中央教育審議会大学分科会（第194回）の配付資料を掲載しました

https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/siryo/mext_00016.html

記事ページ本文

現在位置
トップ
>
政策・審議会
>
審議会情報
>
中央教育審議会
>
大学分科会
> 大学分科会（第194回）会議配付資料
大学分科会（第194回）会議配付資料
1．日時
令和8年11月12日（木曜日）10時00分 ~ 12時00分
2．場所
ハイブリッド（対面・Web）開催
3．議題
認証評価機関の認証について
教育課程等特例認定大学等としての認定に係る審査結果について
「知の総和答申」を踏まえた取組の進捗状況等について
その他
4．配付資料
議事次第 (PDF:118KB)
【資料1-1】一般財団法人大学教育質保証・評価センターの審議結果について（11月13日公開予定）
【資料1-2】認証評価機関の認証について（答申）（案）（11月13日公開予定）
【資料2】教育課程特例認定大学等としての認定に係る審査結果について (PDF:893KB)
【資料3】「知の総和答申」を踏まえた取組の進捗状況等について (PDF:2.5MB)
【参考資料1】研究開発マネジメント人材ロールモデル事例集の公開について (PDF:6.4MB)
ページの先頭に戻る
文部科学省ホームページトップへ

中央教育審議会　大学分科会（第１９４回）　議事次第

１　日　時　　令和８年１１月１２日（木）１０：００～１２：００

２　場　所　　文部科学省会議室　（対面・ＷＥＢのハイブリッド形式）

３　議　題

（１）　認証評価機関の認証について

（２）　教育課程等特例認定大学等としての認定に係る審査結果について

（３）　「知の総和答申」を踏まえた取組の進捗状況等について

（４）　その他

４　配付資料

資料１－１	一般財団法人大学教育質保証・評価センターの審議結果について
資料１－２	認証評価機関の認証について（答申）（案）
資料２	教育課程特例認定大学等としての認定に係る審査結果について
資料３	「知の総和答申」を踏まえた取組の進捗状況等について
参考資料１	研究開発マネジメント人材ロールモデル事例集の公開について

教育課程等特例認定大学等としての認定に係る審査結果について

資料２

制度概要

一定の要件を満たす高専が先導的な取組を行うため、学科等の教育活動を単位として申請計画書等を文部科学大臣へ提出し、有識者会議等において要件の適合性を確認した上で所定の認定基準に適合すると認められた場合、文部科学大臣が当該高専を認定することにより、教育課程等の特例が適用され、当該高専の学科等において、**当該申請計画書で記載される高専設置基準の規定（特例対象規定※）によらない当該申請計画書に基づく教育活動が可能**となる制度。

東京工業高等専門学校からの申請・認定について

（1）申請内容等

○　高専については、履修単位※1又は学修単位※2の単位計算がなされており、このうち学修単位については、**高専設置基準において算定が60単位までと制限**。

○　東京工業高等専門学校においては、PBL（課題解決型学習）を通じた実践的教育を進めるため、**60単位の上限を83単位まで緩和する特例について申請があったもの。**

※1 30単位時間（1単位時間は、標準50分）の履修を1単位として計算するもの（高専設置基準第17条第3項）
※2 授業時間以外に必要な学修を考慮し、1単位の授業科目を45時間の履修を1単位と計算するもの（高専設置基準第17条第4項）

（2）申請結果

○　審査委員会において、先導的な取り組みであり、PBLを通じた実践的教育を通じて、専門的な様々な知識・技能を身に着けるとともに、課題発見・解決能力などを育成することは、高専の教育と合致することから、**特例制度の活用は適当と判断（高専としては認定第1号）**。

○　本特例の認定後、**令和9年度から実施予定**。

令和8年10月28日中央教育審議会
大学分科会(第193回)承認

令和８年 10 月 14 日

中央教育審議会大学分科会長　殿

中央教育審議会大学分科会
教育課程等特例制度（高等専門学校）運営委員会

教育課程等特例認定大学等としての認定に係る審査結果について（報告）

令和８年４月 30 日付けで申請のあった、高等専門学校設置基準第 28 条に規定される教育課程等特例認定大学等としての認定に係る申請について、審査を行った結果、以下のとおり結論を得ましたので報告します。

１．申請について

【申請者】東京工業高等専門学校

【特例対象規定】高等専門学校設置基準第 17 条第５項

> （教育課程の編成）
> 第十七条
> ５　前項の規定により計算することのできる授業科目の単位数の合計数は、六十単位を超えないものとする。

【申請内容】別紙「取組概要図」　参照

【実施予定期間】令和９年４月～令和 19 年３月

２．審査の主な経過

年月日	経過
令和８年 10 月２日	第１回教育課程等特例制度（高等専門学校）運営委員会 ・申請大学から申請内容等について説明。
令和８年 10 月 13 日	第２回教育課程等特例制度（高等専門学校）運営委員会 ・申請内容の審査実施。

３．審査結果

本委員会での審査の結果、東京工業高等専門学校からの申請について、教育課程等特例認定大学等の認定に関する規程（文部科学省告示第百三十一号）第１条で定める認定の基準を満たしていると認める。ついては、別添１の認定期間と留意事項を付した上で、教育課程等特例認定大学等として認定することが適当である。

