囲や活動が狭くなるため、なかなか経験やノウハウが蓄積されないという問題がある。このため、いくつかのカレッジや研究分野をまとめて1つのクラスターを形成し、複数名の RA でこれらクラスターの業務を担当できるよう、Deans' Office に RA が集約されて、効率よく仕事が行われているそうである。

³² 実際に Furlough day (無給の11日の Campus Closure Days と7日間の各オフィスが決める休暇日)が導入されており、本部を含め研究サポート体制自体は、従来に比べて脆弱になっていると感じた。例えば、申請書の期限が Furlough day の場合、それを見越して早めに提出するよう教員に通知されている。

Programs 及び Extramural Funds Accounting)にはトレーナーというポストが作られ³³、このトレーナーによる部局 RA へのトレーニングが行われている。例えば、少なくともミッドレベルの RA にはトレーナーによるトレーニングコースを受けるよう指導されている。これにより、大学全体として均一のリサーチアドミニストレーションを行おうとしているのである。また、後述するように、UC Davis には RACS と呼ばれるリサーチアドミニストレーショントレーニングコースのシリーズがあるが、将来的には部局 RA すべてがこのシリーズを受講、部局のリサーチアドミニストレーションが独立的に責任を持って仕事ができるようレベルアップしていき、本部の業務負担が減っていく、というのを想定しているようである。

ただし、これに対して部局で働く RA にご意見を伺ったところ、「日々変化するルールや取扱いをすべての RA が随時把握するのは時間的にも効率的にも無理であり、本部は部局がどんなに苦勞をしているか分かっていない。」との反対意見を述べていたのが印象的であった。いわば本部と部局との業務の押し付け合いのような話であるが、日本でも良く聞かれる本部・部局の温度差を強く感じた一件であった。

3.4. RA 育成のためのトレーニング

3.4.1. 大学におけるトレーニング

米国の大学との違いで一番大きかったのは、人材育成のための制度や規模である。米国では各自が自ら学ぶ向上心がなければ上にあがれないというキャリアアップ方法を取っているため、大学側はそれをサポートするために学ぶ機会の提供を充実させていると考える。よって、約3年に一度のローテーションでいろんな業務を学んでいくという日本の大学において、同様の規模のトレーニング機会が必要とは思わないが、職員の学ぶ意欲を後押しすることで業務に対するモチベーションの向上やキャリアパスの充実を行える点は非常に参考になると考えている。

スタッフディベロップメントのためのプログラムとして、Human Resources が行う SDPS (Staff Development & Professional Series) と、各部局等が行う独自のトレーニングコース³⁴がある。SDPS は学内すべての教職員に対してトレーニングの機会を提供するものであるが、各部局等のコースは当該組織の職員のみを対象としている。これとは全く別の次元で、Extension にはコースがあり、これは学外者を含むすべての人が対象となるお金を払って受講できるタイプのプログラムで、いわば生涯教育の部類にあたる³⁵。

³³ Pre-Award は 2009 年に、Post-Award は 2006 年にトレーナーのポストが作られた。このため、Post-Award は充実したトレーニングコースが作られていたが、Pre-Award にかかるトレーニングコース等はまだ完成していない。

³⁴ 例えばプロポーザルの書き方などのファカルティディベロップメント(初任者研修の類を除く)は、Human Resources ではおこなわず、部局単位で実施している。

³⁵ Department や School が学部、マスター、ドクターを対象とした教育コースを設けて学位を付与しているのに対し、Extension はノンディグリーの人を対象とした教育コースであり、修了証書 (Certificate) を付与している形になる。

ここでは、大学全体として行われるキャンパスのトレーニングコースについて Web 等を参考に解説した後、実際にインタビューを行った Extension 及び Post-Award の部署が行うトレーニングコースについて紹介する。

3.4.1.1. キャンパスのトレーニング

UC Davis では Human Resources において Staff Development and Professional Services が行われている。これは主に職員を対象とした学内研修プログラムで、学生サービス、ソフトウェア技術などから、ワークライフバランスに関するテーマまで幅広い内容の講義形式のコースが毎年 150 以上開講されている。各コースが年数回開催されることから、毎日大学内のどこかのホールで何らかの研修が複数行われている計算である。加えて、Web 上で 2,700 にも及ぶ様々なトレーニングを受けることができる E-learning システム³⁶を開発、2010 年から一部開始されており、この UC Davis での人材育成手法は発展途上中である印象を受けた。

Research Administration に関するトレーニングは、以下のコースが設けられている。詳細は後述するが、当該プログラムは Extramural Funds Accounting のトレーナーにより行われており、これらのコースを受講することで学内の研修修了証を得ることができる。

Intellectual Property
<ul style="list-style-type: none"> ▪ The Digital Millennium Copyright Act ▪ Copyrights at UC Davis
Research Administration
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principles of Research Administration ▪ Post Award Administration, Part 1 ▪ Post Award Administration, Part 2 ▪ A-21: Costing Policies ▪ Indirect Costing ▪ Effort Commitment and Cost Sharing ▪ Extramural Closeouts
Grants and Sponsored Programs
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposal Processing and Submission ▪ Proposal Budgeting Basics ▪ Introduction to Sponsored Programs

このキャンパストレーニングは、試用期間(6ヶ月)後の職員なら誰でも受講ができる(ただし、同時には3コースまで。)、また勤務時間中のワークアワー(8:00-17:00)に受けることが可能である。職員のトレーニング受講の許可は、各職員のスーパーバイザーがそれぞれのキャリアパスを考慮しつつ行っている。もちろん本トレーニングは無償で行われる。

インタビューによると、今の業務に直接関係ない他の部署にかかるトレーニングで

³⁶ <http://www.hr.ucdavis.edu/sdps/catalog/u-learn-on-line-learning>

も、各職員の希望やキャリアパス等を考慮し、認められることが普通だとのことであった。例えば、スチューデントアドバイザーもリサーチアドミニストレーションを学ぶことがあり、もちろん逆もあるとのこと。理由としては、すべての業務は常に関連していて、どんな立場でも、学んだ知識を自身の職場で活かせるから、とのことであった。また、大学としてもトレーニングの受講を推奨しており、最低でも4時間のトレーニングを毎年受けるよう指示があるそうである。

【倫理、セクハラ等のトレーニングプログラム】

いわゆる大学の危機管理の一貫として行われるトレーニングプログラムも別途存在している。例えば倫理やサイバーセキュリティ、セクシャルハラスメントにかかるトレーニングプログラムなどがあり、これらは一定期間ごとに大学の構成員すべてが受講するよう義務付けられている。倫理及びサイバーセキュリティについては大学のポリシーによりその義務が定められており、UCOP (University of California, Office of the President) において E-learning システムが構築されている。セクシャルハラスメントは法律によりその義務が明記されており、恐らくカリフォルニア州がトレーニングの内容やシステムを構築しているとの話であった。

内容についてお話を伺ったところ、州のものは毎年同じような内容で工夫がないが、UCOP で作られる倫理のプログラムはとても興味深い内容・テーマ設定となっているとのことであった。はじめに、教員か職員かを選択し、それぞれに応じたいくつかの興味深いケース、シチュエーションが与えられ、あなたならどうするかという対策をまず考えさせる。そして回答編で、法律や大学のポリシー、規則に従い、どうすべきであったかを提示する、という内容である。この与えられるシチュエーションは業務上判断が悩ましいものが多く、答えもシンプルではなく、非常に参考になるとの話であった³⁷。

これら強制のトレーニングを受けなかった場合のペナルティについても話を伺った。E-learning システムを導入しているため、誰が受講したかは自動的にわかり、受講していないと、スーパーバイザーや秘書等を通じて、受講するよう促されるとのことであった。それでも受講しない場合であっても、個人への罰則については、労働組合等との関係で簡単にはできないので、個々に受講するよう強く指導するのみであるとのこと。ただ、個人ではなく、部局単位でのペナルティ、たとえば校費のカットなどが行われる場合があるそうである。

3.4.1.2. Extension のトレーニングコース

Extension には大学キャンパスの SDPS とは別に、Extension 所属の職員のための³⁸スタッフディベロップメントプログラムが用意されている。例えば、Executive Leadership Program は、6つのコースで構成されるリーダーを育てるためのプログラム³⁹で、Clear

³⁷ なお、トレーニングプログラムは、それを受講すべき時期に各教職員に受講指示の e-mail がきて、1回受講するとその内容を見られなくなるため、米国研修期間中は E-learning システムを見ることはできなかった。

³⁸ 職員の家族も、1人だけ当該プログラムを無償で受講できることになっている。

³⁹ リーダーシップはマネジメントを行うことだけが仕事ではなく、グループで仕事をこな

Explanation Program は、新しいキャリアを形成するために他のユニットの事情を学ぶトレーニングシステムである(本報告書末尾参照)。後者は試験的なプログラムであるが、いくつかの部局との間で提携を行い、転職を伴わずに一時的に別の業務を行うものである⁴⁰。例えば Human Resources のスタッフが週3回アカウンティングに行き一時的に会計業務を行ったり、アグリカルチャーの部局で Extramural accounting をやっていた人が午前だけ Human Resources 業務を行ったりしているようである。

Wednesday Workshops は、Extension の誰かが、一つの得意分野、専門分野について、比較的小さなテーマでプレゼンするというものである。例えば、Outlook でメールを出すときのこつや、業務における iPhone の使い方、Twitter のマーケティングへの利用方法などである。朝から 15 人程度、1 時間以内で行い、Extension の各ユニットから職員が参加する。別途誰かコンサルタントを雇用するわけでもなく、内部人材の知識を生かし、知識をシェアするという考え方であり、マーケティング、IT、HR、financial service など異なる人材が集まって話をきくことは非常にためになることであった。教育関連のカンファレンスにおいて当該 workshop の話題提供を行ったとき、内部人材の知識を生かすトレーニング方法として、参加者から高い評価を得たそうである。

その他 FISH と呼ばれる仕事の哲学を教えるプログラム(下記参照)や Meditation コース、新任者研修など Extension の職員のための様々なプログラムが用意されている。

【FISH! Philosophy⁴¹】

FISH は仕事への取組に関する哲学であり、ワークライフが楽しくなれば、それが顧客へのよいサービスにつながるという考え (If employ is happy, customer is happy) である。元々はシアトルにあるパイク・プレイス魚市場で行われた快適な職場環境作りための業務改善手法であり、相互に関連するシンプルな4つのコンテンツから構成されている。一つ目は態度を選ぶ (Choose Your Attitude)、二つ目は遊ぶ (Play)、三つ目は人を喜ばせる (Make Their Day)、そして四つ目は注意を向ける (Be There) である。魚市場でただ商品の説明をして坦々と売るので

ずときに必要となる能力すべてが含まれるので、チーフやマネージャーに限らず Extension の全職員が本プログラムの受講対象となっており、実際にもいろんな階級の人がきて一緒にコースを受講しているとのこと。

⁴⁰ Extension は OOA (Office of Administration)、CBS (College of Biological Sciences)、The College of Letters & Sciences との協力を得て、このプログラムに 7 名の職員が 1 月から 6 月まで参加していたとのこと。

⁴¹ スティーヴン・C・ランディン、ハリー・ポール&ジョン・クリステンセン『フィッシュ！鮮度 100%びちびちオフィスの作り方』早川書房 (2000)

⁴² 魚市場という仕事自体は自分で選べないが、魚市場の仕事がいやだと一日を不機嫌に過ごすのかどんなお客が来るのかを楽しみに過ごすのか、また平凡な一日を過ごすのか世界に名をとどろかせるような職場にしようとするのかは、自分自身で選ぶことができる、という趣旨の内容。

⁴³ Extension に訪問した時期がちょうどハロウィンと重なったが、この FISH! 哲学の「遊ぶ」を意識し、職場対抗のデコレーション大会が行われていた。これにより、職員が楽しみ、職場に来た教員らも楽しみ、会話も弾み、職場全体が活性化するという非常によい循

はなく、まずポジティブな姿勢で出勤⁴²し、活気あふれるような遊びを取り入れつつ⁴³、客や同僚に対して楽しい雰囲気で見守り、ひとりひとりとの会話等の瞬間も大切にすることが、従業員にとっても客にとっても会社にとっても良いことである、というものである。非常にシンプルで当たり前に思えることばかりだが、改めて見ると考えさせられる部分が多い。なお、この FISH! 哲学はマクドナルドから米国陸軍まで様々な組織において実践されているとのことである。

UC Davis の他大学にない特徴のひとつとして、スタッフディベロップメントの機会提供の多さがあげられていた。UC Davis は同じ大学である Berkeley と比較しても、より多くのトレーニングコースが準備されており、またこれらの受講を大学として奨励しているそうである。先に述べたようにキャンパスのトレーニングコースだけでなく各部署単位でも Leadership Program など様々なプログラムが行われており、また、最近トレーニングプログラムの参加に関する調査を行った結果、UC Davis は他の UC キャンパスに比べてより多くの職員がスタッフディベロップメントのプログラムに参加していることも分かった。この充実したトレーニングプログラムと高い参加率が UC Davis の事務サービス向上をサポートしていると考えられる。

3.4.1.3. 学内資格認定制度

SDPS には、いくつかの指定されたコースを受講することで修了証書 (Certificate) を得ることができる Certificate Series が準備されている⁴⁴。例えば、事前に申請をし、Fundamentals of Student Advising、Communication Strategies for Student Advisors など、学生支援に係る計6つのコースを受講することで、Student Advising の修了証書もらえることになる。この修了証書は昇級やキャリアアップに用いられることになるが、それは次の職を保証するものではない。

リサーチアドミニストレーションに関する Certificate Series として2年前から RACS (Research Administration Certification Series) が開講されている。これは、Post-Award を行っている Extramural Funds Administration のトレーナーがメインとなって指導しているコースをすべて受講することで修了証書もらえるシリーズであり、主に新人から中堅までの Post-Award 担当 RA のために⁴⁵用意されているものである。将来的には、RACS の修了が、新しくアナリスト⁴⁶Ⅲ以上 (UC Davis の RA の中でも少し地位の高い職種) に就くための必

環ができているとのことであった。

⁴⁴ 例えば Advanced Supervisory、Basic Supervisory、Campus Communicators、Cross-Cultural Competence、Customer Service、Event Planning、Student Advising、Train the Trainer、Understanding Diversity などのシリーズがある。

⁴⁵ Pre-Award にかかるプログラムは現在作成中。

⁴⁶ アナリストはⅠからⅧまでであり、Sponsored Programs のメインポジションの職種である。給与水準はⅠで平均\$48,744、Ⅷで平均\$95,436 となっている。

須条件となるそうである⁴⁷。また、トレーニングの内容は、後述する CRA の資格試験にも対応しており、CRA 取得をめざす職員の導入コースとしても用いられる。

RACS が導入された背景は、前述のように、ディセントラリゼーション(本部から部局への機能移転)を推進するために、部局の RA のリサーチアドミニストレーション力の強化を図ろうとしたものであったため、トレーニングの内容やそれを支える E-learning システムもしっかりと整備されている印象であった。RACS の受講は基本的には座学だが、その案内や講義のスケジュール管理、配付資料のダウンロード、講義終了後の試験等は、すべて Web 上で 24 時間いつでも行うことができる⁴⁸。以下に E-learning システムの Web 画面を示す。

【RACS トレーニングシステム トップページ⁴⁹】

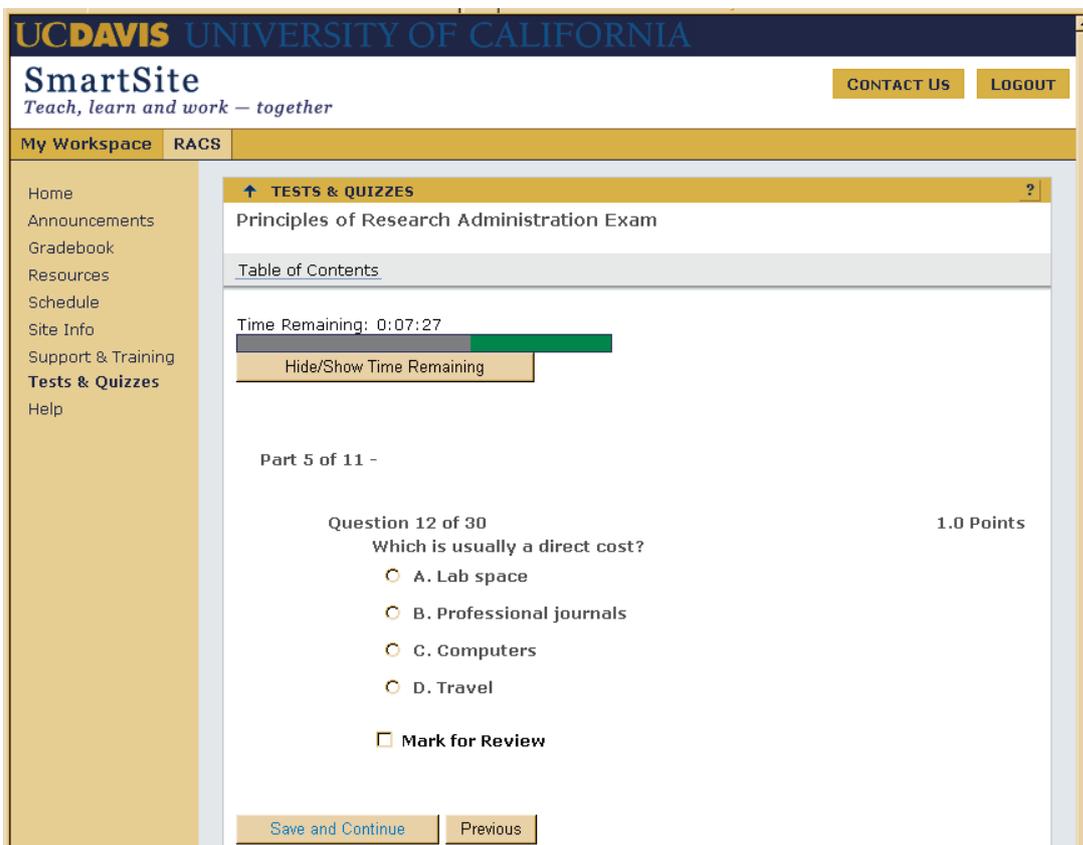
The screenshot shows the RACS training system web page. The header includes 'UC DAVIS UNIVERSITY OF CALIFORNIA' and 'SmartSite Teach, learn and work - together'. A 'LOGOUT' button is in the top right. Below the header is a navigation bar with 'My Workspace' and 'RACS'. The main content area is divided into three columns: 'Home' with a sidebar menu (Announcements, Schedule, Resources, Tests & Quizzes, Support & Training, Gradebook, Help), 'WORKSITE INFORMATION' with a detailed description of the RACS program, and 'RECENT ANNOUNCEMENTS' which is currently empty. Below these is a 'CALENDAR' section for January 2010, showing a grid of dates with the 12th highlighted.

