

Title	大学における支援人材の業務分析と組織再構築に向けた提言
Author(s)	西川, 洋行
Citation	年次学術大会講演要旨集, 31: 268-271
Issue Date	2016-11-05
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13971
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

大学における支援人材の業務分析と組織再構築に向けた提言

○西川 洋行（県立広島大学）

【要旨】 大学において産学官連携や研究の支援・推進に関わる支援人材は様々な制度の下で雇用・配置され、共同研究のコーディネーターや知的財産管理運用、外部資金獲得支援等の役割を担っており、近年は地域社会との連携にも関わり始めている。このように、大学の支援人材の役割はますます多様化する一方で、制度も複雑化し混乱も生じている。これまでの調査研究^(1,2)の結果、業務内容の重複や体制の不備が業務効率を低下させていることが浮き彫りとなり、これらを改善することでこうした支援業務全般の効率化が可能となると考えられる。本報告では、こうした支援人材の配置や業務担当に関する調査結果を紹介し、大学でのこうした支援業務の整理を行い、体制整備の方針を提案する。

1. 背景

産学官連携や研究支援の担い手として、さまざまな名称を有する支援人材が大学に配置されてきた。産学官連携においては「産」、「学」、「官」それぞれのセクターに属する研究者や事業担当者等が効果的に連携する仕組みが必要であり、その仕組みを動かすために支援人材と呼ばれる間接的に連携事業等に係る人材が配置され、プロジェクトの企画立案段階から成果創出段階に至るまで当事者を側面支援している。表1に示す様々な支援人材が大学等に配置されているが、異なる施策に基づく多様な仕組みにより大学内に配置されてきたため、組織運用や業務内容自体に非効率で不十分な点が存在すると指摘されている。支援人材雇用の継続性や支援業務の連続性の欠如、複数の配置事業間での役割や業務の分担及び共存関係の複雑化が指摘され、支援業務が滞り、支援効果が減じられているとの指摘がある。

支援人材の役割・業務内容について調査した結果、表2⁽¹⁾に示すような特定の領域に限定した働き

表1 主な支援人材

名称	業務	特徴
コーディネータ	大学と企業・社会との橋渡し、複数の組織や関係機関の利害調整等	教員や企業人等、大学内外に関係者を広く有し、人的ネットワークを活かして幅広い業務に従事
URA (リサーチ・アドミニストレータ)	大学内での研究活動や外部資金獲得を支援する	主に大学内で業務に従事し、教員や事務部門との関係が深い
アソシエート (知財専門職)	大学内で生まれた発明を発掘し、知的財産権として取得・活用する	業務は主に、発明の発掘と権利化、及び取得した権利活用に分けられる
プロデューサ	研究成果等を活用した事業を企画立案しプロジェクトを立ち上げる	大学や地域のシーズを基に、新規事業の立ち上げを主導する

表2 支援人材の主な役割⁽¹⁾

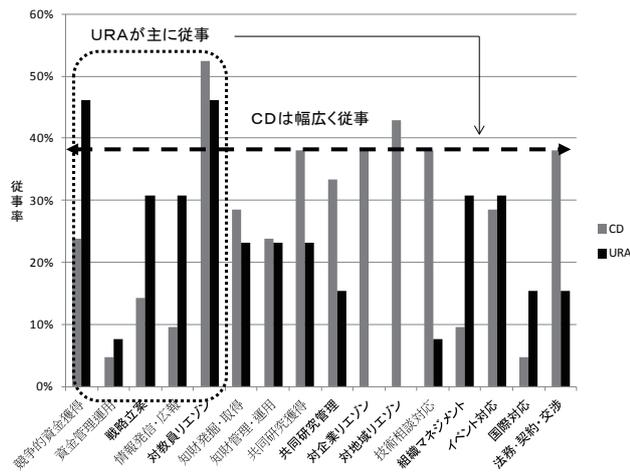
役割	主な内容	主な手段
課題発掘	潜在的課題の形式知化	交流会等での会話
意図・意向の顕在化	曖昧な希望を明文化	質問と例示、提案
発想・構想の提示	“思いつき”を伝える	会話と討論、話し掛ける
引き合わせ、交友	人と人の関係の導出	第3者を会話に引込む
構想の具体化	対策・解決方法の誘導	討論と検討を仕掛ける
支援者、協力者募集	構想案説明参加勧誘	プレゼン、訪問、紹介
出合いの場の設定	多様な人が集る場創り	イベント、サロン等開催
翻訳、解説	言葉と意図の誤解防止	意思、意味の確認伝達
企画・計画作成主導	企画立案の促進、主導	会合等開催明文化支援
リーダー、組織作り	主導者を決めて組織化	参加者と会い合意形成