東京工業高等専門学校の認定及び附帯条件について

認定期間

申請計画書の実施予定期間を踏まえ、「令和９年４月～令和 19 年３月」を認定期間とする。

留意事項

・　PBL（課題解決型学習）の実施にあたっては、全ての学生が主体的に学修し、その成果について適切な形で検証が可能となるよう、評価方法の工夫に努めること。

・　学修単位による授業科目の増加にあたって、教育の質の確保に留意しつつ、学生及び教職員の負担について考慮すること。

東京工業高等専門学校　教育課程等に係る特例申請の概要

取組概要図

高専教育の特徴

・中学校卒業者を受け入れ、実験、実習を重視した実践的教育を行う5年制の高等教育機関
・一般教育と専門教育を有機的に組み合わせたくさび型教育

東京高専の改組

・学科の壁をなくし1学科、１専攻科制に
・屋根瓦式で切れ目ない実践的教育を実現
・サイバーとフィジカルの融合が進む時代のイノベーターを養成する、本科4年からの本科・専攻科一貫教育プログラムを新設
・

東京高専の特徴

・機械、電気、電子、情報、物質の５学科制
・全4・5年生の必修の「社会実装プロジェクト」
・全国の高専生対象のコンテスト形式による「社会実装教育フォーラム」を主催



【特例対象の規定】

高等専門学校設置基準第１７条第５項

第十七条　（略）
2　（略）
3　各授業科目の単位数は、三十単位時間（一単位時間は、標準五十分とする。第七項において同じ。）の履修を一単位として計算するものとする。
4　前項の規定にかかわらず、高等専門学校が定める授業科目については、一単位の授業科目を四十五時間の学修を必要とする内容をもつて構成することを標準とし、講義、演習、実験、実習若しくは実技のいずれかにより又はこれらの併用により行う授業の方法に応じ、当該授業による教育効果、授業時間外に必要な学修等を考慮して、おおむね十五時間から四十五時間までの範囲で高等専門学校が定める時間の授業をもつて一単位として単位数を計算することができる。
5　前項の規定により計算することのできる授業科目の単位数の合計数は、六十単位を超えないものとする。

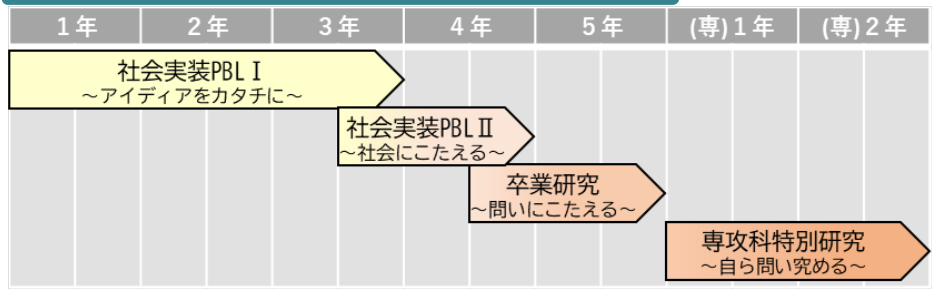
※学生の学修時間が過多にならないよう学修時間のめやすに基づく履修科目登録上限を設ける

上限を卒業要件167単位の２分の１以内の83単位に

大学レベルの講義科目に加え、全学年のPBL・研究科目を学修単位科目に

屋根瓦式で切れ目ない実践的教育

・１年を超えるPBL・研究科目群を重層的に配置し、科目を超えた探究の深化、異学年間の刺激による探究の加速を推進

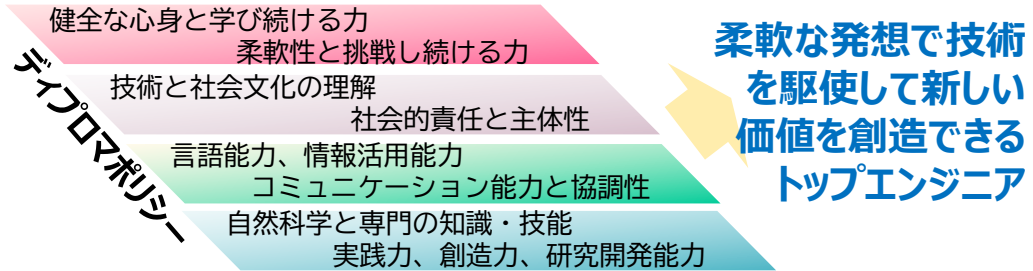


全学的な教学マネジメント

・テーマもプロセスも学修者が選択するPBL・研究科目を、全学年共通の方法で取り組める
・PBL等と関連深い汎用的能力に係る標準のルーブリックで達成度を継続的に評価できる

ディプロマ・ポリシーの達成を保証

・全学年を通じて知識を活用・統合する”Just-in-Time Learning”で、切れ目なく学生の成長を評価し、ディプロマ・ポリシーに定める定める学修目標の達成を担保



「知の総和答申」を踏まえた取組の進捗状況等について

資料３

2025年2月に取りまとめられた「我が国の「知の総和」向上の未来像～高等教育システムの再構築～（答申）」を踏まえ、大学分科会等でもご議論をいただきながら、以下のような制度改正や予算事業を実施。

① 教育研究の「質」の更なる高度化

※学修者本位の教育の更なる推進、大学院教育の改革等

・高等教育機関の「教育の質」が社会から適切に評価されるようにするため、認証評価制度を見直し、教育の質について学部ごとの段階別評価を行う「新たな評価」制度の在り方についてとりまとめ（2026年6月）。
・学部・研究科の連続性に配慮した教育課程の促進に係る制度改正（連続課程特例認定制度等）を実施（2026年2月～）。
・2025年度より、全国学生調査の本格実施を開始。