⁴⁷ 米国訪問時には本部の Sponsored Programs に空きポストが多かったが、これはポストに似合った資格をもった RA が育つ・来るのを待っているとのこと。Reorganization 前までは、RA はたくさんの責任があったにも関わらず、少ない資格・資質・能力しか求めてこなかったのが釣り合いが取れなかったとの意見もあった。

⁴⁸ ただし、これは RACS オリジナルシステムではなく、全学的に導入されている学生向けの講義管理システムを改良して利用しているものである。

⁴⁹ トレーナー Ms. Debra Henn のご厚意で、トレーニングシステムへのログイン許可をいただいたが、本来受講者専用のページである。

【RACS トレーニングシステム 試験ページ】



3.4.1.4. ビデオトレーニング

NCURA(Council of University Research Administrators)やSRA(Society of Research Administrators)⁵⁰で作成されたビデオワークショップのビデオテープ・DVDを貸し出すことで、RAのリサーチアドミニストレーションに関連した知識を補うものである。RAが個人的に借りる場合や、スーパーバイザーが新人RAに見るよう指示し、その後そのビデオの内容についてディスカッションする場合などがあるとのことであった。

確認した内容⁵¹は、数人のSenior RAがあるテーマについて10分～30分程度プレゼンをしながら、そのビデオワークショップ会場に参加しているRAや同時中継で参加しているRAとディスカッションをするというものである。時間は1時間半～3時間程度である。なお、当該ビデオはNCURAやSRAの会員となっている大学において、トレーニング用に貸し出されているケースが多く、またビデオで用いられるハンドアウトは他大学のトレーニングビ

⁵⁰ これらはRAの専門職能集団であり、RAのために情報提供や教育、出版等を行っている組織である。このうちNCURAの詳細については、昨年度本研修報告書を参照のこと。

⁵¹ 米国研修中にいくつかビデオを見せてもらったが、滞在した時期が先に述べたreorganizationから間もなかったことから、多くのビデオは新人RAに借りられている状態であった。

デオを紹介している HP からダウンロードすることも可能である⁵²。

UC Davis では以下のようなビデオが貸し出されている。

<ul style="list-style-type: none">6. Post-award and Cost Analysis (NCURA 2002)▪ Confidentiality Discussion (SRA 2003)▪ A-110 for the Research Administrator (NCURA 2003)▪ Subawards and Subcontracts (NCURA 2003)▪ Exploring the Lifecycle of Costs: Budget to Audit (NCURA 2003)▪ A Primer on Intellectual Property for the Research Administrator (NCURA 2003)▪ Cost Sharing Management (NCURA 2004)▪ Research Records Management (NCURA 2004)▪ Fundamentals of Project Management (NCURA 2004)▪ Conflict of Interest Management (NCURA 2004)▪ International Sponsored Programs Administration (NCURA 2005)	<ul style="list-style-type: none">▪ Principles of Federal R&D Contracting (NCURA 2005)▪ Institutions (NCURA 2005)▪ Post-Award Issues for the Pre-Award and Departmental Administrator (NCURA 2006)▪ Grants.gov: Working Towards a Common Vision (NCURA 2006)▪ National Security Issues (NCURA 2006)▪ Sponsored Projects Essentials (NCURA 2007)▪ Effort Reporting (NCURA 2007)▪ Conflict of Interest: How to Spot and Manage It (NCURA 2007)▪ Sub-Awards: A Survivor's Guide of Key Concepts and Principles (NCURA 2007)
---	--

このトレーニングビデオは Sponsored Programs の HP にその記載があるが、HP にある 19 の見出し項目のうち、トップ項目に「Training Videos」がきている(「About Us」よりも上である。)。これは、トレーニングが如何に重要かを示している一例ではないかと考える。

【Sponsored Programs Web サイトのトップページ】



⁵² 例えばカリフォルニア工科大学の HP など。

http://finance.caltech.edu/pa_NCURA_Videos.htm

3.4.1.5. その他内部トレーニング

学内のポリシーやルール等の変更について情報を交換するフォーマルなワークショップが月1回のペースで開催されており、これを通じて RA としての知識の補完ができるようになっている。これは各部局の RA や教員を対象として本部側主導で行われるもので、本部側からの説明とそれに基づくディスカッションで構成されている。

なお、教員や部局 RA 等へのワークショップ開催案内やリサーチアドミニストレーションにかかる情報提供、周知は listserve と呼ばれるメーリングサービスにより行われている。ポリシーやルールはそれほど変わることはないが、ルールの解釈は、他のキャンパスで行われた外部監査等の結果により影響があり、また大学としてこの解釈の把握は非常に重要であることから、これら情報を各 RA に迅速にメール配信し、リサーチアドミニストレーションの均一なサービスを実現している。

3.4.2. 外部トレーニングの機会

日本では、研究支援職員全体が組織する団体がなく、部課長級の職員間で年に数回国立大学法人等研究協力部課長会議が開催、情報交換が行われているだけという現状である。しかし、米国では RA のための組織が 50 年以上前から存在し、ここで情報交換のためのシンポジウムやトレーニング機会等が RA に与えられていることは注目に値する。また、これら組織が中心となって制度化された資格認定試験もあり、RA としてのキャリアをサポートする盤石な体制が整っていると考えている。

ここでは、これら組織により行われる米国の RA 全体に対して行われているトレーニング機会と RA のための資格制度、UC Davis での現状等を概説する。

3.4.2.1. RA のための専門職能集団による教育

RA のための教育機会として、RA のための専門職能集団である NCURA (Council of University Research Administrators) や SRA (Society of Research Administrators) が提供するトレーニングが知られている。NCURA の例では、会議形式のトレーニングプログラムとして、年1回行われる年次大会やファイナンシャルリサーチアドミニストレーション、プレアワードリサーチアドミニストレーション、いくつかの州単位で行われるリージョナルミーティングなどがあり、この会議への参加を通じてリサーチアドミニストレーションについての知識を深化させることができる。また、オンライン上でも様々な有料のトレーニングを受けることができ、NCURA のメンバーになるとチャット形式による特定分野別の情報交換も行うことができる⁵³。これ以外にもサテライト形式でディスカッションする NCURA TV を有料で閲覧できるなど、十分なトレーニング機会が提供されている。

⁵³ その時間帯に Chat に参加できなかった人向けに、最近の Chat のトランスクリプトも Web 上で公開されている。

UC Davis では、大学単位で NCURA の賛助会員となっており、学内において無償で上記リサーチアドミニストレーションに係るテレビ放送を見たり、オンラインクラスを受けたりすることができるようになっている。加えて、大学本部である Sponsored Programs や Extramural Funds Accounting では NCURA 年次大会に RA を毎年数名送り込んでいるとのことである⁵⁴。

日本においては、会計事務研修など大学業務を対象とした外部研修はいくつか見られるが、研究協力事務については研究協力部課長会議があるくらいであり、実務レベルの意見交換やディスカッション、教育等が行われるような組織の確立が望まれるところである⁵⁵。

3.4.2.2. RA のための資格制度

CRA (Certified Research Administrator) とは、Research Administrators Certification Council (RACC)⁵⁶により与えられる RA のための資格⁵⁷であり、その取得には非常に幅広い RA の知識が要求される。筆記試験⁵⁸(年2回開催)により資格が与えられ、有効期間は5年間、更新制度⁵⁹がある。また、資格者は Web で公表されており、現在約 1,200 名の CRA 取得者が大学等で活躍している。UC Davis にも CRA 取得者が 14 名おり、Office of Research の各ユニットや部局の主要部署で活躍している。

試験の出題範囲は非常に広範にわたっており、印象としては、リサーチアドミニストレーションの中のある特定分野(例えば会計や契約など)のスペシャリストを育成するため

⁵⁴ ただ、NCURA 年次大会は、大学単位ではなく個人でメンバーに入らなければならないので、予算がある時は良いが、今年度のように大幅な予算カットがあると参加させることができないとのこと。

⁵⁵ 一部ではリサーチアドミニストレーション関連の意見交換を行おうとする動きがあり、最近では金沢大学フロンティアサイエンス機構が中心となって第 1 回リサーチアドミニストレーション研究会(平成 22 年 2 月 5 日開催、東京)が開催されている。昨年我々の大学が行った NAIST 事務職員交流会(平成 21 年 2 月 16 日開催、奈良)もその 1 つである。

⁵⁶ The Society of Research Administrators (SRA) により 1993 年に設立された資格認証機関で、この SRA とは独立した非営利組織。リサーチアドミニストレーターになるために必要な基礎知識を教育やテストを通じて認証し、CRA (Certified Research Administrator) を与えている。

<http://www.cra-cert.org/>

⁵⁷ CRA 取得のメリットは次のとおりとされている。プロとしての認証、個人的満足、専門性の指標・雇用機会の増加、昇進の機会、顧客の信頼度の増加、他の手本。

⁵⁸ 受験資格は、①リサーチアドミニストレーションに関する修士取得者、②学士かつリサーチアドミニストレーションに関する 3 年以上の経験、③準学士かつリサーチアドミニストレーションに関する 6 年以上の経験、④リサーチアドミニストレーションに関する 8 年以上の経験、のいずれか。

⁵⁹ 5 年間の間に 60-80 時間の Educational activities が必要とされる。また、更新時に、CRA 認証試験用の問題を 3 問提出することになっており、試験問題に最新の情報かつ実務で重要な事案が反映されるようになっている。

の試験というよりは、リサーチアドミニストレーションの全体像を把握するために必要最低限な知識を RA が身につけるための試験⁶⁰であり、将来ディレクターとして組織をマネージする人向けの資格であるように感じた。出題範囲は①研究計画の作成とその事務、②法的必要事項、スポンサーとの連絡、③会計管理、④一般的なマネジメント、の4つに分類され、さらにその中が以下のように細分化されている。

① 研究計画の作成とその事務	
<ul style="list-style-type: none"> 情報の収集とその周知 申請書の作成 受入にかかる事務 	<ul style="list-style-type: none"> 倫理(利益相反、生命倫理、アニマルケア、研究不正など)とプロ意識 知的財産 電子的リサーチアドミニストレーション
② 法的必要事項、スポンサーとの連絡	
<ul style="list-style-type: none"> 規則、一般法規 コンプライアンス(政府の規則や輸出規制等の遵守) 	<ul style="list-style-type: none"> 抗告手続 法的権限
③ 会計管理	
<ul style="list-style-type: none"> 予算と決算 コスト 	<ul style="list-style-type: none"> 会計報告 監査
④ 一般的なマネジメント	
<ul style="list-style-type: none"> 施設マネジメント 契約と購入 	<ul style="list-style-type: none"> 文書管理マネジメント 人事マネジメント

資格取得のための方法として、①日々の業務から学ぶ、②RACC のウェブページリンクで学習する、③SRA-International や NCURA に参加する、④RESADM-L mailing に登録する、⑤模擬試験を受ける、⑥RACC 主催の勉強会に参加する、などがあげられている。また、CRA 取得後まもない RA が学習方法を指導するメンター制も導入されている。

大学における CRA は、それ自体を持つことで何か特別な業務ができるようになるというわけではなく、それをどのように活かすかはその人次第であり、いわば学位のような位置付けである。インタビューによると転職には CRA は有用で、これを持っていれば書類審査をパスしてインタビューを受けるところまでは難なく行けるとのことであった。なお、数年前、UC Davis では CRA を持っている人専門の Job Title を付与する話が持ち上がったが、現在までまだ実現していないそうである。

大学において CRA を取得・保有することについて意見を伺ったところ、本部側の意見では、CRA はリサーチアドミニストレーション全体を理解するのに有用な資格試験であるので、アナリストⅣ以上のポジションに就くためには、この資格を目指してほしいと思って

⁶⁰ ある CRA を保有するシニア RA の話では、「今の RA に最も重要なことはジェネラリストを維持すること。近年組織が大きくなり RA の業務が細分化、ニッチ化されてきている。専門性とその複雑さを完全に理解するためには、少なくとも RACC の body of knowledge (CRA の試験範囲にもあたる) の範囲は学習すべきである。」と述べられていたので、ジェネラリストとして必要な知識を求められている資格試験と思われる。

いるとのことであった。前述のトレーナーが中心となって行っている RACS を足がかりに、CRA の取得を目指してくれればとのことである。

しかし、部局側の意見では、資格試験合格のためには労力と時間が要求されるため、フルタイムで現在働いている職員に対して、CRA 等の資格取得を求めるのは良い考えではない、とのことであった。また、Sponsored Programs や Extramural Funds Accounting、ディレクターレベルはこの CRA 取得者が必要だと考えるが、部局の現場レベルでは現状そこまでの知識や能力は求められていないとの意見があった。

以上のことから、CRA の試験は実務者の実力を試す試験と言うよりは、リサーチアドミニストレーションの広い知識があるかを試される試験であり、本部やディレクター、マネージャー等、リーダーシップを発揮するポジションに求められる資格であると考えている。逆に、より上のポジションを目指す RA にとっては、この CRA という資格はモチベーションとなっており、日本においてもこういった資格制度が職員の学ぶ意欲の向上に役立つだろうと感じた。

3.4.2.3. その他

その他、政府のトレーニングセッション(NSF(National Science Foundation)や USDA(United States Department of Agriculture))やカンファレンスにも RA を送り込んでおり、特に、Extramural Funds Accounting にはそれぞれ NSF 担当や USDA 担当をおいているため、そこが最新情報を得られるよう積極的に参加させているとのことであった。

3.4.3. まとめ

以上の内容からわかる RA の育成過程例についてまとめる。RA を目指す職員は、スーパーバイザーの許可を得た上で(ほとんどの場合認められる。)リサーチアドミニストレーションに関する研修を業務時間内に受講する。この研修は専属のトレーナーにより行われ、また利便性の高い E-learning システムにより非常に効率よくリサーチアドミニストレーションを学ぶことができる。また、特定のコースをすべて受講することで RACS の修了認定書をもらうことができ、これにより RA を目指す職員はモチベーションを維持しつつ学ぶことができる。トレーニング後、RA として採用された者は、職場での OJT の他、ビデオを用いたトレーニングや学内ワークショップ、NCURA 年次大会等の参加により、その RA としてのスキルをアップしていき、加えて必要に応じて CRA の資格取得を目指していく。これらの実績を持って次の上位ポストへ応募していき、人によっては最終的に副学長レベルのポジションまで挑戦していく。

これはあくまでも一例あり、Ph.D.を持っているかなどの条件によりチャレンジできるポストは異なってくるが、このようなキャリアパスを考えている職員に対するサポート体制としては、少なくとも完成していると考えられる。

3.5. 考察

この米国研修を通じて、リサーチアドミニストレーションを行っていく上で最も大切なことは、組織や業務のやり方を決めることよりも、人を育てることである、ということに強く感じた。つまり、組織ではなく個人の高いモチベーションや能力がリサーチアドミニストレーションを支えているということ(職員>組織)である。そして組織はこの個人のモチベーション等をサポートするために様々な研修や体制を構築し、これにより、能力の高い職員の成長をさらに伸ばすことができるようになっているのが米国の優れたシステムであると考え⁶¹。では、日本において、このリサーチアドミニストレーションにかかる人材育成をどうすべきかを考えてみる。

まず最初に行うべきは、育成すべき職種の確立であると考え。リサーチアドミニストレーション自体が定着しておらず、定義も曖昧になっている現状⁶²では、そこで働く職員像や規模が決まらず、また職員の将来を見据えたキャリアパスを描きにくいからである。リサーチアドミニストレーションというものを今後発展させていき、ここで働く職員を育成するためには、まずは共通認識を持つための定義を行い、「これがリサーチアドミニストレーションだ」といえる状況を作るべきである。なお、筆者は、後述するキャリアパスを考えると、できるだけこの定義を広くした方がよいと考えている。また名称は、カタカナ表記の「リサーチアドミニストレーション」では米国の後追いのイメージがある⁶³が、現在の研究協力課で行われている業務範囲が米国のリサーチアドミニストレーションに対応していると筆者は考えており、決して後れを取っているわけではなく、また米国の後を追いかけているというよりは、それぞれが独自に発展してきていると考えていることから、このカタカナ表記を浸透させるべきかどうかも見直してはどうかと考えている。

この定義後又は平行して、このリサーチアドミニストレーションの在り方等を議論できる場を設置し、業務標準のようなルールを作ってはどうか。というのも、現在の日本の大学における研究協力事務は、各大学、各部局により様々であり、基本的にはOJT形式でその上司から業務を学んでいく形を取っている。基準がないためリサーチアドミニストレー

⁶¹ その代わり、上に立つものとの間でヒエラルキーがはっきりしている。いわばチャンスの平等を謳うことにより給与や出世の不平等を黙認しているといったところであろうか。この平等感という考え方が日本とは異なるため、人事制度を含めそのままそっくり米国の方式を日本に導入するというわけにはいかないだろう。

⁶² 例えば、国プロ等の大型のプロジェクトを戦略的に大学が取りに行くための新しい組織が最近各大学に見られるようになってきているが、この新しい組織での活動をリサーチアドミニストレーションと呼んでいるケースや、研究費の執行やリスクマネジメントなどすべて含めてリサーチアドミニストレーションと呼んでいるケース、さらには教員人事や給与支払事務などを含めて研究や教員に少しでも関連するものをすべて総称してリサーチアドミニストレーションと呼んでいるケースなど、様々である。

⁶³ 例えば米国のバイドル法に対する日本版バイドル法(産業活力再生特別措置法第30条を指す)は、名称としては覚えやすいが、米国の後追いというイメージを強く印象づけ、「米国より20年遅れて制定されたので20年はその成果を待ってくれ」といったモラトリアムを与えてきたと考えている。

ションの自己点検が相対的にしかできなく、大学・部局によっては上司から引き継がれる効率の悪い事務を延々と行っているかもしれない。業務内容について議論されている外部団体もなく、例えばリサーチアドミニストレーションの範疇に入ると思われる新しい業務が出てきても、「この業務はリサーチアドミニストレーションの部署で行うべきものだ」という確証がないため、リサーチアドミニストレーションの部署はこれを排除しようとするだろう。このような個々の大学の独りよがりのリサーチアドミニストレーションを行ってはいは、リサーチアドミニストレーションという専門的な職種を確立しても、専門集団としてそのレベルが維持できないと考えている。このためにも、まず何よりも先にやるべきは米国の専門職能団体である NCURA や SRA を参考に日本のリサーチアドミニストレーションを議論する団体や場を作ることであり、そこでリサーチアドミニストレーションとはどういったものであるべきかから検討していくことが大切と考えている。

育成する人材は、現在の事務職員が適していると考えている。もちろん、これまでの人事システムを踏襲する限りはこれが絶対適していると言い難いが、逆に現在の事務職員側の知識等を無視して新たにリサーチアドミニストレーターを育てようとするのは良い考えとは思えない。業務範囲はあくまでもこれまで事務職員が行っていたものがベースであり、それに加えて、申請書作成や複数研究プロジェクトのマネジメントなど企画系に近い職務が増えるというイメージであり、そこだけを切り出して議論する必要はない。そもそも外部に専門家が存在しないため、研究内容を理解できるポスドク等を雇用したとしても、OJT の形で学ばせることになるので、そうであれば優秀な事務職員を配属して OJT の形で学ばせるのとそう変わらないのではないか。ポスドクは確かに研究に関する知識を持っているが、教員が事務側にサポートを求めている部分の多くは、教員が知らないルールや会計の知識、大学運営に関する企画力や運営力であり、研究内容を理解できる人材は、知的財産部門や技術移転部門を除き、現状ではそのニーズが多いとは言えないと考えている⁶⁴。また、研究を行ったことがある職員の方が教員にとっての安心感や説得力等で差が出ることもあるが、それは、リサーチアドミニストレーションという専門分野を確立することで十分カバーしうると考えている。

もし、リサーチアドミニストレーションの定義を狭く捉え、国プロ等のサポート専門として雇用してしまうとどうなるだろうか。まず、新しい部署と位置付けられると、どうしても将来にわたり継続的に必要かという議論が起こり、はじめにパーマネントとして雇うことが難しくなると思われる。また雇用された場合に、学内の他業務への異動ができないため、大学のポストアワード等の流れと分断され、これにより研究協力事務全体を見渡す力をつける機会が得られなかったり、上位職へのキャリアアップができなく同じ職種に何十年も勤めることに

⁶⁴ 一方で、ポスドクの研究職以外の道としてリサーチアドミニストレーターが注目されている現状も把握しており、将来的にはリサーチアドミニストレーションにおける研究経験を生かした業務の掘り起こしも必要と考えている。

なったり、学内での次の職が無く学外への移動を余儀なくされる⁶⁵など様々な問題が考えられ、採用された者にとってもワークライフバランスの観点からも好ましくないのではと考えている。

では、どんな人事システムが考えられるか。現在の事務職員は会計系、人事系、庶務系など、いくつかのゆるやかな枠に分類されており、その枠の中で異動しながら専門性を学んでいくようになっている(絶対この枠内と決まっているわけではないが。)が、研究協力系という枠はなく、本学の場合では会計系の職員が執行業務を行い、庶務系の職員が研究不正対応等の学内体制整備を行うなど、職員の持ち寄りで構成されているような状態とも言える。これを解消し、研究協力系という広い枠を、前述の専門職能団体と連携しながら形成し、職員の希望や実態(Ph.D.を持っているなど)に合わせてこの枠中だけで横異動しながらリサーチアドミニストレーション全体の業務を把握していき、上位職へキャリアアップしていくというキャリアパスの形を、現在の人事方式と併用しながら導入してはどうだろうか。これにより事務職員のキャリアパスの多様性も広がり、職員の業務を学んでいくというモチベーションが上がることも期待できる。また、こういったキャリアパスがあるという前提で、リサーチアドミニストレーション業務を希望するポスドクを一般事務職員として採用していけば、前述のような先のないキャリアパスや俯瞰的な知識の欠如などの問題を解消できると思われる。