方になる傾向が強くなり、事業全体ではなく断片化された事業領域で各々が業務の最適化を図る傾向が見られた。さらに業務の断片化により、支援人材間の連絡・連携が不十分となりやすく、結果的に誤解や齟齬、遅延等が生じているという指摘があった。様々な施策に基づき所定の目的を持って新たな制度を導入した結果、全体として見ると複雑で効率の悪い業務環境に陥ってしまったというのが実態であろう。

2. 支援人材の実態

こうした状況認識の下、大学等に所属する支援人材の実態について調査⁽²⁾を行った結果、各々の支援人材が担う業務の断片化の状況や、業務内容における相互の関係が明らかとなった。大学における標準的な業務フローに沿って、各支援人材の業務を整理し、各支援人材の主な分担範囲を示したものが図1

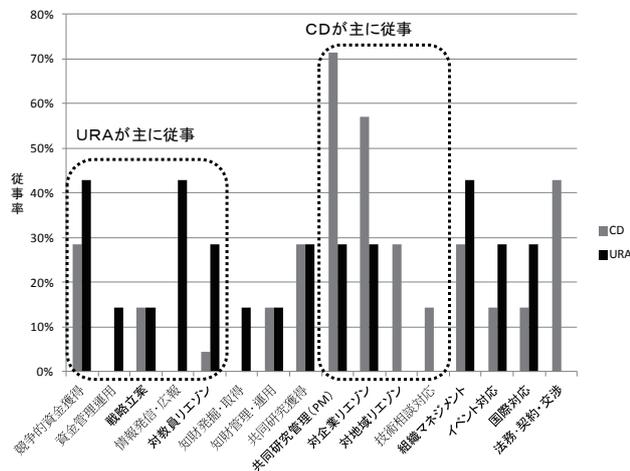
図1 支援人材の業務内容（全データ）



である。産学官連携の黎明期より配置されてきた産学官連携コーディネータ系の支援人材（CD）は大学内外でのリエゾン業務や共同研究等の連携業務を中心に幅広く関わっているが、研究支援に重きを置くURAでは、学内向け業務の比率が高い。

CDに関しては、知財関連業務を専門とするアソシエイトと呼ばれる専門職があり、CDの業務に関しては、専門職化したアソシエイトが知財関連業務を主に担当し、それ以外の業務を担うコーディネータとで棲み分けがなされている。一方、URAは産学官連携ではなく、大学内における教員の研究支援、特に外部資金獲得を中心とした業務に集中している。この業務は従前はコーディネータが担当していたが、URAの導入により、知財関連業務におけるアソシエイトと同様に、この業務が専門職としてのURAに置き換わりつつある。図1は大学の規模に関係なく集計したデータのため、CDとURAの棲み分けは明確ではないが、URAが集中的に配置さ

図2 大規模大学での支援業務



れている大規模大学のみデータ（図2）を見ると、図1に比べて棲み分けが進んでいることがわかる。URAの配置はまだ整備段階にあるため、全体的（図1）にはまだ明確でないが、整備が進むとともに図2の状況に近づいていくものと思われる。URAの配置が進んでいない大学では、依然としてCDが当該業務を担っているものと思われる。なお、知財関連業務の比率が低下しているのは、大規模大学では事務的な知財関係業務を事務組織に移行させているためと思われる。

3. 現状の問題点

一般的にコーディネータは、人員の多寡は別としてほぼ全ての国立大学と多くの公・私立大学に配置されているが、URAやアソシエイトといった専門職の配置状況は大学規模によって状況が異なっている。図3に示す中規模大学のデータを見ると、CDの業務が共同研究獲得や教員支援といった外部資金関連業務に集中しており、知財関連業務に従事するCD（アソシエイト）やURAも多くなっている。図2に示す大規模大学ではCDとURAが分担して網羅的に業務を行っているのに対し、中規模大学では知財関連業務を含めた外部資金関連業務に集中する傾向が見られた。また、調査した大学の中には、産学官連携コーディネータ制度を廃止し、全てURAに統合した大学も複数存在した。外部資金獲得に特化した組織体制と解釈可能であるが、こうした組織体制では産学官連携に係る業務が手薄になり、共同研究等の実施や成果活用に関して不都合が生じる