② 高等教育全体の「規模」の適正化

※厳格な設置認可審査、再編・統合の推進等

・2026年度からを第Ⅰ期とする「大学の量的規模適正化総合施策」を策定し、科学技術・イノベーション基本計画等に位置付け（2026年3月）。
・成長分野転換基金の積み増し等による、改革やチャレンジに取り組む大学への支援を実施。
・学校法人の寄附行為認可審査において、財産保有要件や経営状況等の要件の厳格化を図るなどの見直しを実施。
・収容定員の引き下げに対する大学等の忌避感の緩和のための仕組みを構築するため、私立大学等の収容定員の適正化を図るための学則変更手続きの弾力化を図る制度改正を実施（2026年4月～）。

③ 高等教育への「アクセス」確保

※地理的観点からのアクセス確保等

・地域内の高等教育機関の長と地方公共団体の首長をはじめとした産学官金等の関係者の連携による地域の高等教育機関へのアクセス確保・人材育成のため、令和8年度から「地域構想推進プラットフォーム構築等推進事業」を開始。
・他大学との連携による地域の高等教育へのアクセス確保のための特例を認める制度改正を実施（2026年1月～）。
・多子世帯の学生については所得制限なく大学等の授業料・入学金を国が定める一定額まで減免（2025年度～）

※上記に加え、国立大学の機能強化や私立大学の在り方等についてそれぞれ有識者会議においてとりまとめを行うとともに、これらの取組を支える基盤的な経費について、令和7年度補正予算や令和8年度当初予算において、物価上昇等を踏まえた予算増等を実現。

⇨ さらなる高等教育システム改革を推進し、**2040年に向けた高等教育の規模適正化・機能強化の一体的な実現**を図る。

2040年に向けた高等教育の規模適正化・機能強化（全体像イメージ）

2025 2026年度 2027 2028 2029 2030 2031 2032 2033 ・・・ 2040

規模適正化

第Ⅰ期 大学量的規模適正化総合施策期間

第Ⅱ期期間（2031～2035）

18歳人口急減期

規模適正化・経営指導

【課題】18歳人口は2034年度までは100万人を維持するが、その後2040年度までで74万人まで急減。現時点で何ら施策を講じなければ、2035年度以降、地方大学をはじめ大学の閉鎖等が相次いで生じ、社会全体に大きな悪影響。高等教育システム全体での大学の規模適正化を推進。

★：制度改正を検討中

★ **設置認可の厳格化：**少子高齢化や産業構造の変化に応じた設置認可への転換

★ **円滑な撤退を促す仕組みの構築：**経営指導の根拠を明確化し、学生募集停止等の勧告を行う仕組みを創設

＜早期撤退判断の慫慂＞

- 残余財産の譲渡可能先を広く教育に関する事業を行う公益法人へ拡大
- 経営指導対象法人拡大。経営改革計画策定を私学助成の交付要件化、計画に基づく取組の進捗が不十分な場合は私学助成を減額
- 私学助成において合併等に向けて教育課程の再編等に連携して取り組む大学等を支援

機能強化

【課題】質・量ともに密度の低い大学教育では我が国の創造的成長をリードする人材育成は困難。18歳人口の急減により地域の医療やインフラ、産業を支える小規模大学が撤退したり、成長分野を支える理数・デジタルやメディカル分野を学ぶ学生が確保できなくなったりすることが見込まれ、我が国の成長や地域を牽引する人材、地域の医療、産業、インフラを支える人材の払底が懸念。

質的転換

★：制度改正を検討中

★ **新たな評価制度の構築：**認証評価制度を見直し、高等教育機関としての最低限の質保証にとどまらず、「教育の質」を学部ごとに段階別に評価する仕組みを構築することで、高等教育機関における質向上のサイクルを構築

＜現状＞全国2700学部のうち800学部以上がST比1:25以上

ST比の改善・留学などの知的修羅場	累計で300学部を支援
戦略分野を先導する大学院教育の質的転換	2030年までに修士5.5万人→6.4万人　博士1万人→1.4万人

成長分野転換

成長分野転換基金により、大都市圏の私立大学（個別にヒアリング・対話を実施中）も含めた理工・デジタル系等の成長分野への学部転換等、大学・高専の戦略17分野に係る人材育成、文系学部のダウンサイジングによるST比改善や理数分野併修による教育の質向上、高専の新設等をより一層強力に促進

各大学での検討～申請～開設（学部転換等の工程の一例）※各大学の検討状況により、申請～開設の時期に変動あり

各大学での検討 → 申請 → 体制構築 → 開設準備 → 開設～学部完成年度

申請：●選定　体制構築：● 届出・認可申請　開設～学部完成年度：●卒業生輩出 ※以降順次卒業生を輩出

初中教育との連携

高等学校教育改革交付金（仮称）等による高校教育改革の推進

高等学校教育改革促進基金（3,000億円）

地域

地域の維持に不可欠な社会的基盤機能を担う人材の確実な育成と供給

地域構想推進プラットフォームにおいて、各地域の医療、産業、インフラを支える人材需要や社会構造の変化を踏まえた人材育成方策を知事を中心に協議・実行。大学等の再編・統合転換等による地域の高等教育の機能強化