最後に、リサーチアドミニストレーションとはどういう職種で、どういったことが求められるかが明確になった後、それにあつたリサーチアドミニストレーターを希望する職員に対するサポート・教育体制を考える必要がある。これには、米国の CRA のような資格認定や業務標準を学習する教育システムを構築するべきだが、現状はこの段階ではなく、もう少しリサーチアドミニストレーションという分野が成熟するのを待つ必要があるかもしれない。ただし、前述の通り学内 OJT のみをよりどころにリサーチアドミニストレーターを育成することは問題であるので、少なくとも日本全体でリサーチアドミニストレーションを議論できる体制を整え、そこでの議論を通じて各自がリサーチアドミニストレーションの在り方を考えながら学べるようにするべきであろう。「これは周りの大学の研究協力課ではやっているかもしれないが、うちではここの仕事ではない」といったバラバラの対応、後進への指導・教育は、この分野の確立・安定化の面から絶対に避けるべきであろう。

4. おわりに

ここでは、5人の RA へのインタビューと Web から分かる UC Davis のリサーチアドミニストレーションの現状を紹介しつつ、日本のこれからのリサーチアドミニストレーション

⁶⁵ 技術移転人材のように、他の大学や研究機関、企業の知財部など、ある程度労働市場が大きければ、職場間を移動しながらキャリアを積んでいくパターンも考えられるが、例のようにリサーチアドミニストレーションを申請書サポートに絞ってしまうと、限られた研究大学しかないため、この方法も難しくなると思われる。

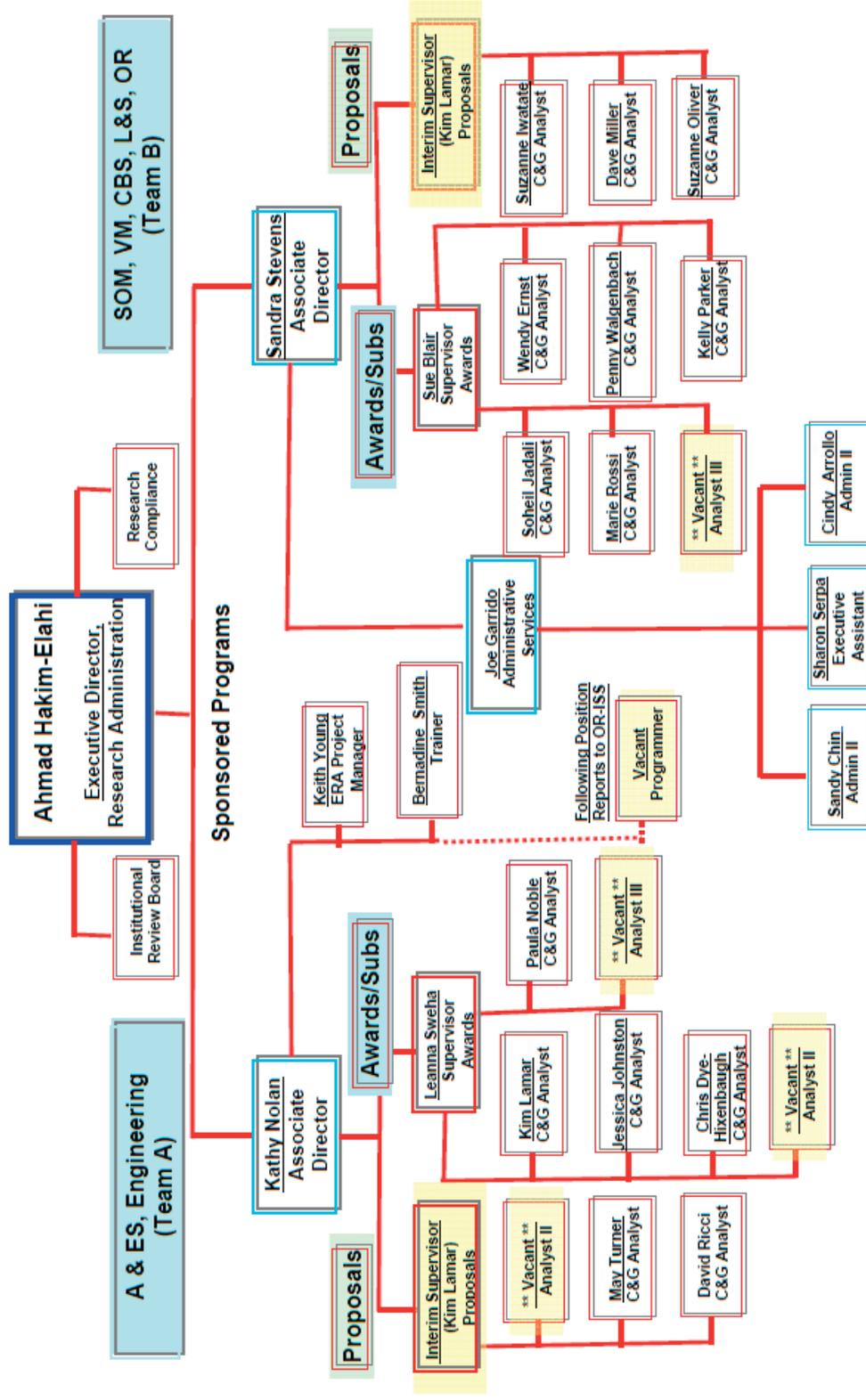
の在り方を考察した。リサーチアドミニストレーションを大学に根付かせるためにはどうすべきか、という理想を議論すると、必ず人事システム改革や新規採用に伴うお金の話など大ごとになり、行き詰まる事が多いように感じている。考察で述べた私見は、少なくとも今ある人材を活かし、今の枠組みを踏襲しつつ、できるところから米国のような研究サポート体制を取り入れ、日本のリサーチアドミニストレーションを発展させていこうと考えたものであり、参考いただけただら幸いである。

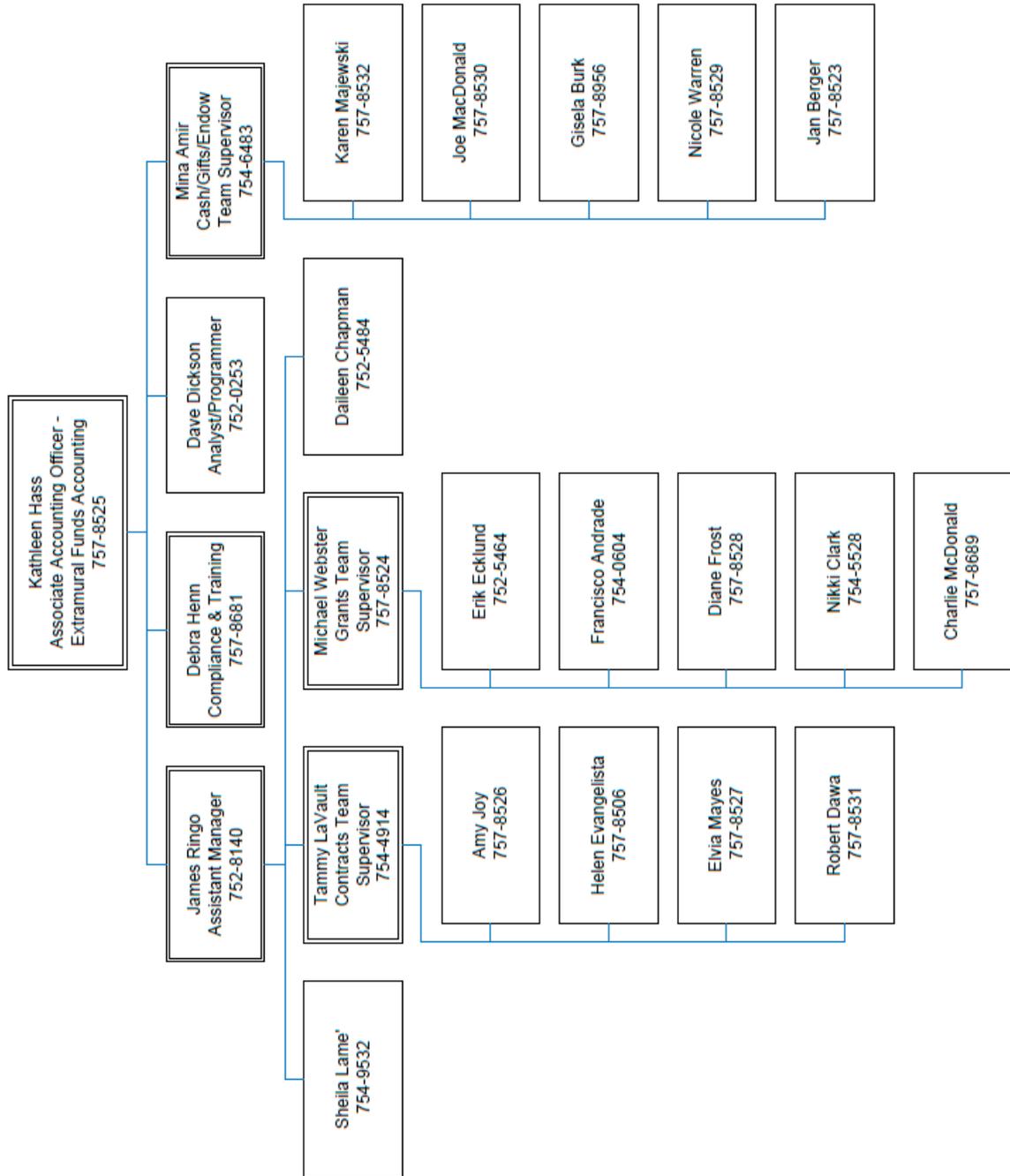
【参考文献・Web】

- ・ U.S. News & World Report 2009
 - <http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/best-graduate-schools/top-veterinarian-schools/rankings>
 - <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/spec-doct-agricultural>
- ・ UC Davis 実績
 - <http://facts.ucdavis.edu/>
- ・ UC Davis Kualo Projects
 - <http://kuali.ucdavis.edu/>
- ・ 高橋真木子 「産学連携の活動評価、必要とされる機能と担う人材に関する考察」UNITTJ (2008) No.3 Pages 23-31
- ・ UC Davis, Human Resources
 - <http://www.hr.ucdavis.edu/sdps/catalog/u-learn-on-line-learning>
- ・ スティーヴン・C・ランディン、ハリー・ポール & ジョン・クリステンセン『フィッシュ！ 鮮度100%ぴちぴちオフィスの作り方』早川書房(2000)
- ・ カリフォルニア工科大学 ビデオトレーニングホームページ
 - http://finance.caltech.edu/pa_NCURA_Videos.htm
- ・ The Research Administrators Certification Council
 - <http://www.cra-cert.org/>

Sponsored Programs

October 1, 2009





UC Davis Extension Training Opportunities

- **UCDE Classes:** UCDE employees can take any UCDE course for free on a space available basis. See Attachment I.
- **Family Members:** One member of each employee's family can take one course free per quarter. See Attachment II.
- **Training and Development Funds:** For the past three years, UCDE received about \$14,000 from campus funds for training. While earmarked for non-represented staff, some funds were used for divisional or departmental training events which represented staff attended as well.
- **Leadership Program:** We are in the process of rolling out a three part leadership training program for all levels in the organization. <http://extension.ucdavis.edu/leadership>
 - Spring 2009 Executive Leadership Program
 - Spring 2009 The Leadership Academy
 - Fall 2009 Growing as a Leader
- **Career Exploration Program:** UCDE is participating in a pilot program with OOA, CBS and the College of Letters & Sciences to help non-exempt employees explore new careers. Seven UCDE employees are in the program which began in January and ends in June.
- **Meditation:** This summer, ASAP and UCDE are sponsoring a Beginner Meditation class for employees. So far 29 UCDE employees have signed up for the free class with an additional 21 campus employees enrolled.
- **Workshop Wednesdays:** Topics of interest (mostly technical in nature) are offered periodically on Wednesdays to any employee.
- Individual units and departments within UCDE provide training in a variety of areas for their teams.

Internal Training

- **New Employee Orientation:** A two-hour internal training to orient new employees about UCDE to help them get off to a fast and successful start.
- **Functional Training:** In the past year, we've provided training for supervisors on People Admin, Cyber Safety, performance appraisals, internal business system, marketing and other training issues.
- **Supervisor Updates:** HR presents current topics to all UCDE supervisors in the six areas of HR.
- **FISH:** HR presents the FISH philosophy to new and existing employees.
- **Performance Appraisal and Self appraisal workshops:** UCDE HR presents overview of the performance appraisal and self appraisal tool and provides opportunity for questions.
- **Annual Division Meeting:** Annually entire organization comes together to learn about new continuing education topics and present current issues impacting customers and the organization.

Attachment I Complimentary Enrollment Policy for Employees

Any Extension employee who has successfully completed their probationary period may enroll in **position-related** courses on a space-available* basis at no cost if approved by his/her supervisor, unit director and the course's Continuing Education Specialist. Employees still on probation may take such courses if they have been requested to do so by their supervisor. Position-related courses are those that provide skills or information necessary for effective functioning in an employee's current position. Release time is appropriate for class attendance. A supervisor may authorize payment of full fees if space is limited.

Any Extension employee who has successfully completed their probationary period may enroll in **career-related** courses on a space-available* basis with approval of the course's Continuing Education Specialist. Career-related courses are those courses that prepare an individual for change or growth in career objectives. The employee must pay all variable course costs that are not included in the course fee. The unit may pay for variable costs at the discretion of the unit director. The employee would pursue career-related courses on their own time, though release time may be granted in some cases with the approval of the supervisor and unit director.

Any Extension employee who has successfully completed their probationary period may enroll in courses for **educational enrichment** on a space-available* basis with approval of the course's Continuing Education Specialist. The employee must pay all variable course costs. Variable course costs include but are not limited to course materials, textbooks, instructor and course administration fees for distance education courses, and meals. Participation in educational enrichment courses can not be counted as time worked.

This benefit does not apply to the intensive programs, OLLI, horse programs or any other programs so designated by the dean of Extension. Open Campus courses are available at a 60% discount. Enrollment in the UC Davis Executive Program is limited and subject to the approval of the program's Continuing Education Specialist.

For all enrollments, those attending must meet any published prerequisites and follow all standard withdrawal and grading policies.

Process**

- ◆ The employee fills out the appropriate Training Form and Enrollment Card and obtains appropriate CES signature(s).
- ◆ The employee submits the Form and Card to Student Services.
- ◆ Student Services confirms that there is space in the course, processes the enrollment and lets the employee know if there are any fees (books, meals, fees for distance learning, etc.) All fees must be paid in full prior to enrollment. An official confirmation will be sent 5-7 days after enrollment is processed. If the course fills at any point prior to the start date, Student Services will notify the individual that the course has filled and give them the option to pay the full fee in order to remain enrolled.
- ◆ Student Services forwards the forms to Human Resources.
- ◆ Employee attends the course.***

*The enrollment is complimentary if space is available at the start of the class, not at the time of enrollment. The employee's unit will be given the option to pay full fee if the course fills prior to the start date.

**For Open Campus enrollment, please contact Student Services as these enrollments are handled differently.

***In the event an employee leaves the division, UCDE will honor an already submitted comp enrollment for up to three months from the separation date.

Attachment II

Complimentary Enrollment Policy for Family Members

Immediate family members of career employees who have passed probation will be able to attend regular UC Davis Extension courses for free on a space available* basis. Specifically, each career employee is eligible to have one family member take one class per quarter for free on a space available basis.* The offer is for immediate family members over 16 years of age or domestic partners of career employees. Those attending must meet any published prerequisites and follow all standard withdrawal and grading policies.

Under this program, the fee for the course will be waived, and the family member or employee is responsible for paying any variable course costs. Variable costs may include but are not limited to course materials, textbooks, meals, and instructor and course administration fees for distance education courses. Check with the course's Continuing Education Specialist for details on course costs.

This benefit does not apply to the UC Davis Executive Program, OLLI, intensive programs, horse programs or any other programs so designated by the dean of Extension. Open Campus courses are available at a 60% discount.

Process**

- ◆ The employee fills out the appropriate Training Form and Enrollment Card and obtains appropriate CES signature(s).
- ◆ The employee submits the Form and Card to Human Resources for verification of eligibility. Human Resources forwards approved forms to Student Services.
- ◆ Student Services confirms that there is space in the course, processes the enrollment and lets the family member know if there are any fees (books, meals, fees for distance learning, etc.) All fees must be paid in full prior to enrollment. An official confirmation will be sent 5-7 days after enrollment is processed. If the course fills at any point prior to the start date, Student Services will notify the individual that the course has filled and give them the option to pay the full fee in order to remain enrolled.
- ◆ Family member attends the course.***

*The enrollment is complimentary if space is available at the start of the class, not at the time of enrollment. Instructors will be given the option to pay full fee if the course fills prior to the start date.

**For Open Campus enrollment, please contact Student Services as these enrollments are handled differently.

***In the event an employee leaves the division, UCDE will honor an already submitted comp enrollment for up to three months from the separation date.

－ 個人からの寄附金の獲得について －

担当 坂本 康平

はじめに

今回の米国研修では、NAISTでの未開拓分野である『寄附金』の獲得を課題に選定した。米国の大学に寄附金が集まるのは、米国に寄附の文化が根付いているから、という単純な理由だけではなく、その背景に数々の日々弛まぬ努力が行われていることが、米国の州立大学であるカリフォルニア大学デービス校(以下「UC Davis」という。)の College of Biological Sciences の Dean(学部長)である Dr. Kenneth C. Burtis 氏へのインタビューから垣間見えた。

以下に、大学にとっての寄附金はどのような位置付けなのかについて簡単に説明した上で、特に個人からの寄附金を集めるための方法について、何点か紹介する。

目次

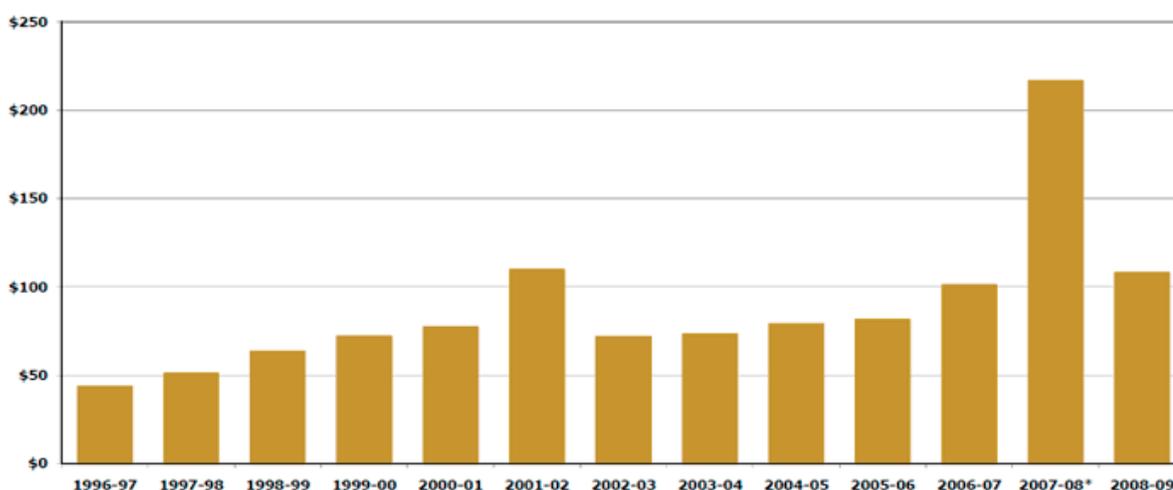
1. 訪問日時・流れ	68
2. 寄附金とは	68
2.1. 国立大学法人にとっての寄附金	68
2.2. 寄附金のメリット	69
2.3. 寄附金のデメリット	69
3. NAIST の現状	70
4. UC Davis における取組み	71
4.1. 電話	71
4.2. WEB・広報誌	71
4.3. トップセールス	72
4.4. 専任者の雇用	72
4.5. データベースの構築	72
5. UC Davis の取組みから学ぶこと	73
5.1. リレーションシップ	73
5.2. カルティベーション	73
5.3. フォローアップ	73
5.4. 継続性	73
5.5. 費用の発生	74
6. NAIST への提案	74