図3 中規模大学での支援業務

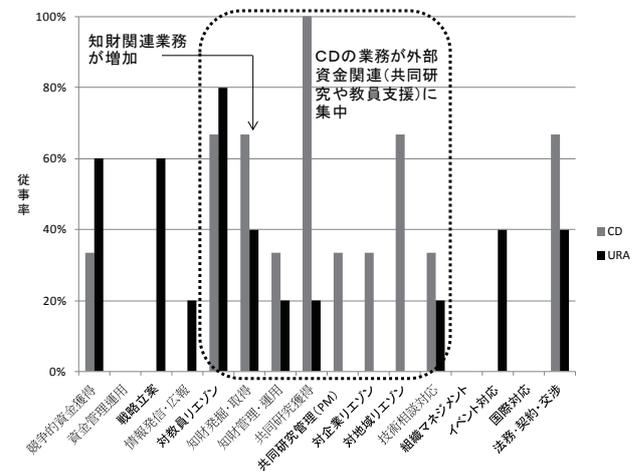


表3 業務上の課題・問題点

課題	問題点	具体的意見
連携不足	支援人材間の情報共有の不備	学内向け(教員支援)と学外向け(連絡調整)の業務がうまく連動できず、組織の壁を感じる 研究情報が伝わらず企業への紹介ができない
	必要な情報がない	教員情報が不足で、不十分な説明しかできない 企業のニーズが学内に伝わらず、ちぐはぐな対応になっている
業務区分が不明確	業務の重複(見逃し)	他の支援人材の業務が分からず、同じ内容で教員にアプローチしてしまう
		他部署に引き継いだ業務が、担当外として放置
	引き継ぎに伴う認識の変化	業務担当を巡って、押し付け合いが起こる 専門職に引き継いだ結果、共同研究の運用に支障が生じ問題となった 引き継ぎ時の情報が不十分で、適切な対応が取れなかった。

懸念がある。実際にそうした懸念が顕在化している大学もあった。なお、小規模大学では実質的にURAは専門職化しておらず、コーディネータやアソシエートと同様の業務に従事しており、特に地方大学では、中小企業からの相談対応や教員支援が中心業務となっていた。

こうした状況を踏まえ、現状の問題点について直接支援人材から聴き取り調査を行った。指摘された業務上の主な問題点を表3に示す。指摘内容をまとめると、共通点の一つは連携の不足であった。組織の壁を感じるという意見もあり、互いに相手が担当している業務内容を把握しておらず、特に専門職とコーディネータの間での業務の断絶を指摘する意見が多かった。もう一つは業務区分の曖昧さで、専門職とコーディネータの間の引き継ぎ時の他、同じ業務に別々に従事することや、逆に互いに業務を譲り合い担当が不在となる等の問題が生じていた。

4. 改善案

まず、問題点を個別に検討する。組織の壁等に由来する連携不足については、連絡会議等を設けることが一般的な対策であるが、その効果は薄いと考えられる。表2に示す役割・業務内容の多くは非定形的でランダムに発生する性格のものである。こうした業務に対応しようとするれば連絡会議の回数は膨大となり現実的ではない。既に実施している大学でも、連携不足を解消するには至っていないと回答している。非定形的でランダムに発生する事案に逐次適切に対応しようとするならば、関わる可能性のあ

るコーディネータ、アソシエート、URA等は日常的に密に連絡を取り合い、情報や認識を共有している必要がある。ある業務が発生した時には、同時に検討し、話し合い、対応を協議して、業務分担や担当する時期、立場等を確認しあうことが必要である。こうしたことを可能とするためには、日常的に個人的な情報交換を行って業務上の相互理解を深めることが容易な環境を作る必要がある。特に、特定の専門業務に偏りがちなアソシエートやURAと、オールラウンドプレイヤー的に働くコーディネータとの情報や認識の共有が重要であり、これは部分最適化と全体最適化のバランスをとるという意味でも重要であると考えられる。具体的な改善策としては、同一組織化を進めセクションを減らすこと、業務実施方法についての裁量を高めて現場レベルの自由度を増やすこと、部門横断的な情報伝達を強化するために大部屋のオフィスで部署等の縛りを弱め、会議・打ち合わせ場所を多く作り、他部署との打ち合わせが容易な雰囲気・環境を作ること等が挙げられる。

次に、業務区分の曖昧さであるが、これは、そもそも厳密に区分することは不可能であるとの認識からスタートすべきであろう。取り扱う事案は非定形かつランダムに発生し、かつ固有で複雑な背景や事情を抱えていることを鑑みれば、そもそも業務区分を規定する判断基準を定めることが困難である。仮に区分するとしても事後的にケースバイケースで判断することとなり、部署間で事前に区分を設定できるわけではない。したがって、事案毎に主担当者を決め、必要に応じて連携する担当者を加えていくという運営が望ましいと考えられる。現実的な運用方法としては、当初把握した事案の内容を基にして部門長等が主担当者を決め、以後は主担当者の判断により詳細に事案の内容を把握し、進捗状況や内容の変遷に従って協力を要請したり助力者の参加を求めるような運営になるかと思われる。そして、本格的な事業として組織的な運用が必要となる段階に至れば、新たに特定のプロジェクトとして計画が立てられ、明確な役割分担を決めて独自のプロジェクトマネジメントが始まることとなる。それまでの担当者がこのマネジメントに関わる場合には、それまで所