基盤の充実強化

国立大学法人の機能強化

● 国立大学法人等改革基本方針

- 国立大学法人の組織・業務全般の見直し 運営費交付金の在り方の検討
- 国立大学法人運営費交付金の大幅拡充

国立大学法人 第５期中期目標期間（2028～2033年度）

- 組織・業務全般の見直しを踏まえた各法人の機能強化
- 物価・人件費の変動に連動した運営費交付金の算定ルールの導入

高専の機能強化　高専の量的拡大、質的向上、国際通用性の確保、国立高専機構運営費交付金の拡充等

★：制度改正を検討中

★ **高専卒業者への学位授与等：**国際通用性の観点から「準学士」の学位を授与・高専の目的への「研究」の追加

私学助成における理工農・デジタル系人材や地域を支える人材育成等への重点化・充実

2040年に向けて施策を総動員し、大学の構造転換を推進

- 2035年度以降の**18歳人口の急減に対応した規模適正化**（18歳人口 110万人（2025年）→74万人（2040年）
- 2040年までに学びの密度高く、**教育力のある大学のみで高等教育を構成**
- 2040年までに**約２万人の理工系学部定員の増**を実行し、我が国の学部学生の**理工系等割合を５割に高め、戦略17分野に必要な人材を十分に供給**
- 各地域に人材供給のミスマッチを生じさせないよう、**地域の存続に不可欠な人材を十分に供給**

※産業構造・社会構造の変化を踏まえ、**高校から大学・大学院まで一貫した改革**を推進

※左記に加え、意欲ある学生が学びをあきらめることがないよう、修学支援に係る制度の改善・充実

※★の時期は今後検討・調整

中教審答申（「規模」の適正化関係）

中教審答申

中央教育審議会
『我が国の「知の総和」向上の未来像 ～高等教育システムの再構築～（答申）』
（令和７年２月21日）から抜粋

（２）高等教育全体の「規模」の適正化

○ （略）今後、超過供給状態により適切な高等教育機会の提供ができなくなるおそれがあることから、設置基準や審査の在り方においても、経営の観点から安易な設置を抑制することができるよう、抜本的な見直しを行う必要がある。また、 高等教育機関の機能強化の観点からも、設置者の枠を超えた、高等教育機関間の連携、 再編・統合、縮小、撤退の議論を避けることはできない状況であり、高等教育全体の適正な規模の見直しが必要である。

○ その際、各地域や高等教育機関において、地域における将来推計人口、進学者数や産業別就業者数の見込み、専攻する学問分野ごとの学部学科の定員等を踏まえながら適正な規模を検討していくことが必要である。

②高等教育機関全体の規模の適正化の推進

○ 高等教育全体の規模の適正化については、高等教育機関以外の機関における再編等に関する施策の例も参考にしつつ、地域や社会のニーズ等を踏まえた上で、再編・統合や縮小、撤退を支援することが必要である。

○ その際には、大学、専門職大学・専門職短期大学、大学院・専門職大学院、短期大学、 高等専門学校、専門学校といった機関別、あるいは、国公私立の設置者別の区分に関係なく、全ての高等教育機関にとって、決して他人事ではないという認識を強く持つ必要がある。

○ このようなことを前提とした上で、新たな大学・学部等の設置については、新たな学問分野への転換など新陳代謝も必要である一方で、今後、大学進学者数の大幅な減少が見込まれるという高等教育全体を取り巻く劇的な変化に的確に対応する必要がある。このため、国の施策においては、設置認可審査から撤退の支援まで一貫した取組が求められるとともに、大学等においても、18歳人口が減少することや地域の人材需給等も踏まえつつ、スクラップ・アンド・ビルドをはじめ学内における組織や定員に関する検討を十分行う必要がある。上記を踏まえ、設置認可については、これまで以上に、教学面においては質の高さや社会的な必要性を求め、経営面においては財産保有要件や私学助成交付要件の厳格化を図るなど、抜本的な見直しを図る。

2040年を見据えて社会とともに歩む私立大学の在り方検討会議 審議のまとめ（概要）

Ⅰ 私立大学を取り巻く環境

①大学進学者数の激減

大学進学者数推計（出生低位・死亡低位） 62.7万人（2021） ▶ 約59.0万人（2035） ▶ 約46.0万人（2040）（約27％減）

相当数の法人が縮小や撤退を余儀なくされることが避けられない状況

②大学分布の実態

「地方」に立地する私立大学（首都圏整備法既成市街地等・政令指定都市以外） ◀ **ほとんどが小規模**

地方の進学者の減は、地方私立大学の存続に影響を及ぼし、地方の小規模私立大学から撤退する可能性

③私立大学の分野別学生比率の偏り

人文科学 14.9% 社会科学35.9% ⇔ **理学2.3% 工学12.0% 農学2.1%**

我が国の理工系入学者の割合は諸外国に比べても低く、OECD平均よりも大幅に低い状況

Ⅱ 今後の私立大学振興の基本的な考え方（機能や成果に応じた国の支援の強化）

学部学生の約8割の教育を担うとともに、エッセンシャルワーカーや産業人材等の育成、国際競争力強化に資する研究振興、地域創生など様々な観点で重要な役割を果たす私立大学の教育研究の充実は、「知の総和」の向上に資するとともに、経済社会・国民生活の向上にも貢献。このため、**基盤的経費をはじめとする支援の拡充は不可欠**。

一方、私学助成をはじめとする私立大学関係の諸施策については、以下のような**俯瞰的な方針を踏まえたメリハリ・重点化への転換**を図る。

【今後の私立大学政策の俯瞰的な方針】

国においては、

① 地域から必要とされる人材育成を行う地方大学に対する重点支援を行う。また、地域の人材需要に基づく地域の大学間の連携や構造改革を自治体や大学、産業界等との協力の下で実行する。