1. 訪問日時・流れ

2009年10月26日(月)から30日(金)の5日間、UC Davis キャンパスを訪問し、連日、研修者各自の課題についてのインタビューを行った。

UC Davis は、カリフォルニア州の州都サクラメントやサンフランシスコのベイエリアの近くに位置する合衆国でも有数の研究系公立大学である University of California の1キャンパスであり、4つの学部[農業環境、生物学、工学、文学部]及び6つの専門職大学院で構成されている。研究費の獲得額は、全米の公立大学の中で10位[2007-2008の会計期間で622 million dollars]、個人からの寄附金は216.8 million dollars(このうち100 million dollarsは特定の財団からの慈善的な資金)となっている。寄附金の総額は実に652 million dollarsである。

【UC Davis の Private Support 1969-2009(in millions)】



NAIST との接点は、というと、平成17年度よりバイオサイエンス研究科の学生が、また最近では物質創成科学研究科の学生が科学英語の研修を UC Davis で受けており、また、最近では教員や事務職員の交流も活発に行うなど、NAIST との関係が最も深い海外の機関であると言える。

寄附金についてのインタビューは、30日(金)の11時から UC Davis College of Biological Sciences の Dean である Dr. Kenneth C. Burtis 氏に行き、活発な議論により1時間を越えるインタビューとなった。インタビューの前には今回の訪問に先立ち、日本より送った質問票のブラッシュアップを専属コーディネータと共に行うとともに、インタビュー後には専属コーディネータによる十分な復習を受けることができ、インタビューはとても有意義なものとなった。

2. 寄附金とは

2.1. 国立大学法人にとっての寄附金

我々個人にとっての身近な寄附金としては、代表的なものとして「赤い羽根共同募金」がある。これは社会福祉の推進を目的に、毎年10月から12月までの3ヶ月間行われており、平成20年の全国での実績額は218億円となっている。また、世界中で起きる自然災害（ハイチ地震やフィリピンを襲った台風など）や貧困・政治的状況（栄養失調やコレラ感染など）に対する人道的支援としての赤十字の募金が存在している。

国立大学法人にとっての寄附金とは、「寄附者が国立大学法人の業務の実施を財産的に支援する目的で提供するもの」である。ここでは個人・法人を区別はしない。ただし、教員等が個人宛に受けた寄附金（純粋な贈与は除く）についても、各大学は学内規程を整備し、原則大学への寄附金として受け入れている。したがって、各大学が示す寄附金の額については、純粋な意味での寄附金（例えば、Aさんが大学のためにこのお金を使って下さい、と提供する資金）だけではなく、申請書を書き、競争を行った結果にもらえる財団法人等からの資金もカウントされている。これは、今回の訪問先であるUC Davisにおいても同じ扱いである。

国立大学法人の基礎的・恒常的な研究を支えるはずである運営費交付金の配分額が年々削減されていく中で、大学が主体的になって教育・研究活動、その他の社会的活動を行っていくためには、外部環境に比較的左右され難い自主財源の確保に努める必要がある。自主財源の中でも入学金・授業料等は少子化などの外部環境の影響を受け易いので、どうしても財務基盤の強化という意味での寄附金の獲得は、大学を運営していく上で避けてはとれない。

この状況は、何も日本の大学に限ったことではなく、既に米国の大学、特に州立大学も、20年も30年も前に経験してきた。彼らは、州からの交付金の削減の波に対して、授業料の値上げ、競争的資金の獲得に加え、寄附金獲得の強化によりカバーしてきたのである。ただ、この寄付金獲得活動の歴史は、米国の私立大学のようなその創立時から始まるものに比べると、数十年前ということで比較的浅いと言える。

2.2. 寄附金のメリット

寄附金のメリットとしては、まず大学の財務リスクの分散化である。また、年間の寄附金獲得額や寄附件数は、社会一般からのその大学に対する評価と捉えることもできる。

大学のトップである学長が、大学にとって必要である優秀な研究者の引き留めや、競争的資金を獲得できてはいないがユニークな研究を行っている研究者に資金を配分したり、優秀な学生の確保をするために使ったりするなど、学長がよりリーダーシップを発揮できるようにするための資金としても使えるというのもメリットの1つである。また、間接経費の配分される競争的資金を獲得してきた研究者に対し、一定の金額を配分するためのインセンティブ経費の財源としても有効に活用することができる。

2.3. 寄附金のデメリット

寄附者は大学に対して教育や研究を目的とした寄附をしてはくれるが、往々にして大学における教育・研究活動に伴い発生する光熱水料に充当する目的のためであるとか、建物を補修する目的のためだとかの教育・研究活動を実施するための基礎的費用には使って欲しくない、と考える傾向がある。具体的には、ある研究者が癌についての研究を行っていたとすると、癌研究に対して興味を頂いているある個人が、その癌研究に使って欲しいということで寄附を行った場合、癌研究として寄附したのだから、実験器具は買っていいが、建物の暖房にかかる費用には使ってくれるな、と主張する。このような寄附が頻繁に起こると、結果として、ある研究者にとっての研究資金は潤沢に増えていっても、その研究の実施に必要な光熱水料等を賄う予算は増えることがない。極論をいうと、寄附金が増えたことに起因して大学の運営が立ち行かなくなり、挙句の果てには倒産することも考えられる。

また、大学は寄附を受ける際に、寄附者がどのように用途を特定しているのか、どのような条件を付しているのか、を吟味しなければ、大学の設立目的・使命にそぐわない活動を強いられる羽目に陥る可能性も考えられる。具体的には、モンゴル語を研究するための寄附金とか、各国の法律を研究するための寄附金の申し出を受けたとしても、大学の設立目的・使命に沿わない申し出である以上は、受け取りを断るべきである。寄附金・寄附者の意図によって、大学の方向性が決められてしまうことは絶対にあってはならない。

UC Davis で聞いてきた話の中にも、寄附条件が「ディズニーランドにおける新しいアトラクションの研究」とする 10 億円の寄附の申し出があったとした場合、大学においてテーマパークのアトラクションを研究していたり、今後の大学の方向性としてアトラクション研究を見据えていたりするのであれば問題ないが、そのような研究を行っておらず、今後も大学の方向性に含まれていない場合、寄附金・寄附者の意図によって、大学の方向性が決められてしまう恐れがある(外部からコントロールされる)ので、このような場合は、例え全ての費用を寄附金で賄ってくれるとの申し出であっても、大学としては、受け入れを断固として拒絶するべきである、と述べられていた。

3. NAIST の現状

NAIST においては、研究助成事業を実施している株式会社や財団法人等からの公募情報を教員向けにメール配信するが、個人からの寄附金を獲得するための活動は特に行われてはいない。

下表は、NAIST の今後の課題を如実に物語っている。それは、個人からの寄附金をどうやって伸ばしていくかである。ちなみに、平成 21 年度の個人から受入れた寄附金額は 1,100,000 円で、2件とも本学関係者である。NAIST の場合、創立からの日が浅く、大規模な施設改修等が必要ではなかったり、研究者が個人や組織単位でコンスタントに外部資金を獲得しているので、個人からの資金集めに力を注ぐ状況には無かったりと、下表のようになる原因を推測することも可能であるが、先ほども記載したように、できうる限り外部環境に左右されない自主財源を確保する必要があると考えている。

(法人化以降の寄附件数)

	個人	株式会社	財団法人	合計
平成 16 年度	2	56	36	94
平成 17 年度	2	47	48	97
平成 18 年度	2	43	60	105
平成 19 年度	3	37	62	102
平成 20 年度	2	33	55	90
平成 21 年度	2	29	57	88

平成 21 年度は、平成 22 年 3 月 8 日現在

4. UC Davis における取組み

UC Davis は約 100 億円の寄附金を個人から集めている。10 年ほど前が約 50 億円だったので、この 10 年で倍増している。なぜ、これほどの寄附金を集められるのかについて、下記に説明する方法より一部垣間見ることができる。

4.1. 電話

UC Davis においては、在校生約 20 名を、約6ヶ月間にわたりアルバイトとして雇用し、主に卒業生を対象として電話をかけてもらっている。この目的は、卒業生からのサポートを得ることであるが、卒業生からすると在校生を通して、現在のキャンパスの状況を知ることができ、在校生からすれば卒業生を通して社会を知り、社会との接点をもてるという風に、双方にメリットがある。卒業生からは千円・二千元、一万円・二万円といった少額の寄附金を得ることができ、この方法は、毎年繰り返されている。

4.2. WEB・広報誌

個人からの寄附金を募るにあたって、上記のように電話をかける、というのは有効な方法ではあるが、卒業生は性別、年齢、住んでいるところ(サンフランシスコとニューヨークといった国内でも時差があり、ましてや国外に住んでいる場合もある)も違い、従事している職業も違うため、全ての卒業生と常にコンタクトをとれるわけではない。WEB や広報誌は、寄附金の獲得を目的としたものではなく、大学の基本的な情報、最新の情報、イベント情報や教育・研究活動の成果などの発信を目的とする一方向の方法であるが、それらに寄附金募集の呼びかけを掲載することは非常に良いアイデアである。それは、大学が何を行っているのか・何をしたいのかと寄附金の募集は表裏一体で、寄附をする側にとってこれら情報が非常に重要だからである。また WEB は、不特定多数の人間の閲覧が可能となるため、卒業生以外の人間と大学のマッチングが可能となる。その他、UC Davis では寄附金の支払い手段として、WEB でのオンライン決済が可能な体制が取られている。このように、バラエティーに富んだ支払手段を用意することが寄附の呼び水となる場合がある。

4.3. トップセールス

これは学校長、副学校長、専任の理事、学部長などの幹部職員による直接的な寄附金獲得活動で、上記の電話、WEB・広報誌などの方法が比較的少額な寄附金の獲得を目標としているのに対して、トップセールスは多額の寄附金の獲得を目標としている。過去に多額の寄附を行ってくれた人や、今後多額の寄附を行ってくれそうな人を対象にしている。パーティーや施設見学会、特別なセミナーを開催しそこに参加してもらったり、各自が出張に行った際に寄附者宅を訪れたり、食事の機会を設けたりして、大学への寄附の申し出を引き出そうとしている。このような権限と責任を持っている人間の大学運営への活動参加は、その大学が真剣に寄附金獲得に取り組んでいることを寄附者に対して訴えかけることができるという効果がある。

4.4. 専任者の雇用

寄附金獲得活動は、組織立てて行われている活動である。学校長が責任体系のトップにおり、その下にリレーションシップ担当の理事、学部長がいる。学部長は Development Officer という役職の寄附金の獲得を専門的に行う人を雇用している。この職に就いている人は、常に寄附者とコンタクトをとっているため、寄附者と友人であるかのような、また家族の一員であるかのようなプライベートに近い関係を築くことができる。これにより、寄附者が亡くなった際にその残された資産をどうするのか、といった非常にナイーブな部分にまで踏み込んだ交渉を行うことができる。遺贈については、幹部職員にも容易に立ち入れない分野で非常にタフな仕事である。また、この人は幹部職員が出張先で寄附者とコンタクトを取る際のアポイントメントをとったりもする。現場指揮者と考えられる人である。

4.5. データベースの構築

寄附金獲得活動は、組織的・継続的に行われる活動であるため、情報の共有・厳密な管理が必要となってくるので、データベースの構築は避けてはとれない。在校生が卒業生に電話をかける活動にしても、誰がいつ誰に電話をかけ、どういった話が行われ、どのような結果になったのか、どのようなことに興味を抱いているのか、を大学内で共有できなければ、別々の担当者が同じ寄附者に何度も電話をかけてしまう事態に陥ったり、逆に適切な時期にアプローチできなかつたりする恐れがある。どんな些細な情報であっても記録を取り続けることによって、その後のトップセールスに有効活用できる可能性がある。それは、寄附者と会うタイミングや、その際の話のもっていきかたがデータベースから分かってくるからである。また、トップセールスの内容も幹部職員から報告され、記録される。このように取り続けられた記録は、財務マネジメントを行う上でも有効に利用される。なお、UC Davis におけるデータベースは、約 50 年前の記録まで遡ることができる。

これらの方法自体は、米国の大学にしかできない方法ではなく、極めてオーソドックス

クスな方法である。NAIST にあった方法に変換して取り入れることが可能であるとする。

5. UC Davis の取組みから学ぶこと

5.1. リレーションシップ

寄附金獲得活動は、その名のとおり、資金としての寄附金を獲得することが第一の目的なのだが、卒業生や地域住民、ひいては大学を取り巻く全ての人々との間で良い関係を築いていくことをも包含している。毎年寄附を続けてもらえるのも、トップセールスが成功するのも、専任の担当者が必要になってくるのも、大学がリレーションシップを大切にしているからである。

5.2. カルティベーション

UC Davis における寄附金獲得活動が一定の成果を生みだしているのは、国内において寄附文化が既に根付いていたというアドバンテージがあることだけが理由ではない。常に大学が寄附文化の普及・教化に取り組んでいる結果でもある。電話をかける方法にしても、なぜ在校生にその役目を任せるのか、の理由は、リレーションシップを築くこともさるものながら、次代の寄附者となる者への教化という意味合いも含んでいる。電話をかけるという作業を行ってもらうのみならず、なぜ大学が寄附金を必要としているのか、を理解してもらうということである。

5.3. フォローアップ

大学に対する寄附を続けてもらうには、今まで述べてきた方法を行えば良いのだが、寄附者へのフォローアップを忘れてはならない。御礼状を送ることは当然のこととして、どのような事業へ支出したのかを報告する必要もある。寄附金で建物を新築したり、改修したのであれば建物の見学会に招待したり、学生への奨学金としたのであれば彼らとの交流の場を設けることも良いだろう。

個人からの寄附金については「90:10 ルール」というものがある。寄附総額の90%は、寄附者の10%の寄附で構成されている、ということである。この10%の寄附者へのフォローアップにばかり気をとられ、残りの大多数の寄附者へのフォローアップをおざなりにしてはいけない。決して寄附金を集めることに必死になり、使うことに夢中になって、寄附者のことを忘れてしまうことは絶対にあってはいけない。寄附者へ満足感・充足感を与えることが大学の使命であり、フォローアップは寄附のサイクルを構成している。

5.4. 継続性

よく、日本の国立大学法人などにおいて、創設100周年を迎えるにあたって、周年事業を企画し、それに絡めて寄附金募集活動を展開することがあるが、歴史が古いから、卒業生の数が多いから、といった実績だけでは寄附金は集まらない。上記のリレーションシ

ップ・カルティベーション・フォローアップが適切にかつ継続して行われていることが必要である。これらに対する認識不足のため、不成功に終わる事例が多々見受けられる。米国においてもキャンペーン型の寄附金獲得活動は行われているが、基本となる継続的な寄附金獲得活動が行われていることを忘れてはならない。

5.5. 費用の発生

寄附金獲得活動は、大学において組織立てて、責任を明確にして行われる一事業である。専任者の雇用や在校生のアルバイト雇用にはもちろんのこと、電話をかけること、御礼状を発送すること、クリスマスカードや広報誌の発送にも費用が発生する。収入以上に支出が膨らんでしまつては元も子もないため、費用対効果を考慮した上で、適切な目標・事業計画を決定する必要がある。

6. NAIST への提案

国立大学法人が法人化されてから早6年が過ぎようとしている。日本の社会では少子化が進み、経済活動に劇的な上昇が見られる兆しもない。国立大学法人の中には、既に統合を行った法人、統合を計画している法人が少なからず存在しており、私立大学に目を転じれば、新規の学生募集を停止したり、閉校を決めたりする大学が年々増えてきている。この状況は本学にとっても無縁であるとは言い難いものがある。

本研修の課題である『寄附金』について、世界の大学のみならず、日本の他大学と比較しても本学の取組みは大変遅れていると言わざるを得ない状況である。米国の私立大学であるハーバード大学などは、寄附金を基金化し、その額が 3 兆 5,000 億円に達し、その一部の運用益だけでも日本の最高学府と称される東京大学の1年間の総予算の数倍に達する年がある。なお、東京大学でも2,000 億円の基金を目指して活動を続けている。本学はこのような予算規模の大学との国際競争に晒されていることを自覚しなければならない。

このような状況下で本学は何をなすべきか。本学が設立された際の『目的』『理念』を実り多いものとするため、第2期中期目標を達成するためには、社会からの応援を仰がなければならないのではないかと考える。一過性の行動に終わることなく、継続的な行動を計画立て行うことで、NAISTという小さな星を日本、世界において輝かせることができるのではないだろうか。



UC DAVIS

COLLEGE OF BIOLOGICAL SCIENCES

More Search Options

About the College
Departments & Centers
Giving
News
Outreach & Programs
Seminars & Events

Undergraduate Students
Graduate Students
Faculty
Admin Resources
Alumni & Friends
Parents

[College of Biological Sciences](#) > [Giving](#)

In this section

- [Act Now! Give Online](#)
- [Invest in Learning](#)
- [Invest in Discovery](#)
- [CBS Donors](#)

College of Biological Sciences (CBS)

Dean's Office
University of California,
Davis
One Shields Avenue
Davis, CA 95616
(530) 752-0410

Giving to the College

Private gifts from alumni and friends support College of Biological Sciences (CBS) activities that directly benefit students and faculty and enrich the quality of academic programs and campus life.

You can be a part of the College's future by giving to an existing funding effort or by working with a [development professional](#) to customize a gift that meets your philanthropic goals. Types of gifts include cash, securities, real estate, pledges, and more. In addition to the possibilities listed on this Web page, you may also want to read about the many ways you can give to the college in the document "[CBS Ways to Give](#)" (PDF).

You can give cash to the college:

- **Act Now! Learn about Giving Online** - Make a gift today! Support the College of Biological Sciences by donating to the College's unrestricted gift fund.
- **Dean's Circle** - An annual unrestricted gift to the college of \$1,000 or more grants you membership to the CBS Dean's Circle.

You can invest in learning:

- **Endowments.** Endowments are a time-honored method for supporting and building academic programs. They provide a stable income for the university from investment income and foster academic excellence, enabling UC Davis to recruit and retain the best faculty who in turn will attract other top faculty and students. [Learn more about existing endowments.](#)
- **The Botanical Conservatory**
- **Building Naming Opportunities**, such as the [Lin Honors Study Lounge](#) in the Sciences Laboratory Building.
- **College Graduation Medals** (CBS College Medal, Baskin Award)
- **Undergraduate Travel Fund**
- **Joel Keizer Memorial Fund** in support of an **Endowed Chair in Theoretical Biology**

You can invest in discovery:

- **Neuroscience Research Building Fund**
- **Graduate Research Scholar Fund**
- **Gifford Garden Fund**- Honoring a Renowned Botanist. Gracing the entrance of Storer Hall is the Ernest M. Gifford Cycad Garden, honoring professor emeritus "Ernie" Gifford. The garden was established through generous contributions from the Gifford family, UC Davis faculty and staff, and former students and colleagues of the professor.



Ernest M. Gifford Cycad Garden at the entrance of Storer Hall

Questions or comments? | **Last updated:** February 13, 2010

Copyright © UC Regents Davis campus. All Rights Reserved.

Giving to UC Davis

- Home
- Alumni, Parents and Friends
- Corporations
- Foundations
- Contact Us
- Give Now
- Areas to Support
- Ways to Give
- Annual Fund
- UC Davis Foundation
- Office of University Development

UC Davis home > Giving to UC Davis > Make A Gift

Technical Assistance
Please phone us at (530) 754-1106
or
e-mail our helpdesk
aishelpdesk@ucdavis.edu

Office of University Development
UC Davis
One Shields Avenue
Davis, CA 95616-5270
(530) 754-4438 phone
(530) 754-2294 fax

Make A Gift to the College of Biological Sciences

Gifts to the College of Biological Sciences advance discoveries in the biological sciences by supporting student scholarship, faculty research, innovative teaching, and other needs.

Gift Amount * \$

Gift Designation *
College of Biological Sciences Annual Fund

Your gift to the College of Biological Sciences Annual Fund helps develop future leaders in the biological sciences.



Continue »

Cancel

* indicates field is required

🔒 This is a secure site.

Please Do Not Use the Browser Forward Button to Navigate

Continue entering your donation details by providing us the following information to assist us in processing your payment and sending proper acknowledgement for your donation.