属していた支援組織を離れ当該プロジェクトマネジメント業務に専念することが望ましい。

5. まとめ - 提案 -

以上の改善案を反映させた組織構成を提案する。

① 大規模大学の場合 (図4)

研究推進と社会連携を支援する組織として一体化し、学内外からの事案をワンストップで担当する組織とする。これまで議論してきた支援人材をユニバーシティ・コーディネータ (UC) と総称し、従来のコーディネータやURA等の区分は廃止する。取り扱う事案毎に責任を持って対応する主担当者を決め、主担当者は事案の依頼者等と連絡・連携を取って対応するとともに、必要に応じて他のUCと連携し協力を得て業務を遂行する。UCのうち弁理士や会計士といった専門職能を有する者は専門職とし、それぞれの専門職業務に従事するとともに、各事案の主担当者より依頼を受けて連携・協力を行う。支援組織の部門長は、この主担当者の決定、UC間の連携・協力等に関する調整、主担当者の対処方針の承認等を行う。また、別に事務的手続き等を担当とする事務系スタッフを同組織内に配置する。

② 小規模大学の場合 (図5)

小規模な組織で業務を行う必要があることから、専門職や専任の事務系スタッフは配置しない。大規模大学と同様全ての支援人材をUCとし、それぞれが担当する事案を持って、原則一気通貫で業務を行う。必要に応じて担当者間で連携・協力等を行い、業務量や内容の変化等に対して柔軟に対応する。専門職業務や関連する事務業務は支援組織外の関連機関・部署等との連携によって賄う。部門長はUC間の調整や業務変更の決定を行うとともに、組織外の関連機関・部署等との連絡・依頼・交渉等を担当する。

いずれの組織構成においても、情報や認識の共有が容易でオープンな組織風土とオフィス環境が必須であり、組織構造がシンプルで階層が少なく、指示命令系統が単純で明確であることが望ましい。

現実的に既存の組織を再構築することは、様々な阻害要因があり困難が予想されるが、研究推進と社会貢献という大学にとって重要な機能の改善に資す

図4 大規模大学向けの支援組織構成案

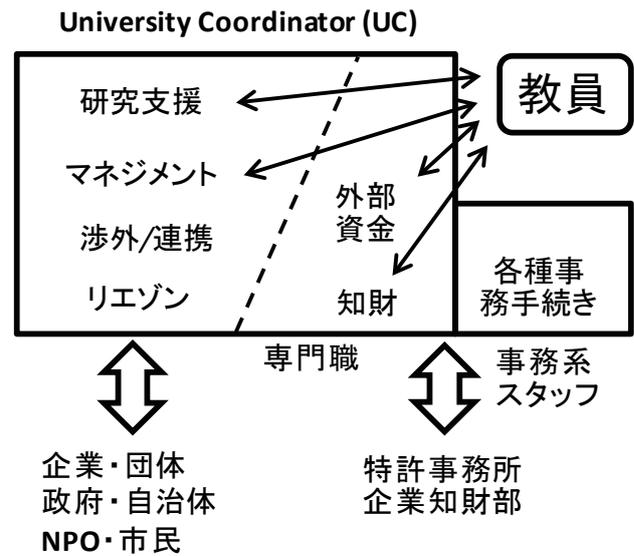
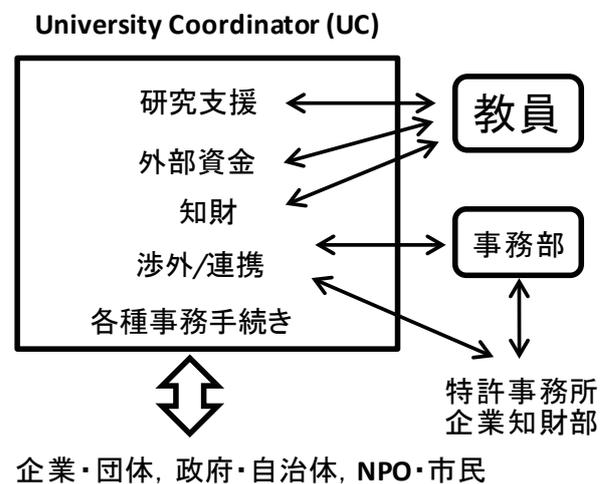


図5 小規模大学向けの支援組織構成案



ることであり、時間をかけてでも取り組む意義も必要性もあると考えられる。そうした取り組みへの一助として、本研究報告が参考になれば幸いである。

謝辞

本研究の一部 (調査データ等) は、JSPS 科研費 26590063 の助成を受けています。インタビュー等のヒアリング調査にご協力いただきました関係各位には、この場を借りて御礼を申し上げます。

参考文献等

- (1) 西川, 研究・技術計画学会 27 回年次学術大会講演予稿集 p. 479-482 2012 年
- (2) 西川, 研究・技術計画学会 30 回年次学術大会講演予稿集 p. 365-368 2015 年