② 国際競争力の強化の観点から研究力のある私立大学への重点支援を通じ日本の競争力を高める拠点機能を強化する。また、日本の産業を支える理工農系人材の育成のための重点支援を行う。

③ 再編・統合等による規模の適正化に向けた私立大学の経営改革の強化を図る。経営状況が厳しく質の担保ができない大学には学生への影響が生じないよう早期に円滑な撤退判断を促進する。

④ 教育研究の質の向上に向けた重点支援を行う。理系転換に向けた改革を進める大学に対する基金による支援、PBL教育の推進、大学院教育の充実等を推進する。

Ⅲ 国による私立大学振興のための４つの施策の方向性

１.地域から必要とされる人材育成を担う地方大学の重点支援

(1)自治体・産業界等との連携推進(地域経済の担い手やエッセンシャルワーカー育成支援等)

○国が、地方の高等教育のアクセス確保について、高等教育政策に対する責任を持って施策を検討し、実施する。
○地域の高等教育機関、地方公共団体、産業界など関係者による連携強化・プラットフォームの構築や、それぞれの協力による人材育成に係る取組への支援
○地域経済の担い手等を育成する地方中小規模大学への私学助成の重点化、地域の高等教育の将来像（必要な人材の内容やボリューム等）に基づく取組を行う私立大学への更なる支援
⇒地域の高等教育資源の効率的・効果的な活用のための重複感の解消や地域の高等教育機関の機能を最大化

(2)大学間の連携推進

○オンライン授業をはじめとした開設科目の相互補完の円滑化や、事務の共同化を通じた効率化

２.日本の競争力を高める教育研究を担う大学の重点支援

(1)国際競争力の向上に向けた私立大学の研究力強化

○研究力の高い私立大学が国際的にも研究力で競い合える拠点となること等に向けた施設設備整備と人件費等の基盤的経費を一体的かつ集中的に支援する枠組みの構築
○修士課程をはじめとした大学院の機能強化に向けた支援を充実

(2)日本の産業を支える理工農系人材の育成

○理工農系分野の学部の教育研究費支出が多い傾向にあることを踏まえた教育研究環境の充実に向けた、産官による重点的な支援

３.再編・統合等による規模の適正化に向けた私立大学の経営改革強化

(1)経営指導の強化等 (リスクが高い学校法人への指導強化(指導対象法人の拡大(100校程度)等))

(2)学校法人間の連携・合併、円滑な撤退に向けた支援等(撤退に向けた伴走支援のための私学事業団における専門家チームの体制強化等)

(3)学部等新設の厳格化(スクラップ・アンド・ビルド、財務要件の厳格化等)

４.教育研究の質の向上に向けた重点支援

(1)産業構造の変化に対応する理系転換、文理横断・文理融合教育の推進等

○理系転換に向けた改革を進める大学に対し、基金による支援を充実
○初等中等教育段階から高等教育段階まで一貫した教育改革を推進

(2)プロジェクト型学習の推進等の手厚い教育指導体制の構築

○社会ニーズを踏まえたPBLの推進に向けた、教員配置や基盤的経費の充実

(3)今後の社会で活躍する力を身に付けるための大学院教育の充実

○大学院シフトを進める大学を重点的に支援
○学士課程から博士課程の連続性、質と密度の向上と、学部段階の履修証明等を含む産学連携によるリ・スキリングプログラムの拡充

(4)私立大学附属病院の支援の在り方

○継続的な人材輩出や医療の提供等に向け、安定した経営基盤を確保

(5)新たな評価の在り方

Ⅳ 「知の総和」の向上と高等教育の全体最適に向けた私立大学の在り方

➢ **文部科学省が着手している高校から大学・大学院の一体的な設計に基づく一貫した改革による人材育成のみならず**、大学と企業、私立大学と国公立大学などの**各機関の間において共有される認識と相互理解のもとでの取組が進められることが肝要。**

＜参考１＞地方私立大学の振興における「地域構想推進プラットフォーム」の活用（イメージ）

2040年の社会を見据えつつ、地域の高等教育機関へのアクセス確保・人材育成を推進するため、各地域の施策展開に資するプラットフォームのモデル構築を実施

地域構想推進プラットフォーム

- ✓ 地域の将来ビジョンや大学等の研究・教育の構想・推進策を地域全体で情報共有・共通認識
- ✓ 大学等、地方公共団体、産業界等の地域関係者が一体となって、国と連携しながら地域のアクセス確保等の取組を支援

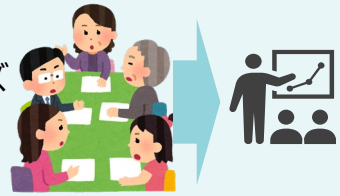


地域経済の担い手等を育成する地方中小規模大学への私学助成の重点化
地域の高等教育の将来像（必要な人材の内容やボリューム等）に基づく取組を行う私立大学への更なる支援