Technical Assistance

Please phone us at (530) 754-1106

or

e-mail our helpdesk: aishelpdesk@ucdavis.edu

Office of University Development

UC Davis
One Shields Avenue
Davis, CA 95616-5270
(530) 754-4438 phone
(530) 754-2294 fax

Donor Information

* indicates field is required

Name (should match credit card)

Prefix	<input type="text"/>
First Name *	<input type="text"/>
Middle Name	<input type="text"/>
Last Name *	<input type="text"/>
Suffix	<input type="text"/>

Address (should match credit card)

Type *	Home
Country	United States
Address (line 1) *	<input type="text"/>
Address (line 2)	<input type="text"/>
State/Province *	California
Zip/Postal Code *	<input type="text"/>
Phone *	<input type="text"/>
Cell Phone	<input type="text"/>
E-mail Address *	<input type="text"/>

(confirmation of this gift will be e-mailed to this address)

Employment

Employer	<input type="text"/>
Job Title	<input type="text"/>

Relationship to University

<input type="checkbox"/> Alumni	<input type="checkbox"/> Employee	<input type="checkbox"/> Employee - Former
<input type="checkbox"/> Extension Alum	<input type="checkbox"/> Faculty	<input type="checkbox"/> Friend
<input type="checkbox"/> Faculty - Former	<input type="checkbox"/> Parent	<input type="checkbox"/> Student

Class Year (most recent)

School (most recent)

Continue » Click to proceed with your donation of \$100.00 to College of Biological Sciences Annual Fund

<< Previous **Cancel**

This is a secure site.

Please Do Not Use the Browser Forward and Back Buttons to Navigate

－ 外部研究経費の執行に関する報告 －

担当 山本 浩司

はじめに

今回の米国研修は、University of California, Davis (UC Davis)を訪問し、我々と同じ立場のリサーチアドミニストレーター (RA)へ質問(インタビュー)を行なうことで米国大学での研究支援事務の現状を確認することとした。特に研究経費の執行について具体的な話を伺うといった、今までの研修に無い各論的な事項を質問することによって、より米国における研究支援事務の現状を把握できると考えた。

目次

1. 目的	78
2. 訪問先、日程等	78
2.1. 訪問先、日程	79
2.2. インタビュイー	79
2.3. インタビュアー	79
3. 内容	79
3.1. 物品購入について	79
3.2. 教員への周知(教員との連携)について	80
3.3. 執行ルールについて	82
3.4. 報告書の作成について	83
3.5. 書類の保管方法について	83
3.6. 執行担当職員の役割について	84
3.7. その他	84
4. まとめ・考察	85

1. 目的

本学にて受け入れている外部資金については年々増加する傾向があり、それらの外部資金の執行については多くの制約の中で多大な時間を費やして処理しているところである。UC Davis で多額の研究経費を処理しているRAに経費執行の実情をインタビューすることにより、本学の今後の業務改善の参考にすることが出来ると期待する。

2. 訪問先、日程等

2.1. 訪問先、日程

UC Davis は University of California (カリフォルニア立大学) の 10 あるキャンパスの 1 つであり、カリフォルニア州デービス市に位置し、UC Berkeley の農学専門学校を基盤として発展してきた。2009 年 10 月 26 日(月) 11:00-12:30 に UC Davis Extension (いわゆる部局) においてリサーチアドミニストレーション業務を行っている下記の RA3 名にインタビューを行った。

2.2. インタビュイー

- ・Brad Tuana (Financial Analyst)
- ・Charlene (Contracts & Analyst)
- ・Heather (Contracts & Analyst)

2.3. インタビュアー

インタビューは事前に専任コーディネータの Ms. Christina Schiesari の協力を得て作成された質問表を基に研修生 4 名が行ったが、随時 Ms. Christina Schiesari および、同じくコーディネータである Dr. Janis Williamson にも助言をいただいた。

3. 内容

3.1. 物品購入について

外部資金の執行において金額、件数で一番多いのが物品の調達である。購入に際しては当然のことながら経済性が求められるが、国の機関であった法人化前の大学は鉛筆一本を購入する場合も法律に則った方法にて処理する必要があった。

平成 16 年に国立大学が法人化した後は、購入手続きの方法などについて各大学にてルールを設定できることとなつてはいるが、後々に会計検査院の監査等を受ける制約がある関係上、ほぼ、どの大学も以前と同様の基準にて調達を行なっている。具体的には、本学において 1 回の発注が 50 万円未満の場合は教員による発注が認められているものの、50 万円以上の場合についてはすべて事務局より発注を行なっている。さらに 300 万円以上の発注については原則として公告を行った後に入札を行なっており、1,700 万円以上のものについては政府調達協定⁶⁶に基づく調達を行っている。

今回訪問した UC Davis において物品購入についてインタビューしたところ、50,000 ドル以上の物品を購入する際には入札を行なっているとのことであった。ただ、大学

⁶⁶ WTO 政府調達協定は、国（国会、各省庁、裁判所）及び独立行政法人に加え、政令において定められている特定の法人が調達手続きを行う場合に、国外企業が参入しやすくなるように、一定の基準額（平成 21 年度において物品の調達の場合 1,700 万円）以上の物品やサービスの調達に際して、所定の手続きを採ることを定めたものである。官報に入札公告を掲載するほか公告期間等も長く定められており、手続きが複雑化し調達期間が長くなる。

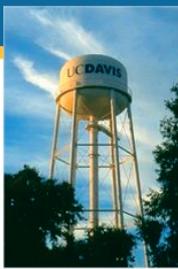
には Authorized Vender がたくさんあり、その中で入札が行われるので、実質的にオープンではなくクローズな入札となり、大きな手続きは行われていないとのことであった。

調達にかかる時間については、注文するものによるが、教員が注文してから納品まで2週間くらいの場合から2か月かかるものまであるとのことである。この期間については一部を除き本学とほぼ相違は無かった。ただ、価格競争が行なわれているものの、事務手続きが簡易に行なわれている印象を受けた。

本学においては入札が行なわれているものの落札率が高く、事務負担が増す割には調達価格の削減はなされていない感じを受ける。研究用の機器や薬品に関しては汎用的なものが少なく多品種少量販売をしているものが多くあり、ひとつの物品に対して、取扱業者が多くないのが原因のひとつと考えられる。HP での調達の勧誘など手続きが簡易で効果が大きい方法を検討する必要があると感じた。

3.2. 教員への周知(教員との連携)について

UC Davis において物品の調達方法は HP に細かく掲載されており、RA との連絡はほぼ Web 上で行なわれている。また、オンラインの購入システムもあり、この HP から調達をかけることも可能である。日本の大学においても、もちろん本学においても Web は活用しているが、UC Davis の方が完成度が高く、抜けが無いように思える。



Purchasing & Business Contracts

Phone: (530) 752-0370 · Fax: (530) 757-8720 [Our Location](#) · [Our Staff](#) · [FAQ](#) · [Forms](#) · [Search](#)

Campus Closure Dates
Our office will be closed, and our staff unavailable, March 24th through 26th, as part of the UC Davis campus closure. Please plan your business needs accordingly.

Other Sites of Interest:

- [Bargain Barn](#)
- [Central Storehouse](#)
- [Central Receiving](#)
- [Furniture Program](#)
- [Purchasing Card Program](#)
- [Supply Express](#)
- [Travel@UC Davis](#)
- [UCD Buy](#)
- [Vendor Add/Update Request](#)

[Material Management](#)
[Accounting & Financial Services](#)

General Information

- [About UCD Buy](#)
- [Agreement Lookup \(Decision Support\)](#)
- [Before You Buy](#)
- [Buying Gift Cards](#)
- [California Sales Tax Increase 4/1/09](#)
- [Cell Phone Policy Update](#)
- [Controlled Substances Information](#)
- [Dell Computer Agreement](#)
- [Emergency Orders](#)
- [Health Care Vendor Relations Policy **NEW**](#)
- [Health Care Vendor Relations FAQ **NEW**](#)
- [HP Printer Exchange Program](#)
- [Price Justification](#)
- [Purchasing Radioactive Materials **NEW**](#)
- [Recalls](#)
- [Reserving A Facility/Room Rentals](#)
- [Sole Source Justifications](#)
- [Strategic Sourcing](#)
- [Subscribe to the Purchasing E-mail List](#)
- [Sustainable Purchasing \(Buying "Green"\)](#)
- [Tax-free Alcohol Ordering **NEW**](#)
- [Unauthorized Purchases](#)
- [Vendor Performance Reporting](#)

About Our Unit

- [Forms](#)
- [Our Location](#)
- [Our Mission Statement](#)
- [Team Assignments](#)

Business Contracts Information

- [Business Agreements Explained](#)
- [Intellectual Property Explained](#)
- [Processing a Business Agreement](#)
- [UC Provided Goods & Service Agreements](#)
- [What Business Contracts Does](#)

Help Resources

- [Car Rental Agreements](#)
- [Commodity Code Help](#)
- [Considerations in Selecting a Vendor](#)
- [Determining Status of a Requisition](#)
- [Frequently Asked Questions](#)
- [Household & Library Relocations](#)
- [How Do I ... Process Loans and Rentals?](#)
- [How Do I ... Request a Vendor?](#)
- [How Do I ... Use a Purchasing Agreement?](#)
- [Printing a Purchase Order](#)
- [Purchasing Decision Chart](#)

[More Help Resources »](#)

Purchasing In DaFIS

- [Cancel/Close Departmental Purchase Order](#)
- [Change Purchase Order](#)
- [Departmental Purchase Order](#)
- [Departmental Repair Order](#)
- [Redistribute Purchasing Liens](#)
- [Requisition](#)

Policies

- [UCD P&PM 330-05: Business Contracts](#)
- [UCD P&PM 350: Supplies and Equipment](#)
- [UCD P&PM 350-21: Department Delegation](#)

[More Policies »](#)

For Our Vendors

- [Becoming a UC Davis Vendor](#)
- [Bid Advertisements](#)
- [Doing Business with UC Davis](#)
- [Doing Business with UC Davis Health System \(UCDHS\) **NEW**](#)
- [Terms & Conditions - Standard](#)
- [Terms & Conditions - Various Sources](#)
- [Terms & Conditions - Data Security](#)
- [UCD Credit Reference Letter](#)
- [UC Davis W9](#)



Please consider the environment before you print this web page.

This site is a service of Accounting & Financial Services, [Material Management](#) division. Questions? [Contact us](#).



© UC Regents, Davis campus. All rights reserved.
Water tower photo, Debbie Aldridge/UC Davis

例えば、教員が物品を購入しようと HP にアクセスした場合、上記のような画面から、購買前の一般的な注意事項(大学として本当に必要なものか？資金の提供元による制約がないか？経済的な方法による購入であるか？またそれ以外にも購入物品は環境に配慮しているか？リサイクル商品か？障害者差別禁止法(ADA)に対応しているか？)の説明があり、そのうえでオンライン購入システムであるUCD Buyの使用方法、特定のメーカー品

(例えば Dell 製のパソコン⁶⁷)を購入する場合の注意点など事細かに説明がなされている。

上記のような周知の方法は、多くの教員に多くの情報を均一に発信する手段としてはとても効果が高いように感じた。家電製品の取扱説明書のように教員にとってすべてを熟読することは難しいであろうが、必要に応じて必要な箇所のみを閲覧することで RA への問い合わせ回数が削減でき、また購買に関する手間が大幅に削減できるとしたら、限られた人員で多くの件数を処理する RA にとっては助けられるであろう。

上記は一方通行の情報の伝達であるが、我々が研修に参加している期間中に UC Davis において、RA を対象とした、オンラインシステムの改正についてのフォーラムが開催されており、我々もそのフォーラムに参加をすることができた。このフォーラムには教員も参加可能であり、事実複数の教員が参加しており、RA とともに話し合う場が設けられていた。研究費の執行について RA とともに学んでいこうという教員の意識の高さが印象的であった。

3.3. 執行ルールについて

現在日本では各省庁及び関係独立行政法人より受ける受託研究において各委託元で独自の執行ルールを採用している。例えば各費目間の流用制限⁶⁸、備品の購入⁶⁹、人件費の支出⁷⁰に対して多くのルールが存在している。そのため同時に複数の委託元の経費を受け入れている通常の研究機関の担当部署においては、各委託元のルールを把握し、適切に処理を行なおうとしているが、処理が煩雑化して多大な時間を要すること及び特に繁忙時期の処理においてミスが生じることが否めない。米国においてはOMB(米国連邦政府

⁶⁷ Dell 社と UC Davis の間においては「The Dell agreement」が締結されており、研究者がこの agreement により同社から製品を購入する場合、他からの購入に比べ最低価格で購入が可能である。購入希望者は UCD Buy を利用して購入するが、家庭用の仕様である Dimension、Inspiron については合意外のため購入できず、また、税・送料込 5,000 ドル以上の物については通常の物品と同様に purchasing department を通して購入しなければならないなどの制限がある。

⁶⁸ 受託研究費は各費目(人件費、消耗品費、旅費等)といった各支出に対しての一定のかたまりが定められており、申請段階においてそれらの費目ごとにどれだけ支出するかといった計画を立てることになっている。採択が決定し、執行段階において各費目間の執行金額が当初の計画金額から変更しても研究費総額が変わらないように他の費目から加減して調節することを流用と呼んでいる。流用できる金額には制限がある場合が多く、それらの制限幅が流用制限である。

⁶⁹ 備品を購入する場合には、通常であれば購入した備品は大学の所有物品となるのだが、委託元の省庁によっては購入した備品の所有権を大学に帰属させることが出来ずに委託元の所有となる場合がある。この場合においては研究期間が終了した時点でその備品を返還する、無償で貸与する、無償で貸付けるといった処理が必要となり、処理は複雑化する。

⁷⁰ 通常機関が教職員として雇用した場合は、機関は事業主として負担すべき社会保険料等の支払義務がある。特定の事業において研究員等を雇用する場合に賃金は直接経費から支払可能であるが、社会保険料等については支払が不可であるとのルールが存在する。この場合は、それらの費用について受託した機関が負担しなくてはならない。企業において受託する場合は、もともと雇用している職員の人件費を振替える場合が多いが、大学においてはその事業のために新たに採用するため、大学の金銭的な負担が多くなる。

予算管理局)からの通達である Circular A-21、Circular A-110、Circular A-133 といったような、全米でほぼ統一されたルールが存在しており RA が把握すべき事項は多岐にわたるのではあるが、複数のルールを確認しながら業務を行なっていく必要はないとのことである。

3.4. 報告書の作成について

本学で受け入れている受託・共同研究においては各委託元の様式に基づき報告書を作成する必要があり、様式が統一されてはいない。委託元ごとに執行する際のルールも異なるため、複数の外部資金を同時に処理する係においては個々のルールを確認しながら、ほとんどの場合は手作業にて報告書を作成していく。そのため、正確な処理を提出期日までに行なうのは困難な状態である。特に年度末の時期においては業務量が一気に増えるために多忙を極める。

UC Davis においても報告書は委託元により異なるフォーマットであるとのことであった。また、ほとんどのグラントは複数年で受けており、さらに教員ひとりが複数のから資金を得ているので、これら複雑な処理をできるよう、管理システムを持っているそうである。このシステムを使用することにより、複雑な処理が簡便化されて RA の負担は減ることとなり、正確な処理を少ない労力にて行なうことが可能となっている。

現在は DaFIS (Davis financial information system) という UC Davis 独自の管理システムを使用している。このシステムを使用することにより、委託元が求める様々な様式の報告書をほぼ自動で作成することが可能であるとのことである。今後このシステムは UC 全体で統一して使用する新システムであるクオリシステムに移行していくとのことであったが RA が報告書を作成する際の利便性は維持されるであろう。

3.5. 書類の保管方法について

本学においては、元来が国の機関であったことよりすべての書類は紙で保管することが求められている。また、後々の経理検査においても書類ベースで検査を行なうため、膨大な紙の山が毎年作成されていく現状である。中でも支払関係書類(請求書、納品書、支払伝票等)については、各委託元の検査に加え数年に一度入る会計検査院の検査の対象にもなっていることから、定められた保存年限内はきちんと整理された状態にて保管されている。

UC Davis においてもこれまでは本学と同様に、伝票等の信憑書類はすべて紙で保存されていた。保存期間は大学で7年間と定められているとのことであった。米国のルールでは最終の支払があった後3年間は書類を保管するよう定められているため、7年間保管してあればほぼ大丈夫であろうとの、理由からである。保存期間の後は、書類は破棄されている。

ただ、昨年よりペーパーレスの取組が始まったところであるとのことであり、今はちょうど過渡期であるとのことであった。現在行なわれているペーパーレスの取組では、書類

をすべてスキャナで電子ファイル化し、そのまま永久に保存しているそうである。電子ファイルにて検査に対応することが可能であるからこそその試みであろう。米国においては、契約書、請求書などについても本紙ではなく PDF にて対応可能な場合もあり、印鑑の押印した書類の本紙が重要視される日本とは事情が違う。しかしながら日本においても検査時に電子ファイルが信憑書類として認められるのであれば、電子化することは資源節約の観点においても事務処理にかかる手間を考えても、非常に有効であろう。

<USにおける電子化について>

20 年程前より米国のリサーチアドミニストレーション分野にて ERA(電子リサーチアドミニストレーション)といった用語が使用されるようになってきた。当初 ERA の主眼は教職員を対象としたコンピュータ支援によるサービス(研究費提供組織の調査など)提供の迅速化と改善におかれていた。その後NSF(国立科学財団)の FastLane(電子提案書の提出システム)の出現により、ERA は日常業務のプロセスの一部として完全に統合されコンピュータ化された業務慣行および技術の進展により、より多くのことをより早く実行することが可能となった。現在、連邦交付金については研究提案書、交付金の拠出、採択決定後の報告がすべて電子化されるにはいたっていないが、今後 RA 業務の大半がペーパーレスの時代が到来することは明らかである。

3.6. 執行担当職員の役割について

本学において各研究費は研究代表者が予算管理を行っており各ルールに基づいた支出を行なっている。しかしながらルールが多岐にわたる為すべてを把握するのは困難であり、執行担当係において、執行の都度にもう一度確認作業を行なっている現状である。にもかかわらず各々のルールが複雑化しているといった原因から確認しきれていない案件も出てきており、経理検査時において研究経費の支出が認められずに、返還せざるえない事案もしばしば生じている。

UC Davis においては各研究費の Responsibility は PI 側にあるようで、RA はそれを代表(代理?)しているだけであるとのことであった。RA はチェックや適切な処理をするのが仕事であり、RA 自身には liability も responsibility もないとのことであった。

ただ、RA が行った不正の例として PI がバケーション中にテレビを購入した RA がいたり、グラントをクローズせずにお金を隠し、ビンゴゲームを購入した RA がいたりしたとの話もあった。これは極端な例ではあるが、それだけ RA には大きな裁量があり、Responsibility はないとはいえ融通が利くポジションにて業務を行っていることが想像できる。

3.7. その他

米国の研究者は日本の研究者と比べエフォート管理が厳しく求められているとのことであった。すべての PI はこの仕事に何%費やしたかという、いわゆるエフォート管理が

行われていて、これらが全て電子化されていとのことである。また、これらのエフォート管理を行うことが各教員の義務としてそれを政府が要求している。日本においてエフォート管理を求められるのは、外部資金の申請時にどれくらいの時間(割合)をそのプロジェクトに当てられるかといった目安のようなものであり、研究費を受けた後の年度ごとの報告時にきちんとそのエフォートが守られているか、また申請時と変化はなかったかなどといった報告はなされていないのが現状である。

UC Davis において受けている研究費のクライアント・エージェンシーから、報告書のほかにもっと経理に関する資料の詳細がほしいという要求があるとのことであった。常に RA にコンタクトをとり、費用はこのように使った、内容はどのようであったかなどの確認を求められるそうであり、特に最終の報告時には強い説明が求められているらしい。通常米国の大学においては委託元からの監査は受けないとのことであるが、まるで監査と同様に説明を求められており、特に 50 万円を超えるすべてのインボイスのコピーや旅費のコピーを提出しろといったような要求があるようで、RA はとても多くの時間を割いて対応しているとのことであった。

4. まとめ・考察

筆者が見てきた米国の UC Davis においては、多額の外部資金を取扱ううえで非常に効率的な手段が用いられているように感じた、それは長い歴史の中で外部主導(政府主導)によってもたらされた部分と、外部からの要求にこたえるために大学にて省力化、効率化が図られたうえで作成されたシステムとが存在している。これらを見本に本学においても同様の効果を求めていくなれば、大学独自のシステムを確立することも重要ではあるものの、大学では対応できかねない部分の改善を促す為に現場の要望を多くの関係各者に対して、ことあるごとに発言していく必要があると考える。筆者は以前に東京で開催された、とある勉強会において日本の科学技術研究において抱える問題点のひとつに各研究者の研究時間が以前に比べて大幅に減少しているとの報告を聞いた。原因の一つは研究費の大部分は直接にまたは間接的に税金を使用している場合がほとんどでありそのため研究資金を使用するうえでとても多くの説明を求められることになり、それが原因で貴重な研究時間を削減せざるを得ないとのことであった。世論がコンプライアンスを求めるため研究資金を使用している機関の教職員には説明責任があるのは当然であるが、時に必要以上の負担が研究者にかかっており、多くの研究資金を使用するうえで理不尽なまでの義務を課せられることが多々見受けられたためである。

ただ、現在そういった状況を改善しようと日本においても外部資金の執行において制度を柔軟に改善するために「研究費の効果的活用へ向けた勉強会」などといった動きがあり、研究資金の使用ルールを統一化するなどして、効率的に研究経費を使用できるように検討がなされている。米国のFDPのように改善がなされて効果が現れるのはまだまだこれからではあるが、研究者が失った研究に当てるための時間を取り戻す動きが少しずつ動

き始めているため、今後に期待が出来る。

[参考]文科省 HP より



資料8-4

文部科学省関係研究費の制度改善等の取組例について

I 各制度における改善事項

○ 科学研究費補助金

- ・ 繰越事由の要件明確化に伴い、繰越件数が増加。(平成18年度641件、平成19年度1,297件申請中)
- ・ 交付決定者の承認なしに自由に変更できる費目間流用の割合について、平成20年度より、交付された直接経費総額の30/パーセントから50/パーセントに変更。(平成20年度から)
- ・ 直接経費で他の用途にも使用する1つのまとまった購入単位の消耗品等を購入する場合、科研費で用いる数量と他の経費で用いる数量を区分できる場合は、合算使用が可能になるなど、運用の緩和。(平成20年度から)(注)
- ・ 直接経費に他の経費(委託事業費、私立大学等経常費補助金、他の科学研究費補助金及び間接経費など、当該経費の使途に制限のある経費を除く。)を加えて、補助事業に使用する場合は合算使用が可能。(平成20年度から)

○ 本省委託費(科学技術振興調整費など)

- ・ 省内各局の委託事務処理要領の統一(約30事業、2000件)
- ・ 費目の簡素化による費目間流用可能な枠を大幅に拡大。書式の統一化。(平成19年度から)

(科学技術振興調整費に係る事項)

- ・ 科学技術振興調整費で雇用する研究者が行う他の競争的資金等を用いた研究等にかかる人件費に、委託費を充当可能に。(平成20年度から)
- ・ 裁量労働制に対応したエフォート管理手法の導入
- ・ 委託費執行に係る情報の公表
- ・ 質問・要望に関するメールボックスの活用
- ・ 書面による額の確定調査の試行 など

○ JST運営費交付金事業(戦略的創造研究推進事業など)

- ・ 運営費交付金事業の特性を生かし、繰越について柔軟に対応。(平成17年度から)
- ・ 複数年度契約を導入(平成17年度から)
- ・ 会計年度に関わりなく研究期間を設定
- ・ 各費目の流用額の合計額が直接経費総額30/パーセントを超えないときは費目間流用の事前申請不要(平成18年度から) など

II ルールの統一化など制度横断的な事項

- 大学関係者有志、配分機関、関係府省が集まり、研究費の使いやすさの改善に向けた、関係者間での情報交換を実施。(平成20年3月から)
- 間接経費の拡充-20制度中18制度で、30/パーセントを上限として措置可能に。(平成20年度現在)
- 異なる競争的資金等の合算使用等-例えば、上記科研費の取組(注)により、複数の競争的資金制度に渡った、研究費の効率的な使用が可能に。(平成20年度から)
- 府省共通研究開発システム(e-Rad)を用いた不合理な重複及び過度の集中の排除(平成20年1月から)

一 大学における大学発ベンチャー支援と産学連携活動の方向性 一

担当 安信 俊輔

はじめに

研究成果の積極的な社会還元が大学にとって教育、研究に次ぐ「第3の使命」と捉えられるようになって久しく、その適切な在り方について、当事者である産官学それぞれの立場の専門家等によって議論が重ねられているのは周知のとおりである。大学発の技術移転、ベンチャー起業による新産業創出を以て我が国の経済への刺激あるいは起爆剤へと覚醒を遂げることに、産官学の関係者を中心に、その立場に応じた期待を感じて頂いていることと想像する。

大学発ベンチャー支援に関しても、大学への期待は政府による「大学発ベンチャー1,000社計画」に見られるように低からざるものがある。こうした情勢で大学発ベンチャー数が1,000社を突破し、一定の成果は挙げられているが、社会が総じて求めるレベルは遥か高みにあり、各々の大学にとって、これに応える立場を選択することは安易にはできない。それは資金、人材、年月は勿論、それらを運用しつつ最適化、効率化を行う作業を要し、「第1の使命」である教育、研究にそれらの資源を優先的に配分する選択がむしろ自然だからである。未開拓、発展途上の分野に投資を行うには、その目的、可能性の検討を要する。

本稿はかかるテーマを一大学の内部構成員の視点で調査・考察を行うものである。

目次

1. 目的	88
1.1. 大学発ベンチャーの定義	88
1.2. NAISTの現状	88
1.3. 米国との比較	89
2. 訪問先、日程	89
3. UC Davisにおける調査	90
3.1. INNOVATIONACCESSにおける活動	90
3.2. CLTC(California Lighting Technology Center)における活動	92
4. 大学の役割	94
5. 大学職員として	95
6. おわりに	97

1. 目的

本稿では、大学の内部人材の視点、非専門家の視点から大学による大学発ベンチャー支援の取組の調査を行う。国立大学法人化以降、新たな大学の活動として期待されながら発展途上である分野を探ることによって、大学と、当事者であり、構成員である大学職員の可能性と方向性について考察を行うことを目的とした。

1.1. 大学発ベンチャーの定義

大学発ベンチャーの定義は主に文部科学省、経済産業省が使用する「大学の技術を基に起業したベンチャー」(技術移転型、または研究成果活用型)と、「大学と深い関わりを持つベンチャー」即ち、大学教職員、学生等がベンチャー企業の設立者となるケース(人材移転型)、あるいは大学や TLO がベンチャー企業の設立に際して出資や出資の斡旋を行うケース(出資型)に分類される場合が多い。

しかし、かかる分類がなされているが 1,000 社を突破した会社の設立経緯や主旨は当然の事ながらケースバイケースであり、起業段階から積極的に大学の支援を受けている、大学と「密接に」関わりを持つケースもあれば、単純に学生が取締役になった、あるいは教員が技術指導を行い、設立後に大学に報告がなされた程度のケースもある。1,000 社突破という看板の達成後にどのような効果があり、どのような展開があるかについて検討を行うための調査が続けられている現状である。

1.2. NAIST の現状

奈良先端科学技術大学院大学(以下、本学)発のベンチャー数は、教員1人当たり全国立大学法人中1位⁷¹の実績がある。具体的な企業名を以下に例示する。

a. 株式会社フィット

(事業)XMLドキュメント・DBデータ連帯による自動組版システムの開発及び販売
(<http://www.fit2001.com/>) (人材移転型、研究成果活用型)

b. 株式会社クレアリンクテクノロジー

(事業)情報通信システム及びセキュリティに関連するコンサルティング業務
(<http://www.clealink.jp/index.html>) (人材移転型、研究成果活用型)

c. 植物ハイテック株式会社

(事業)植物バイオテクノロジーを用いた医薬品、化粧品、食品及び食品添加物の開発、販売・遺伝子組換え植物機能を利用した事業開発、事業化・植物成分を利用した化粧品、食品、健康食品の事業化・知的財産権売買

⁷¹ 「平成 20 事業年度国立大学法人等の科学技術関係活動に関する調査結果 [第 87 回総合科学技術会議 (平成 21 年 12 月 9 日開催)]」より。

(<http://www.phit.co.jp>) (人材移転型、技術移転・研究成果活用型)

d. ホーピフル・モンスター株式会社

(事業)最適化アルゴリズムによる宴会携帯ゲーム、進化学習型合コンセッティングシステムサービス等(<http://hopefulmonster.jp/>) (人材移転型、研究成果活用型)

上記のうち c を除いて、本学学生の起業によるベンチャーであり、大学からの支援は本学インキュベーションルームの使用、共同研究、ビジネスプラン相談等である。ビジネスプラン相談については、本学の産官学連携推進本部所属の教授、特任教員等が行っている。起業からマーケティング、ビジネスプラン相談、販路紹介等の全ての段階をサポートする事は困難であり、マンパワーの物理的限界に如何にして対応するかが一つの課題である。

1.3. 米国との比較

米国の大学発ベンチャー企業と言えば、ヒューレットパッカード、ネットスケープ、サンマイクロなどの IT 企業を主として、我々の日常生活でも聞き及ぶような、世界的に高名な企業がいづらか挙げられるだろう。一方日本においては、アンジェス MG を始めとして、関係者の弛まぬ努力と試行錯誤を経て大学発ビジネスが順調に軌道に乗ったケースも少なからず存在するが、例えば日本経済新聞を購入したことがないような一般層にまで浸透したネームバリューは聞き及んでいない。本学については言うに及ばず、日本の大学から発生したベンチャー企業の活動は社会全般が期待するような爆発的なインパクトを起こせる域には未だ到達していないのではないだろうか。本テーマにおける「成功例」もしくは「夢」に近い位置に居ると思われる、米国への着眼はやはり欠かせない。

2. 訪問先、日程

今回の研修訪問先である UC Davis は、ベンチャービジネスの聖地として名高いシリコンバレーと近接しており、産官学推進部門にあたる INNOVATIONACCESS を中心とした活動が盛んに行われている。筆者は現在、本学において産官学連携部門のサポート業務に従事しているが、大学発ベンチャー支援に携わった経験はないため、大学発ベンチャー支援を行う意義、その可能性、継続性について集中的に検討を行った上で、産学連携活動全体の考察を行いたいと考えた。

訪問対象として、第一義的に支援を行う部署として UC Davis INNOVATION ACCESS を選んだ。

更には、支援対象、あるいはパートナーとなるベンチャー企業の側が大学とどのような関係を望んでいるか、検証が不可欠であるため、支援を受けた大学発ベンチャー企業の訪問をリクエストしたところ、California Lighting Technology Center(以下 CLTC)を紹介

された。CLTC は純然たる企業ではないが、共同研究センター⁷²に似た産業界と大学との共同設置機関であり、訪問によって今回の研修課題にとってヒントとなる事項が少なからず見受けられたので、紹介する。異なる視点からのアプローチとして、INNOVATIONACCESS の活動と併せて御覧頂ければと思う。

CLTC 訪問

日時:2009年10月27日

インタビュイー:Michael Siminovitch,PH.D(Director; Professor, Design Program)

INNOVATIONACCESS 訪問

日時:2009年10月28日 UC Davis

インタビュイー:David McGee(Executive Director, UC Davis INNOVATIONACCESS)

3. UC Davis における調査

3.1. INNOVATIONACCESS における活動

UC Davis における学内の産官学連携部門にあたる、INNOVATIONACCESS の Website においては、同部門の組織体制、ポリシー、活動実績が概ね公開されている。コンテンツについては日本において知的財産部門の従事者が日常的に接するものであり、とくに目新しいものがあるわけではない。米国の大学における産学連携活動の推移についてインタビュイーの David McGee 氏からプレゼンを頂いたが、特徴を強いて挙げるならば、バイドール法の本家である米国の国柄、活動基盤が安定しているというところである。詳しく聞く時間はなかったが、UC Davis の技術移転の実績の代表として挙げられるのは、ストロベリーの交配ライセンスプログラムによる成果であり、これについては「米国で出回っているストロベリーの 80%は University of California の Strawberry Licensing program によるものだ」という話を頂いた。

INNOVATIONACCESS の活動指針としては、同じ知財を大企業と小規模のベンチャー企業が同条件でライセンスの申し出があれば、バイドールプロセス⁷³によりベンチャー企業を優先的にライセンスすることになっている。大企業は潤沢な資金を持っているが、その技術をクローズアップして新事業を行うわけではなく、数ある技術の1つになるだけであるのに対し、ベンチャー企業は1つの技術に焦点を当て、事業展開を行うことが出来る、といった理由からである。現実の活動においてこのような理念がどの程度反映されているか

⁷² 日本においては、大学の一組織としての産学連携部門の名称に使われることが多いが、米国においては特定の研究テーマを設定した上での公的研究機関と企業群の連携の意味で使われる傾向がある。(米国の研究大学の産学共同研究センターの運営:独立行政法人産業技術総合研究所 技術情報部門 平成 20 年 2 月)

⁷³ バイドール法はそもそも、公費によって創出された知的財産を大学に権利帰属させることによって新産業を創出するための核となる技術を多く社会に投下する仕組みである。

は米国においても日本においてもある程度の乖離はあるかもしれないが、「大学がベンチャー支援を行うべきか」と問われた時の回答として、かかる原則は不可欠であると思われる。

大学発ベンチャー支援を大学が行う事を選択した場合に何を留意すべきか、という質問に対して氏のアドバイスは、大学としての支援システムをまず構築することである、とのことであった。シンプル且つ基礎的な話であるが、大学の方針として支援を行うと決めただけにはポリシーを作成してスタッフに周知を徹底的に行うことが必要である、とのことである。その基盤の上であって行う啓蒙活動が研究者のモチベーションを上げると同時に、その研究者本人の周囲の協力を得られる環境が醸成されていく。

成功事例として、1つの大学発ベンチャーの話を伺うことができたので、ここに紹介する。

<Synapsense, Inc.>

<http://www.synapsense.com/go/index.cfm>

UC Davis の教授の技術に端を発するベンチャー企業で、事業内容はワイヤレスセンサ技術である。数年前、INNOVATIONACCESS にて技術、ビジネスプラン相談を行った。教授は所属する学部の Dean に許可を得て、無給扱いで籍を残して休職し、会社を設立した。準備期間の間、パートナーとなる CEO を見つけ、投資家を見つければ、会社の製品を売り込み、最終的にはとても大きな企業相手と契約を締結するに至った。

これだけを紹介すれば理想的なサクセスモデルであるが、数年の間本業である UC Davis を休業し、事業に専念した後で職務復帰できたのは周囲の協力的な環境が大きく起因していたであろう。

大学の外部の人材が大学の技術を基にして起業した場合ならば起業活動に 100 % の時間を割くことができるが、教員はそのようにはいかない。INNOVATIONACCESS においても責務相反のカウンセリングを行い、本来の教育研究活動とのバランスに気を配っている。

また、学生であれば時間に融通が効くが、社会的経験が浅く、未熟である。学生に対してはカウンセリングや投資家の紹介、ビジネスプランサポートを行い、氏自身は学生に対してアントレプレナーシップ促進のためのクラスを受け持っている。以上のようなコンサルティング活動は、ビジネス経験が浅い故に大学関係の起業者が抱える諸問題⁷⁴をサポートする機能を担っている。なお、INNOVATIONACCESS における起業の割合は、教員 90%⁷⁵、学生

⁷⁴ 例えば責務相反、あるいは大学の成果を役員兼業している大学発ベンチャー企業の成果に還元してしまうような利益相反のケース、起業自体が元々収益を上げる目的でなく、学生教育を目的としたビジネス体験の場を提供するために起業されたケース等、大学独自の文化によるところも少なくない。

⁷⁵ 教員自身による起業数だけでなく、外部人材の起業を教員の技術でサポートした、あるいはその逆で、教員の技術を外部人材が企業支援を行ったケースを含むと思われる。

10%程度であるとのことであった。

INNOVATION ACCESS の活動資源となるネットワークは、主にサクラメント、サンフランシスコを拠点とする産学官連携組織やエンジェル等で、一方でベンチャーキャピタルとは、バブル終焉後停滞気味である。この下りでは「It's a lot of direct contact」のコメントのとおり、ネットワークの構築に奔走した姿が伺えたものである。大学発の企業支援にせよ、技術移転活動にせよ、大学単独のみで最善のものを提供できるわけではなく、外部組織の連携を不可欠と捉えている印象を受けた。

INNOVATIONACCESS の活動を調査すると、米国・カリフォルニア州という地域のスケールの大きさに注意が逸れてしまいそうになるところであるが、ポリシーを決定して産官学連携本部を設置し、内部人材の育成、外部機関との連携を通じて活動を展開する、というフォーマットは日本と大差がない。フォーマットに沿った活動基盤が有り、それに基づいて活動した上で得意分野である農学系の技術のストロベリーライセンスのような実績がある。

大学が自らの「得意分野」に着目し、如何にして社会に向けた発信を行うか、その可能性について自己点検した上で活動指針を策定することは必須である。そこで必要とされるものについては最後に考察を行いたい。

3.2. CLTC (California Lighting Technology Center) における活動

CLTC の Funding を組織しているのは、以下の団体である。

California Energy Commission (米カリフォルニア州エネルギー委員会)

University of California, Davis (カリフォルニア大学デービス校)

National Electrical Manufacturers Association (米国電気機器製造協会 (NEMA=標準規格団体))

US Department of Energy (米エネルギー省)

CLTC はカリフォルニア州からの「CRITICAL NEED」を受けて 2003 年、UC Davis 内に設置された。曰く、カリフォルニア州では消費電力の増加とコスト増大に加え、耐久年数が 30 年前後と言われる発電所の老朽化を迎えながら新たな発電所の建設には抵抗があり、公共施設、企業から繁華街や一般の家庭といった、カリフォルニア州の細部に至るまで、省エネルギー技術の導入によるエネルギー消費体系の見直しが必要とされていた。同時に、地球温暖化現象のような環境問題への関心が世界的に話題を集めており、社会問題化と並行してビジネス市場としての発展も見込まれていた。

このような状況下で CLTC は上記 4 機関の Funding により設立された後、企業アフィリエイト⁷⁶ 募集活動を精力的に展開し、現在約 40 社の企業アフィリエイトとのパートナーシ

⁷⁶ アフィリエイト会費はランクを選択でき、\$50,000/年、\$25,000/年、\$10,000/年。この

ップを成立させ、プロジェクト費用とアフィリエイト会費等を運用資金として活動を行っている。主な活動は、カリフォルニアの照明、昼間照明の省エネルギーを目的とした研究開発、デモンストレーション、マーケティング活動である。

CLTC の実体は、州、企業、大学が参加した大規模なコンソーシアムであり、大学の技術が公的支援と公共の要請を受けて企業と連携し、多額の funding money を投資して設立、運用されているものである。それは大学発ベンチャー企業が誕生する土壌になるものであるが、それは一つのアウトプットに過ぎない。アフィリエイトには大小様々な企業等が CLTC とコントラクトを締結してマニファクチャリング、マーケティング活動を行っている。その形態自身もまた、研究成果の社会還元という理念に沿った形であると言えるだろう。

<参考:CLTC の構成機関、アフィリエイト>



活動資金⁷⁷で多くを占めるのが、California Energy Commission による外部資金である。その財源は税金であり、3年間での成果を求められ、旅費等の活動費は厳しく査定される(かかる説明からは日本の受託研究によるプロジェクトと変わらない印象を受けた。)

他単価が設定されている。例えば技術ディスプレイ\$710/月、施設使用\$325/日、コンサルティングはディレクター \$1045/日、アソシエイトエンジニア \$510/日、アシスタントエンジニア\$300/日など。また、料金にかかるオーバーヘッドが非アフィリエイト 29.5%のところ、学内最小限の8%に割引になるとのこと。

⁷⁷ California Energy Commission による PIER プロジェクトでは 21 のプロジェクトがそれぞれ 3 年スパンで実施されている。