【プラットフォームでの議論を踏まえ期待される取組例】

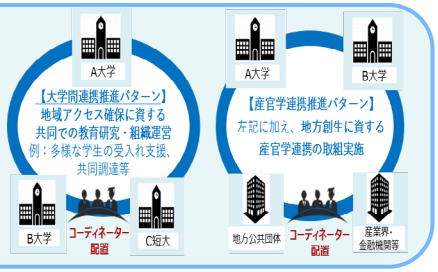
【地域ニーズに応じた教育改革】

- ➢ 地域の人材需給や産業構造のニーズ等や、高校教育改革と連動した教育組織・カリキュラムの変革



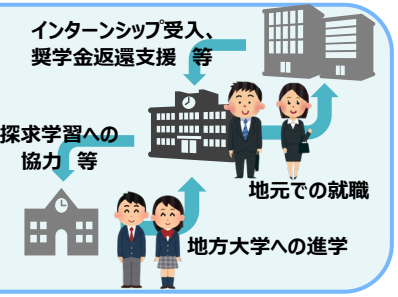
【大学間の連携】

- ➢ 連携開設科目の設置にとどまらない、地域アクセス確保のための更なる教育研究の連携の実施



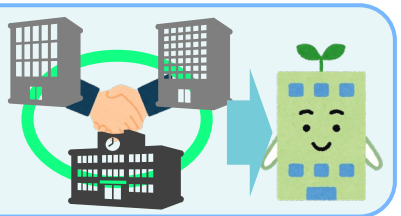
【地域での一貫した人材育成】

- ➢ 高校段階から地域の高等教育機関への接続強化や、自治体等による就職支援等を通じた地域への人材定着の強化



【新産業創出】

- ➢ 地元企業や金融機関、大学のリソース等を結集し、地域の強みを生かした新産業の創出



地域の高等教育資源の効率的・効果的な活用のための**重複感の解消や地域の高等教育機関の機能を最大化**

＜参考2＞国際競争力の向上に向けた私立大学の研究力強化・日本の産業を支える理工農系人材の育成

1. 日本の産業を支える理工農系人材の育成

【現状】

- **日本の理・工・農の大学生の学部6割強・修士３割強・博士１割強が私学に在学**
  理・工・農系学部を持つ私学は約**150校**あり、**理系分野のボリュームゾーンの人材育成を担う**
- **専門人材や技術者を多数輩出**
  研究者に加え、**研究エコシステムを支える専門人材等の育成**にも多大な貢献
- **女子学生の理系進学率の上昇にも大きく貢献**
  私立大学における工学・理学系で女子枠の導入 2024年新規13校

［資格合格者に占める私立大学卒業者の割合 2022年度］
私立大学ファクトブック（2024年９月版 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所）より

医師 **4** 割　　薬剤師 **9** 割　　一級建築士 **6** 割





【取組の方向性】
日本の産業を支える理工農系人材の育成を行う大学等への重点支援（教育研究経常費に係る単価の改善）
教育研究の質の向上に向けたST比（専任教員一人あたり学生数）に係るメリハリある配分の強化

2. 国際競争力の向上に向けた私立大学の研究力強化

【現状】

- **日本の私立大学に対する世界的な評価→質の高い私立大学の層は厚い**
  世界大学ランキング2024※（**世界のトップ6.1%**）の中に
  私立大学５０校がランクイン
  （国立大学は58校）

関連大学別大学発ベンチャー数

大学名	2022年度		2023年度		2024年度	
	企業数	順位	企業数	順位	企業数	順位
東京大学	370	1	420	1	468	1
京都大学	264	2	273	3	422	2
慶應義塾大学	236	3	291	2	377	3
大阪大学	191	5	252	4	298	4
筑波大学	217	4	236	5	264	5
東京理科大学	151	7	191	7	226	6
東北大学	179	6	199	6	222	7
東京科学大学*	-	-	-	-	187	8
早稲田大学	128	9	145	8	166	9
立命館大学	110	12	135	10	160	10

対2023年度比増加率（今年度10社以上の上位10大学）

順位	大学名	対2023年度比	推移
1	関西大学	522.2%	9→47
2	沖縄科学技術大学院大学	288.9%	9→26
3	神戸大学	205.5%	55→113
4	情報経営イノベーション専門職大学	184.8%	46→85
5	弘前大学	157.1%	7→11
6	京都大学	154.6%	273→422
7	横浜市立大学	150.0%	10→15
8	同志社大学	146.2%	13→19
9	近畿大学	145.7%	81→118
10	大阪工業大学	142.9%	7→10

優秀な研究者の輩出

Clarivate Analytics社　Highly Cited Researchers 2024より

（単位＝千円）

機関名	人数	運営費交付金額・私立大学経常費補助金額
京都大学	8名	56,524,533
慶應義塾大学	7名	8,853,277
理化学研究所	7名	56,417,000
東京大学	6名	84,037,455
物質材料研究機構	6名	16,664,000
九州大学	3名	41,953,247
国立がんセンター	3名	6,735,729
名古屋大学	2名	32,874,465
岡山大学	2名	19,606,909
大阪公立大学	2名	28,401,000
近畿大学	2名	4,519,413
塩野義製薬	2名	-