公共財を使用した効率のいいリサーチが行える事によって、公共エネルギーの詳細なリサーチを可能になっているとのことである。

Director である Siminovitch 氏は非常に情熱的な人物で、専攻は建築学と、人間工学⁷⁸であり、企業がマニファクチャリングした試作品のデザインを手がけたり、実際施設に導入された場合の光量や電力削減の効果等についてケーススタディを作成し、結果を公開してデモンストレーションを行ったりしている。一般の研究者はマーケティングにかかる活動に関しては素人であり、研究成果の売り込みは後述する INNOVATIONACCESS を主に通じて行すが、氏は自らマーケティングを行うタイプの研究者である。UC Davis にクラスを持ちながら、複数の funding money を受けて活動している。

CLTC は大学の一機関であり、大学施設の使用を始めとして、給与計算、コンサルティングと言った大学スタッフが受けることのできるサービスを楽しむことができる。Siminovitch 氏を含めたスタッフの給与は、進行中のプロジェクトの外部資金によって賄われているとのことであった。

かかる試みは日本においても何らかのコンソーシアムのような形で実現可能であると思われるが、現実には聞き及ばない⁷⁹。(若しくは現実に存在するかもしれないが、CLTC で説明を受けたものと同程度の規模・形態のプロジェクトを筆者は知らない。)実現する主体となる大学、企業、自治体、研究者、国の機関がそれぞれ存在しながら産官学連携のメジャーな手法として見受けられないのは、個々の能力が劣っているという訳ではないであろう。CLTC のような試みが生まれるにはそれぞれが連携しやすい土壌が不可欠である。即ち産官学共通の目的と指針が誰かの手によって国家的視野を以て模索、検討された上で、それぞれの主体から連携の提案が産み出されるような社会的風潮、あるいは雰囲気が必要である。甚だ抽象的かつ解決策を提案することが難しい事であるが、かかる土壌がどの程度発達しているか、学問分野に囚われない様々な視点から日本と他国とを比較考察して、産官学連携活動の指針の一部とする事には一定の意義があるのではないだろうか。

4. 大学の役割

UC Davis の取組、実績について以上に紹介したが、大学がかかる活動を行っている社会的背景として、大学に対して経済発展に向けた調整役として機能すべし、という有形無形の圧力が増え続けている空気には日本も米国も変わりはない。言い換えれば大学が教育、研究活動を行うには資金が必要であり、それに見合ったアウトプットを経済効果に求める声が増え続けているということであろう。イノベーションにせよ、ベンチャー企業創出にせよ、結果の善し悪しは全くの別として、外部より求められた結果の一形態であることを

⁷⁸ 人間工学 (Human Factors Engineering)。人間の身体的特性や精神的機能を研究し、それに適合した使いやすい機械を設計したり、活動しやすい環境をつくったりするための学問。

⁷⁹ 経済産業省主導の、「技術研究組合制度」などは近い試みである印象を受けた。
(http://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/kenkyuu/kenkyuuindex.html)

感じる事は否めない。

しかし、大学にも独自の形態、研究分野、地域、理念その他諸々に見合った得意・不得意分野がある。掘り下げれば1つ1つの大学毎に異なるものであるが、多数派の大学にほぼ共通していることは、人的資源、資金に余裕がない、ビジネス、交渉、経営が得意でない事である。これらの不得意分野も、そしてこれらを克服した上で目指すべき姿も、大学自ら、綿密な自己点検に基づいて検討を行うべきである。

大学は一義的に教育機関であり、他人様の家族である学生を預かり、授業料を受け取って教育を行っている。McGee 氏や Siminovitch 氏はクラスを持っているし、日本の産官学連携本部の教員も MOT (Management of Technology=技術経営) や、アントレプレナーシップ育成を目的としたクラスを担当している事は珍しくない。1980 年代の当時、日本他の諸外国の攻勢により苦戦を強いられていた米国がいち早く MOT の枠組みを検討⁸⁰し、企業経営に技術マネジメントを導入して技術と経営の全体像を理解できる経営者の必要性を提案し、CTO (chief technology officer=最高技術責任者) 人材の育成に着手した結果、現在の実績があることは留意しておきたいところである。

勿論のこと、教鞭を取る人材の確保も資金も、なにより学ぼうとする学生の確保も必要であり、他の技術移転活動と同様各々の大学の得手不得手があり、教育に重点を置いた産官学連携が最良である、と断言するものではない。しかし、イノベーションや会社を直接産み出すものではないが、優秀な新産業を創出する人材を育成する教育機関としての機能が、例えばベンチャー設立件数や特許出願件数などと同様、もっと着目されてもよいと思う。教員の研究成果の他に、学生もまた大学の財産であり、産業界へ提供ができる「成果」である。MOT やアントレプレナーシップ教育の強化、インターンシップ制度の充実などに向けた活動についてもまた、産官学連携活動の選択肢として大学の使命に適ったものであると考えたい。

5. 大学職員として

McGee 氏のコメントにも見られたが、言うまでもなく大学教員は忙しい。日々の教育、研究活動に加え、学部学科において各種委員等を務めたり、その他各種外部資金等の申請、執行、成果報告等、教育研究以外で必要かつ複雑化していく業務が年々増加している。斯様な教育・研究の支援業務の複雑化に沿って大学事務職員のスキルアップが要求さ

⁸⁰ なお、米国で MOT を提唱した人物の一人に、今回訪問した UC Davis の姉妹校である UC Berkeley 校の教員がいる。ティース教授の論文「技術イノベーションからの恩恵：統合、共同開発、技術供与、公共政策の密接な関係」は米国の製造業が日本企業との競争で劣勢に立たされていた 1980 年代への研究者としての提言であった。曰く、「最高の技術」は「最高の経営」と組み合わせなければ無価値である、という思想である。「技術のわかる経営者」「経営のわかる技術者」としての MOT 人材育成を緊急の課題としている。

(立命館大学 MOT 大学院 テクノロジー・マネジメント研究科 HP より。

(<http://www.ritsumei.ac.jp/acd/gr/mot/index.html>)

れ続けている。勿論現在の事務職員も多忙であり、人的資源は有限であることに差はなく、加えて社会全体の複雑化に比して業務も複雑化しており、かかる環境は既存の事務職員の職域を超えた業務を産み出している。そこで話題になるのが従来ジェネラリストとして存在している事務職員出身のスペシャリストという考えである。

本研修においては、研究支援業務のスペシャリストとして米国のリサーチアドミニストレーター職について着目し、その業務、専門性、待遇、教員との関係等について実態調査を行ってきたところである。詳しくは平成 20 年度の本人材育成研修報告書ならびに本報告書の矢倉の章を参照いただきたい。本稿においては、日本の大学事務職員による産官学連携活動について述べる。

これも McGee 氏のコメントであるが、INNOVATIONACCESS における業務を担当・遂行するにあたって必要なスキルは知財・ライセンスのプロセスの理解である。リサーチアドミニストレーターは知的財産のマネジメントに関する一連のガイドラインの理解が必要である。

日本の産官学連携本部を担当する大学事務職員は、筆者を含め学生課や総務や施設担当といった全くの別部署より主に3～4年スパンの人事異動で配置されるケースが多く、原則専門的知識を持たない者が OJT によって仕事をこなしつつ、知財の知識、コンプライアンス、利益相反等の知識等を体得しつつ業務をこなす。学内の他部署には見られない専門用語や業務と比較的多く接するため、従来大学の文化との調整を行うケースが多い。ここで必要とされるのは、単純な理解力とコミュニケーション能力である。

現在、大学の知的財産本部や産官学連携本部には弁理士や企業出身者等の専門人材が配置されている場合が多いが、彼らの本務は大学と産業界のマッチング＝調整者である。鑑みれば専属の事務職員も同様の機能を必然的に担っており、専門的知識、経験では未だ遠く及ぶべくもないが、要求される能力のベクトルはほぼ一致している。現に事務職員がコーディネータの役割を担ってベンチャー支援、マッチング等コーディネート業務を行っている大学もあり、その場合は高度に専門的知識を要求される場合に、弁理士や MBA 等との連携を行うというケースも見られる。産学連携部署に配属される事務職員は広い見識を持ち、コミュニケーション能力を磨き、一連の専門的プロセスを理解し、調停者としての経験を積む事によって、職域をより専門的に高めることができると思われる。

現在、日本の産官学連携活動において、大学の「自立」が求められている。しかし米国などと比して、周囲の連携、サポートを行う土壌が違うため、コスト減や業務の効率化というような大学内部のみに向けた努力のみでは色々な意味で「自立」は難しく、他機関、産業等への連携が必要と思われる。連携を求めるには大学が主体となって外部発信をし、その有益性についてアピールを続けなければならない。

以上を総括すれば、求められる日本版リサーチアドミニストレーター像とは、企業とのマッチング、交渉、営業、広報活動も行い、同時に大学の活動について外部への説明責任も果たす。学内外の調整役を行い、複雑な法規関係を整理し、啓蒙を行う、等々である。

かなり欲張りな話であるが、既存の専門職と分業切り分けがなされた上で、組織が理念をもって人材育成体制を完備すれば可能性が十分にある。そしてもしかかる取組を実行するのであれば長期的視野で独自の哲学⁸¹を持ちながら計画を立案し、実行に移すべきである。

6. おわりに

米国訪問においては、インタビューから詳細なプレゼンと、疑問な点については懇切丁寧な説明を頂き、大学発ベンチャー支援を含めた産官学連携のネットワークと、その構築過程について見識を得た。米国は米国の課題を国策として検討した上で課題設定を行い、人材育成を行った。その結果、数十年の期間を経て、大学発ベンチャーや新産業創出に取り組む現在の姿がある。

今回の研修では、大学がベンチャー支援活動や産官学連携活動を行うにおいて一切の権限を持たない立場の視点で、「考えること」に比重を置いた。日々業務において専門的・非専門的に携わっておられる方々にも、そうでない方々にも広く多角的な視点で独自の考察をしていただく機会になればと思う。

【参考文献】

- ・ 第 87 回総合科学技術会議 「平成 20 事業年度国立大学法人等の科学技術関係活動に関する調査結果」 平成 21 年 12 月 9 日
- ・ 独立行政法人産業技術総合研究所 技術情報部門 「米国の研究大学の産学共同研究センターの運営」 平成 20 年 2 月
- ・ 経済産業省 技術研究組合制度ホームページ
 - http://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/kenkyuu/kenkyuuindex.html
- ・ 立命館大学 MOT 大学院 テクノロジー・マネジメント研究科ホームページ
 - <http://www.ritsumei.ac.jp/acd/gr/mot/index.html>
- ・ 稲盛和夫ホームページ
 - <http://www.kyocera.co.jp/inamori/management/ameba/index.html>

⁸¹ 筆者が感銘を受けた経営哲学は京セラ・KDDI 創業者稲盛和夫氏の「稲盛式経営 12 箇条」であり、構成員の末端にまで経営について当事者意識を持たせる手法である。曰く、1.事業の目的、意義を明確にする 2.具体的な目標を立てる 3.強烈的な願望を心に抱く 4.誰にも負けない努力をする 5.売上を最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える 6.値決めは経営 7.経営は強い意志で決まる 8.燃える闘魂 9/勇気をもって事に当たる 10.常に創造的な仕事をする 11.思いやりの心で誠実に 12.常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で(稲森和夫 HP(<http://www.kyocera.co.jp/inamori/management/ameba/index.html>))

平成 21 年度 国際人材育成プログラム 成果報告書

巻末資料

【質問表】

For Research Administrator

A. RA

1. What are the duties of each RA? Do the RA's also deal with accounting duties? With data entry?
2. How do the RA's receive their training? What skills are necessary for this position and from where does this training come?
3. Do RA's have the qualification of CRA? Is this title/qualification necessary or desired? Do RA's pursue this qualification in order to advance their positions? What other qualifications beside the CRA are required or desired?
4. Why did you choose this carrier path? Is this an interim position for you on your way to other things? What were your former jobs or areas of employment/expertise?
5. Is there a network of exchange of ideas/organization pertaining to the office of SP outside of UC? For example do you communicate with and exchange ideas with other institutions such as Stanford University, CALTEC, or SF State University?

B. Pre-award Admin

1. How many proposals on average does one RA deal with per annum? In post-award situations how much money does one RA typically manage?
2. Is there someone who is hired to edit incoming proposals or is this done by the RA?
3. Would it be possible for me to see the KUALI e-program you use or any other e-systems in use at SP? What are the conveniences of these systems?
4. How do you see and rate UC Davis Sponsored Programs relative to other universities? What are your strengths? What are your weaknesses?

C. Post-award Admin

1. How do you track and file all the invoices and transactions? Do you use paper-based or electronic filing? A combination of both?
2. Typically how long does it take to process a request to purchase major equipment by a faculty member or researcher from the time of request to the time of delivery? For example, a microscope that runs approx. \$100,000?
3. What accounting format do you use for reporting the use of funds from various agents? Would it be possible to see an accounting report?
4. How much individual liability does an RA have in the case of an audit situation? Does the responsibility fall on the shoulders of Sponsored Programs, on the University, or on the individual RA? Can you give me a concrete example of liable

situations pointed out by the auditor?

5. Is it common or required to return unused funds to the issuing agency?
6. What do you believe to be the most crucial area in the issuing of funds and the transaction process from agency to faculty, dept, etc?
7. What are some complaints or problems brought to your attention by the recipient of the funds/grant during this process?

For Dean's Office in College of Biological Sciences

1. How does one solicit and collect donations/gifts from the private sector?
2. What are some examples of successful gift transactions and what are some examples of unsuccessful cases in which gift transactions fell through?
3. Who is in charge of private sector donations/gifts?
4. What communication and networking skills are involved in collecting these donations?
5. How important are private sector gifts and funds to the overall financial success of UC Davis? --In difficult financial conditions or "off" years, how does one go about increasing or maintaining contributions?
6. NAIST is small with a short history. What are some of the things we can do and we should understand if we choose to develop and pursue this type of fundraising? What are some steps we can take to implement this type of fundraising program?
7. How does the university manage and distribute the incoming funds/gifts/donations? Does the administration take a fee from the gift and distribute the rest to departments/students/faculty/researchers etc.?
8. If the administration takes an "administrative fee" from the gift, what is that fee used for?
9. Does UCD take the funds (if use is unspecified by donor) and re-invest them in high-risk financial ventures? i.e. stocks and bonds?
10. After the donation is made what kinds of follow-up and personal "thank you" do you offer? (Donor Relations)
11. Who decides HOW the \$\$\$ is used and distributed? What factors involve this type of decision making?
12. Will UCD accept a donation if it comes with severe or limited parameters? --What is considered an unreasonable condition or parameter? If the donor asks to audit the gift themselves, or to be given an accounting of the funds, do we then decline the donation?
13. What are the exact proportions of gifts/donations that make up the "private"

contributions AND what is the proportion of said funds that is allocated to UC Davis, to departments, to individual researchers etc.?

14. Does UC Davis have a monetary target for increasing external funds both private and non-private?

For Human Resources

1. If there are staff development training programs, who participates in these development programs? Is it a requirement that staff participate in the training and development programs? Can this be done on a voluntary basis by any staff member or by non-employees or students who are considering a job at UC Davis in the future? In other words, are there workshops and development seminars that are open to the public for a fee?
2. If participation in staff development is voluntary, can employees do this during regular working hours? Can staff participate during working hours even if the workshop is not related to that particular individual's position?
3. Are the workshops free for the staff?
4. When certificates are offered for participating in a series of workshops, typically how many individuals receive these certificates? Are the certificates important if an individual is hoping for a promotion or reclassification of job title?
5. How many people use the career counseling services? Are there any cases in which the counselor recommends the individual staff member to make a lateral move to another office or department so that said individual will acquire a broader knowledge in order to eventually move up in position and salary?
6. Are you aware of the ways in which other universities conduct unique and efficient staff development programs? Is there a benchmark from another university that UC Davis tries to model itself on?
7. Which unit in HR is responsible for Faculty Development?
8. What kinds of faculty development do you implement? Do you address issues such as how to write proposals, how to use ethical standards when doing research on animals, or how to prevent sexual harassment?
9. Are there any training programs for post-doctoral fellows?
10. Would it be possible for me to see the e-systems that notify faculty and staff about issues related to sexual harassment laws and policies, conflicts of interest, and/or animal care?
11. When faculty are required to complete an on-line training survey/informational workshop, what are some penalties and/or restrictions placed on the individual

faculty or department for failure to complete said workshop?

For InnovationAccess

A. Staff Development and Support

1. Do you provide staff development and training within Innovation Access? If so, what kinds of training and development do you offer? Who does the training and what skills are required for this “training” position?
2. Do research administrators have a CRA title? How desired or necessary is this certification/qualification? Do RA's actively seek to acquire this title in order to advance their positions? What other titles or qualifications beside the CRA are required or desired? Is membership to NCURA and/or SRA (Society of Research Administrators International) a requirement?
3. Is there a network of informational exchange of ideas and organization practices pertaining to Innovation Access outside of UC? Do you communicate and exchange ideas with other universities and/or institutions?

B. Start-up Support

1. What shifted at Innovation Access in 2001 to increase the number of start-up companies that were supported? Did this increase come from faculty demand, was it a national trend, or was this a focal strategic point that came from upper administration?
2. When the start-up company success increased, what kinds of merits (funding and/or recognition) did Innovation Access receive for its successes?
3. How did you establish and how do you maintain a network of communication and exchange with advisors, attorneys, financial experts and potential investors? Has outreach been facilitated by staff connections (word of mouth), Alumni relations, individual researchers' requests?
4. Typically how many staff members at IA work on a start-up project? Could you describe the duties of the individual staff members?
5. What do you consider to be the most important aspect of support for a start-up company? What kinds of requests to you receive from faculty during this process? Typically, how do you go about fulfilling the requests from faculty or those interested in using Innovation Access to help them get to market?
6. What are some examples of smooth transactions from lab to market? What are some examples of unsuccessful cases in which the offered support from Innovation Access did not work out or failed in some way?

7. Do you support all students (graduate and undergraduate) in their efforts at start-up?
8. How do you see and rate UC Davis Innovation Access relative to other universities? What are your strengths and weaknesses?
9. NAIST is a very small university compared to UC Davis. We have 1000 students and a relatively short history. What is some advice you can provide us if we choose to expand into this area? What are some steps we can take to implement this type of support?

C. Risk Management

1. How do manage risk? For example, export control, compliance, and COI? How do you inform departments, faculty, and individual researchers about risk? How often do you send out this information? When updates or changes related to risk legalities are brought to your attention, how do you disseminate this information to the university community? (Email, Seminars, E-systems?)

For CLTC

1. Who originally came up with the idea to create CLTC? Was it a combined effort from faculty and administration?
2. Where did the original funding for CLTC come from? How much were the original grants and how did you find the initial supporting institutions?
3. During the beginning stages of CLTC, what kinds of support did you receive from UC Davis? Presently, what kinds of support do you receive from UC Davis?
4. Within CLTC, what kinds of duties do the administrators perform?
5. What are some examples of requests you receive from faculty at UC or outside universities and colleges? What are some examples of requests you receive from companies and/or manufacturers? Who handles these requests at CLTC? Do you have a separate staff member or members to handle these requests?
6. How do you go about networking and doing outreach in order to find affiliates? For example, do you rely on staff connections, alumni, researchers, and innovation access at UC Davis?
7. How do you guide or mentor students who are seeking similar entrepreneurship or projects like CLTC?
8. In your outreach and affiliate relationships what are some of the positive and negative experiences you have encountered?
9. How do you rate CLTC relative to other similar centers or projects at other

universities? What do you consider to be your strengths and weaknesses?

【報告会プレゼン資料】

研修報告・討論会 第1部 報告会

研究協力課 産官学推進係
矢倉 徹
平成22年3月8日



1

目次

- 研修報告・討論会の目的
- 国際人材育成プログラム概要
- 各研修生の研修報告
 - ▶ 矢倉・坂本・山本・安信の順
- 質疑応答
- 理事総評



2

研修報告・討論会の目的

ここでは、なぜこの研修報告・討論会を企画したのか、その経緯等について説明します。



3

研修報告・討論会の目的

従来は...



報告書



プレゼン



高い評価

NAISTは先進的な取組をする！
報告書は読んだだけでいい！うちでも見
習いたい！
奈良先端大はすごい人材がそろってる！

しかし...