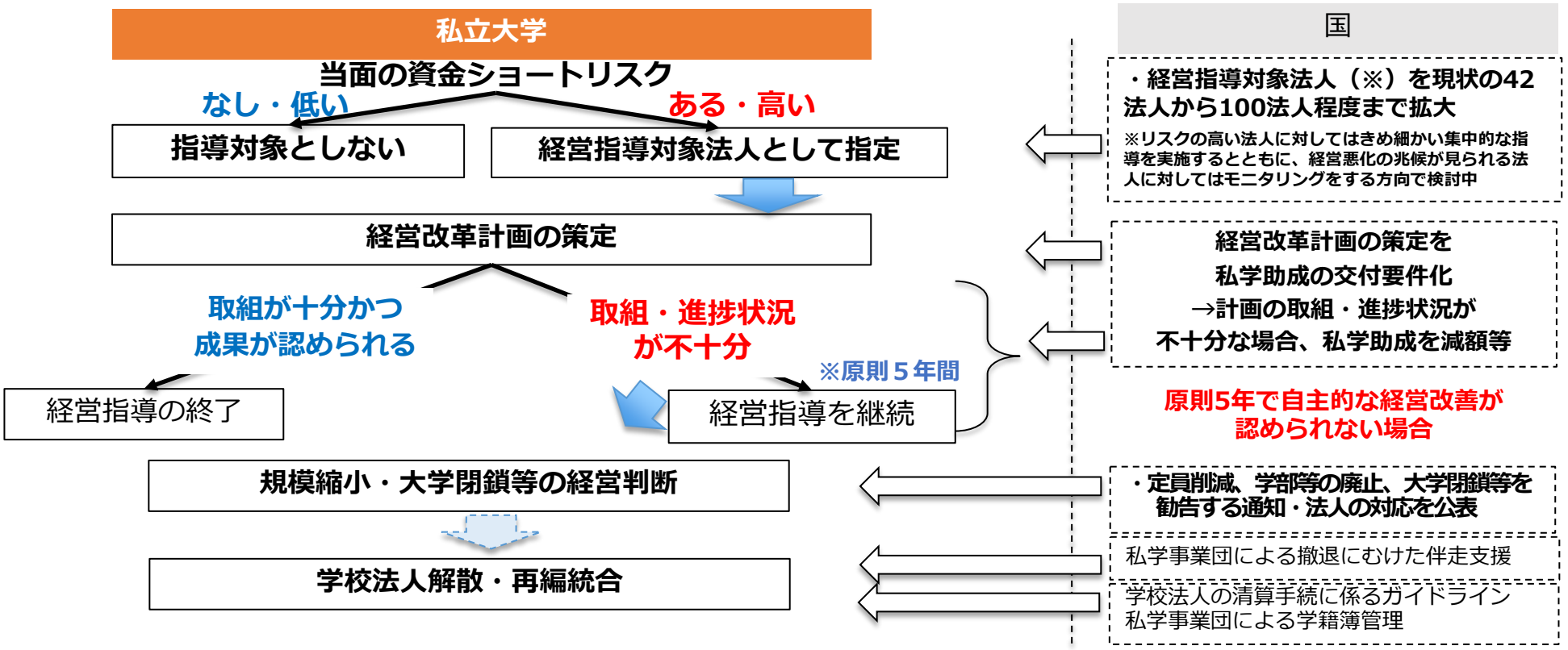
- **科学研究費補助金における私立大学のシェア拡大**
  採択件数3割、配分額2割に達するなど、年々存在感が強まっている。
  ※採択件数(30.3%(2024)←21.7%(2004) 、配分額20.5%(2024)←12.8%(2004))

【取組の方向性】
科学技術・イノベーション人材の育成強化を図るため、研究力の高い私立大学等への**施設・設備整備費と経常費の一体的かつ重点的な支援**により、最先端の「知」を生み出し、**日本の競争力を高める拠点機能を強化**。



＜参考3＞再編・統合等による規模の適正化に向けた私立大学の経営改革強化への転換（イメージ）

1．経営指導の強化等：早期の経営判断促進に向けた取組フロー



2．学校法人間の連携・合併、円滑な撤退に向けた支援等

○ 学校法人の吸収合併や学校法人間の財政支援等に係る設置認可・私学助成上の仕組みの改善

○ 撤退支援に関するハンドブック作成及び撤退の目安の提示等

3．学部等新設の厳格化（スクラップ・アンド・ビルド、財務要件の厳格化等）

○ 審査体制の充実 、経営面・定員充足率の基準の引上げ等

教育・学習の質向上に向けた新たな評価の在り方ワーキンググループ　議論のまとめ 概要

第１部　新たな評価の基本的な考え方

※ 研究科の評価の在り方は別途大学院部会等で検討中であり、今後、同部会での検討状況を踏まえ、「新たな評価」に組み入れることとする。

我が国の高等教育における質保証・向上の考え方と認証評価の現状

- 我が国の高等教育の質保証・向上システムは設置認可審査、設置計画履行状況等調査、自己点検・評価、認証評価、情報公表等で構築。
- その中で**認証評価制度はその中核**。制度開始20年が経過し、各高等教育機関の努力と認証評価機関における様々な改善や工夫の結果、**内部質保証システムの導入が進んでいる**一方で、以下のような**課題も指摘**されている。

①社会的機能の再考の必要性

・社会からの理解と支持を得るためには、入学後にどの程度学生を成長させることができたのかといった「教育の質」を第三者かつ専門家の評価を通じて可視化すべきではないか

・高等教育機関の多様性等を尊重しつつ、評価の客観性・公平性をより高めることが必要ではないか。評価結果が社会に十分認知されていないのではないか

②評価者・被評価者双方の評価負担、インセンティブの不足

十分な動機付けがないこと等による「徒労感」があるのではないか

③内部質保証の意義の浸透

学内の改革には繋がったが、学生の学びと成長に寄与するカリキュラム改善まで至っていないのではないか

高等教育を取り巻く社会的な状況と「新たな評価」の必要性

- ✓ 急速な少子化（※）の中では、社会・就業構造を踏まえながら、地域の医療、福祉、産業、インフラ等を支える人材を確保することがこれまで以上に必要。高等教育機関の多様性を確保を図った上で、**学生一人一人が能力を最大限高めていく**ためにも、**教育研究の質保証・向上を通じて高等教育の機能強化**、「**教育の質**」**の不断の見直し**が求められる。