○ 研修取組に対する評価(がんばったで賞)
✕ 研修結果・成果に対する評価

成果が身につき業務に生かされる研修内容になっていない



4

研修報告・討論会の目的

- ・ みんなに報告、みんなで共有、みんなと討論

- ✓ 報告会への研究協力課職員全員の参加
- ✓ 業務へ生かせるよう別途報告内容についての討論会を実施



【提案】

討論会が活発に行えるよう、本報告会中に各自質問事項を書きだしましょう(10個以上!?)。

大事なことは質問をやめないことである。
アルベルト・アインシュタイン

少しでも研修結果を実務に生かそう!!!

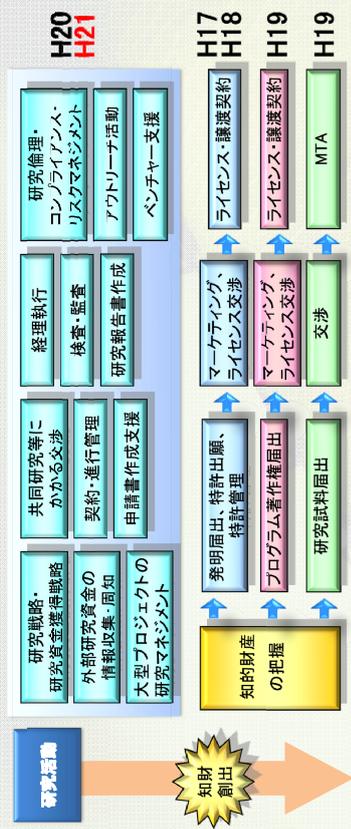


国際人材育成プログラム概要

ここでは、平成17年から始まり現在に至るまで継続的に続けられている人材育成プログラムの概要について簡単に解説します。



研修概要図



研究サポート業務に着目した研修へ



研修目的



世界基準、世界レベルの研究支援体制をめざす



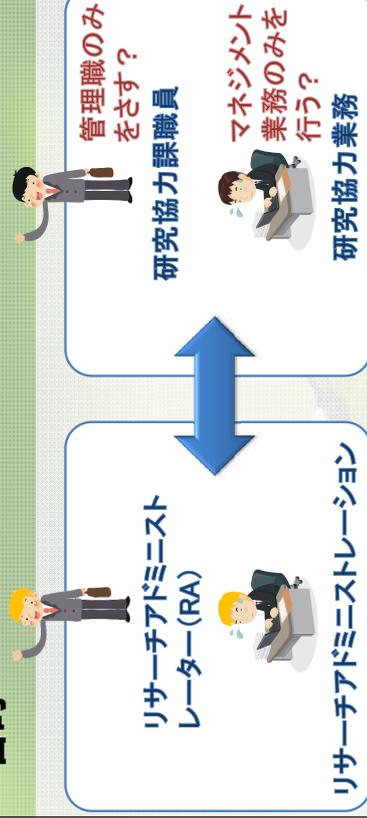
米国におけるリサーチアドミニスト レーターとその人材育成

研究協力課 産官学推進係
矢倉 徹
平成22年3月8日

目次

- 目的
- リサーチアドミニストレーターについて
- 人材育成について
- まとめ・考察

目的



対比させるためにRAの本質を調べる

目的

ここでは、なぜリサーチアドミニス
トレーターを研修課題にしたのかに
ついて説明します。

リサーチアドミニストレーターについて

ここでは、リサーチアドミニストレーターの基本概念について、インタビュ等を通じてわかった事実について解説します。

リサーチアドミニストレーターとは

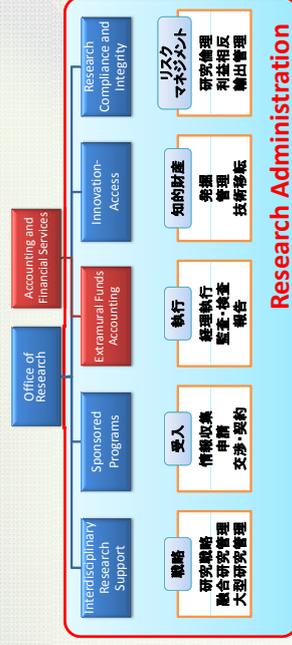


- RAとは...
 - ✓ 研究を支えるスペシャリスト
 - ✓ 米国には15万人以上のRA
 - ✓ 多様なキャリアパス
- 基本的な業務(申請書のチェック、伝票処理など)は日本と同じ内容のよう
- 管理職だけでなく、研究サポートに関係するすべての職員をさす!

研究協力課職員がRA!

リサーチアドミニストレーションにかかる組織

- UC Davisの例



リサーチアドミニストレーションにかかる組織

- 本学の例



研究協力事務がリサーチアドミニストレーション!

RAの高いモチベーション

- for Growth, Give me or Leave
- この気持ちがあればRAとしてのキャリアパスを築けない人事制度？
 - ✓ 部局間・大学間を移動してキャリアアップ(自動的ににはポジションは変わらない)
 - ✓ それぞれのポストに給与の上限がある
 - ✓ 自身のポストが廃止になれば職を失う
 - ✓ もちろん終身雇用ではない



学ぶ意欲は非常に参考になる



21

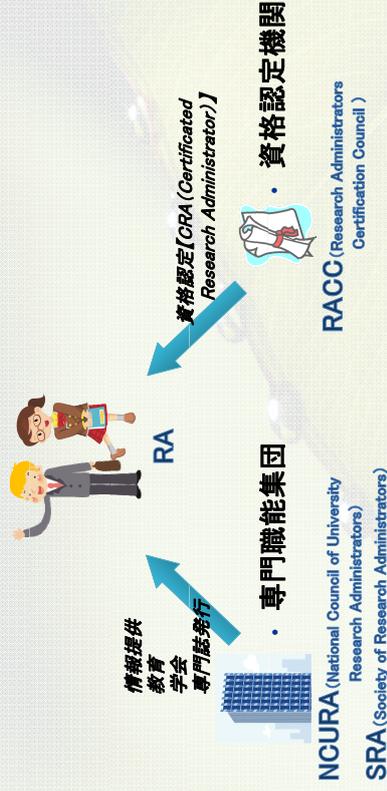
人材育成について

ここでは、RAのモチベーションを支える学内外の仕組みについて概説します。



22

学ぶ意欲を支える外部の制度



専門職を支える基盤がしっかりしている



23

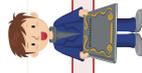
学ぶ意欲を支える大学の制度

- 学内リサーチアドミニストレーション 専属トレーナー
 - ✓ 申請部門、会計部門に1名ずつ
 - ✓ 部局のリサーチアドミニストレーションレベルを上げる
- 学内資格認定制度RACS (Research Administrator Certificate Series)
 - ✓ 特定のクラスを受講
 - ✓ 経験の浅いRAのための導入コース



RACSIに含まれる学習分野

知的財産	知的財産
• デジタルミレニアム著作権著作権	• デジタルミレニアム著作権著作権
• UC Davisにおける著作権	• UC Davisにおける著作権
リサーチアドミニストレーション	リサーチアドミニストレーション
• リサーチアドミニストレーションの原理	• リサーチアドミニストレーションの原理
• ポストアワードアドミニストレーション Part 1	• ポストアワードアドミニストレーション Part 1
• ポストアワードアドミニストレーション Part 2	• ポストアワードアドミニストレーション Part 2
• 経費執行にかかるポリシー	• 経費執行にかかるポリシー
• 間接経費	• 間接経費
• エフォート管理	• エフォート管理
• 研究の完了	• 研究の完了
研究費	研究費
• 申請書作成と提出	• 申請書作成と提出
• 予算作成の基礎	• 予算作成の基礎
• スポンサードプログラム入門	• スポンサードプログラム入門



学内にも専門職としてRAを育成する仕組みがある



24

学内の一般的な人材育成

- 基礎知識を学ぶためのSD Programが充実
 - 講義形式が150以上
 - E-Learning形式が1600以上
- スーパーバイザーがキャリアパスを考慮
 - 勤務時間内に各SD programを受講
 - 他部署の業務も学ぶことができる
- 部局間での交流人事
- キャリアパス相談所 (Career Counseling Services)



全般的に人材育成に力を入れている

25

まとめ・考察

26

まとめ

- 米国のRAに相当するのは研究協力課職員
- RAの高いモチベーション
- 学習意欲を支えるシステムが充実

27

考察

- 職種の確立
 - RAの質の向上や職種確立のためには、今後リサーチアドバイザーアドミニストレーションを行っている職員同士のネットワークを広げる活動が最重要
- RAのキャリアパス構築
 - まず内部人材の育成
 - 柔軟な人事制度



28

寄附金は大学を救うのか？

平成22年 3月 8日
研究協力課補助金事業係
坂本 康平

目次

- N A I S T の 状 況
- N A I S T の 取 組 み
- U C D a v i s の 状 況
- U C D a v i s の 取 組 み
- U C D a v i s から学ぶこと
- N A I S T へ の 提 案

N A I S T の 状 況

平成21年度の寄附金獲得額は
217,800,000円
86件
(平成22年3月8日現在)
個人からは、1,100,000円
2件

N A I S T の 取 組 み

特に何も行われていない

果たして、このままで良いのか？

UC Dav is の状況

2008-2009 [会計期間]

Private Gifts

108.1million dollars

UC Dav is の取組み

- 電話
- WEB・広報誌
- トップセールス
- 専任者の雇用
- データベース

UC Dav is から学ぶこと

- 継続性
- リレーションシップ
- カルティベーション
- フォローアップ
- 費用の発生

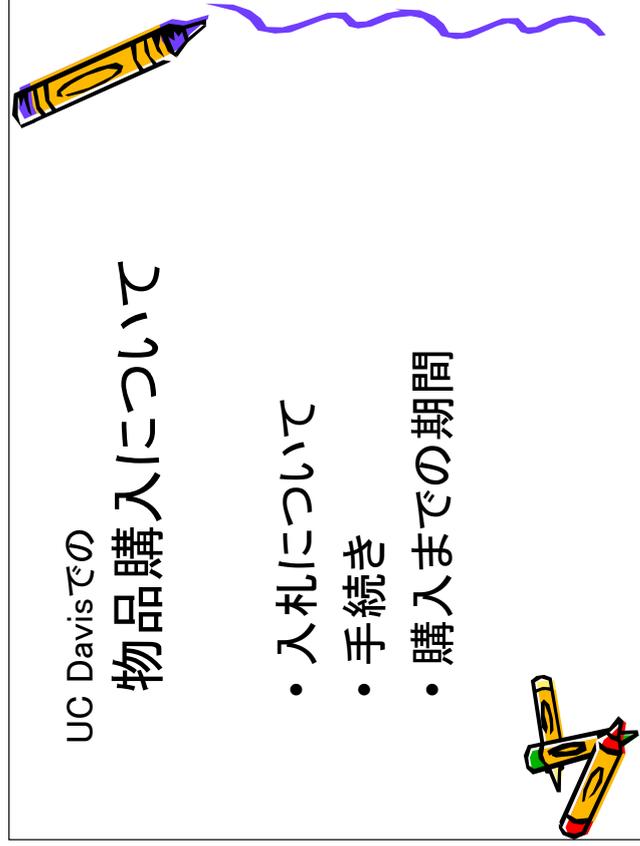
NAISTへの提案

遅くはない、
何をなすべきか、
何がしたいのか、
何が必要なのか、
考えてみませんか。



目的

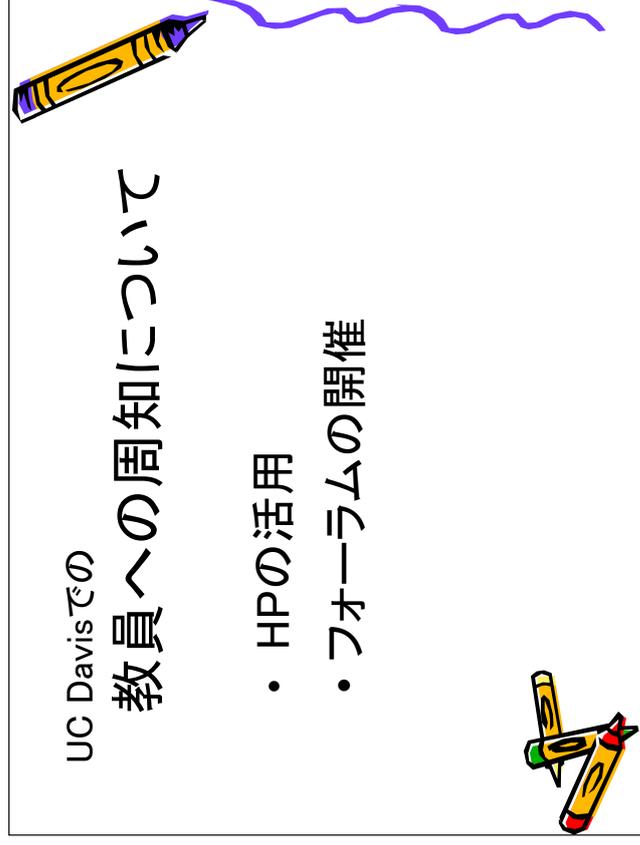
- 外部資金(特に受託研究経費)の受入執行業務を効率化できないか?
- より具体的な事項につき聞き取りを行い業務を比較することにより業務改善のヒントを得たい。



UC Davisでの

物品購入について

- 入札について
- 手続き
- 購入までの期間



UC Davisでの

教員への周知について

- HPの活用
- フォーラムの開催



UC Davisでの 報告書の作成について

- DaFISの利用
- ほぼ自動で多種の様式に対応

米国での 執行ルールについて

- 統一したルール
OMB制定のCircularA-21他

UC Davisでの 書類の保管について

- 紙にて7年保管
- ペーパーレス化の導入

まとめ

- 米国にても多くの手間をかけている
(いた?)
- 効率化のため大学にて対応できる部分と
そうでない部分がある



大学における大学発ベンチャー支援と 産学連携活動の方向性

研究協力課産官学推進係
安信 俊輔
平成22年3月8日

概要

大学発ベンチャーとは

- ・国内、NAISTの現状

UC Davisにおける活動

- ・UC Davis INNOVATION ACCESSにおける活動
- ・CLTCIにおける活動

日米の比較、まとめ



大学発ベンチャーとは

- 研究成果の社会還元の一手法
- ・特許等によるライセンス契約(技術移転)
- ・ベンチャー起業

- 大学発ベンチャー1000社計画
経済産業省が2001年(平成13年)に発表
大学発ベンチャーを平成14年度から平成16年度までの3年間に1000社
設立

平成16年度末には1099社
平成17年度末には1503社(経済産業省発表)



→ 大学がベンチャー支援を行う効果は？

NAISTの活動、実績

産官学連携推進本部、研究協力課による支援

- ・インキュベーションルームの賞与
- ・ビジネスプラン、知財相談
- ・利益相反、責務相反マネジメント

NAIST発ベンチャーの例

- a. 株式会社フィット
→ NAIST情報科学研究科のシラバス等を受注。
- b. 植物ハイテック株式会社
→ スイガジュースの「モンテ・レ・ハーブ」をNAIST売店、オンラインで販売。
- c. ホープフル・モンスター株式会社
→ 「出稼げば大富豪」の社長。お見合いパーティーを開催したりする。



NAIST発のベンチャー数は、教員1人当たり全国立大学法人中1位の実績がある。
第87回総合科学技術会議(平成21年12月9日開催)

→ では、アメリカではどのような活動が行われている？

UC Davis INNOVATION ACCESS

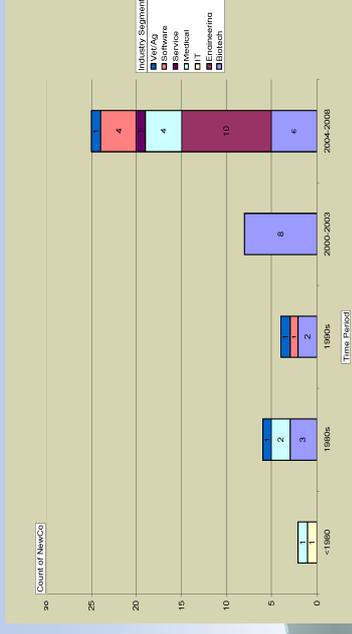
UC Davisの産官学連携推進本部



- ・職務発明、知財管理
- ・技術移転
- ・ベンチャー支援
- ・利益相反マネジメント
- ・コンプライアンス

 のライセンス実績＝アメリカの80%がUC 発

UC Davisのベンチャー実績



- ・教員、学生のビジネスプラン、知財、起業相談
- ・利益相反、責務相反マネジメント

→以降、30社ほどのベンチャー起業

UC Davis における教育

企業家精神(アントレプレナーシップ)教育

- ◆UC Davis Center for Entrepreneurship (Graduate School of Management)

ベンチャービジネスを作る人材を育てるためのクラスやコース

- ◆2,300 California business owned by UC Davis graduates

→カリフォルニアのビジネスのうち2,300くらいがUCDの卒業生発。

UC DAVIS INNOVATION ACCESSまとめ

基盤のしっかりした産学連携活動

- ・大学研究成果の発掘、権利化
- ・職務発明
- ・技術移転活動
- ・ベンチャー支援活動
- ・アントレプレナーシップ(起業家精神)教育
- ・利益相反マネジメント
- ・産学連携ポリシー

→やってみるとはNAISTと大差がない。ていうかまったく一緒。

CLTC (California Lighting Technology Center)

2000年度初頭、カリフォルニアの電力危機

→省エネルギーの緊急性

→国(大学)、企業、団体の共同出資、
研究によるコンソーシアム

以下の出資により設立(2003年)

- California Energy Commission (米カリフォルニア州エネルギー委員会)
- University of California, Davis (カリフォルニア大学デービス校)
- National Electrical Manufacturers Association (米国電気機器製造協会 (NEMA=標準規格団体))
- US Department of Energy (米エネルギー省)



CLTCの活動:いろいろな照明の開発、省エネの研究

RESEARCH & PROJECTS

CLTC
CALIFORNIA LIGHTING TECHNOLOGY CENTER

Interior LED Lighting

- Cooper HALO LED Downlight
 - First LED Downlight to be ENERGY STAR approved
- Advanced LED Downlight
- Personal Lighting System
- Hunter LED Ceiling Fan



Cooper LED Downlight



Advanced LED Downlights



Personal Lighting System



Hunter LED Ceiling Fan

UC Davis



社会への還元

出資
施設利用
給与計算 等



共同開発
施設利用
マーケティング
デモンストレーション
間接経費割引

学生への指導

出資

年会費
研究資金提供
研究員派遣



アフィリエイト(連携団体)

製品を作る企業(電機、エネルギー、半導体等)
施設(カリフォルニアのエネルギー関係法人等)
ユーザー(自治体、大学、スーパー等)

→州(大学)と国と企業が参加したコンソーシアム→ビジネスを産み出す土壌

CLTC

出資団体

州エネルギー委員会

米国電気機器製造協会

米エネルギー省

アフィリエイト活動

FOUNDING ORGANIZATIONS

UC DAVIS
UNIVERSITY OF CALIFORNIA

per
POWER ENGINEERING RESEARCH CENTER

MANUFACTURERS

LARGE END USERS

AFFILIATES

CLTCまとめ

- ・大学の技術が
- ・公共の要請を受けて
- ・公的支援を受けながら
- ・企業と連携を行い
- ・多額の資金が投資されて
- ・事業が行われている。



→CLTCを産んだこのような土壌が産学連携や、大学発ベンチャーを産み出している。

米国と日本の違いは？



- ・産学連携の歴史
- ・技術系人材→自立型指向
- ・ベンチャービジネス、起業家を評価する土壌。
- ・転職によってキャリアパスを磨く。



- ・産学連携の日がまだまだ浅い。
- ・技術系人材→大企業安定指向
- ・転職者の道は厳しい。

→新しいビジネスを産み出す、元々の土壌、社会基盤が違う。

→日本の土壌、基盤に更に長期的視野で働きかける活動が必要。

日本の産官学連携に必要なものは？

●教育面でも産学連携強化の検討：

アントレプレナーシップ促進、MOT(技術経営)、インターンシップなど



米国においても、1980年代、大きな役割を果たす。日本の大学においても、複数の大学(NAISTも)で実施

課題は教員、学生の確保等

→教育を受けた学生が、長い年月をかけて、日本に最適なベンチャービジネスを展開する。

日本の産官学連携に必要なものは？ 2

→時間。



→長期プランで社会そのものに影響を与えていく活動。

時間をかけて、日本に見合ったモデルを検討すること。