（※）令和6（2024）年大学進学者数63万人
⇒2040年大学進学者数約46万人（約27%減）

- ✓ 一方で**高等教育機関の「教育の質」によって社会的な評価や進学先の選択が行われていることは必ずしも明らかでない**（全国的には知名度は必ずしも高くないものの地域の医療・福祉・産業等を支えるべく、教育活動に精力的に取り組むことで学生の成長を促している高等教育機関もある）。
- ✓ **高等教育機関の「教育の質」が社会から適切に評価される仕組みを実現**し、学生や社会に広く訴求していくとともに、**高等教育機関は内部質保証と外部の視点からの改善・向上を促していくことが必要**。

改革の方向性

（１）学修者本位の教育を引き出す評価制度の構築

- 「新たな評価」においては、養成すべき人材像や卒業認定・学位授与方針（ディプロマ・ポリシー）等を基盤として、**在学中どのくらい成長したかについて学生一人一人が知識・能力をどの程度身に付けたかという学修成果、学生自身の成長実感やステークホルダーによる評価を可視化**し、その結果を踏まえて**教育改善が進められているかという観点から評価すべき**である。
- 「新たな評価」を通じて、各高等教育機関の**教育について**最低限の**質保証のみならず、質向上につながるサイクルを構築**する。

（２）社会に開かれた高等教育機関の質保証及び質向上の実現

- 少子化という社会情勢やVUCA時代の高等教育機関はこれまで以上に**自らが行う教育活動に対して社会からの理解と支持を得ることが必要**であり、「新たな評価」の結果やその他必要な情報が**社会に理解されやすい形で公表される仕組み**が必要。

（３）持続的かつ効果的な評価の実現

- 「教育の質」の向上を測るために真に必要な項目に厳選し、評価のデータプラットフォームを構築・活用等を通じ、**「徒労感」解消**のための評価制度の抜本的な見直しを図る。

第２部　新たな評価制度の基本的な枠組み

１．評価対象【評価する単位・対象はどこか】

- 質保証の責任は一義的には大学にあることから、高等教育機関全体として質保証の責任を果たしているかを引き続き評価する。
- また、学修者本位の観点に基づき教育の実態を明らかにするため、**より学修者に近い単位である学部等を切り口として高等教育機関における教育活動を評価**する。

２．評価の視点【何を評価するか】

- 機関全体の評価については、教育の実践や支援の状況、教育研究環境に関して、全学的な調整・支援が適切に行われているか、点検・評価、改善がきちんとなされているかという内部質保証が図られているかという点に精選する。
- 学部等の評価については、以下の2つの視点から行う。
  ・法令等で求められている水準に達しているか（質保証の視点）
  ・学生一人一人の能力を最大限高めるために教育水準を向上させ、教育成果を明確に挙げているか（質向上の視点）

＜質保証の視点＞
　4つの基本的な方針の下７つの評価基準、15の評価項目に沿って**水準に達しているか厳格に判断**する
＜質向上の視点＞
　高等教育機関の様々な教育活動（優れた取組）とディプロマ・ポリシーに掲げる資質・能力を備えた学生を育成できているか（教育成果）を明確に挙げているかを評価する。**「教育成果」は教員による直接評価、学生の間接評価、社会からの評価を総合的に勘案**する

- 「新たな評価」では、上記のように掲げた資質・能力を備えた学生を育成できているかという点を教育成果を評価することとなることから、**各高等教育機関は適切なディプロマ・ポリシーとなっているか再検証すべき**である。

３．評価手続【どのように評価するのか】

- 「教育の質」によって高等教育機関の社会的な評価や進路選択がなされいるか必ずしも明らかでない現状を踏まえ「教育の質」を分かりやすく発信すること、先進的な取組の共有や課題の把握共有を通じた自己改善の促進につなげるため**4段階の段階別評価を導入**する。

高等教育機関として求められている水準に達していない学部等	高等教育機関として求められている水準に達している学部等		
		学生の成長につながる優れた取組を通じて高い教育成果が期待される学部等	学生の成長につながる優れた取組を通じて高い教育成果を挙げている学部等
要是正	１つ星（★）	２つ星（★★）	３つ星（★★★）

※ 最も高い評価をするにあたり、評価される学部等に対して社会的・学術的に期待されている水準をディプロマ・ポリシーを掲げ高い教育成果を挙げていること、当該ディプロマ・ポリシーの達成に向けて学生を入学時から大きく成長に導いていること、挙げている教育成果が単年度や個別の教職員の取組に依存するものではなく継続的かつ組織的なものであることといった観点を基本とする。

- 評価サイクルは、学部等の教育活動の評価を中心に実施することから、現在の分野別認証評価の意義や機能に近づくこと、高等教育は学位の種類・学位の分野について様々であるが、医学分野等は６年制課程をとっていること、他の評価とのバランスを踏まえ、**６年を前提**とする。
  ※なお、「要是正」の評価を受けた高等教育機関には、６年を待つことなく可及的速やかに自律的な改善を図った上で再度評価を受審することを求める。

- 効果的な評価の実施のため、高等教育機関による**データ入力機能**、**データ閲覧・評価支援機能**、**データ公表機能**を一元的に備えた**データプラットフォームを独立行政法人大学改革支援・学位授与機構に設置**する。

  全国学生調査の結果データなど文部科学省が実施する調査の結果は、文部科学省が一元的にデータプラットフォームに入力し高等教育機関の負担の軽減
  定量的な確認を自動計算機能等により代替したり、定性的な内容の確認についても、不足している情報等がある場合にアラートを表示する機能を設けるなど
  ＡＩの活用を含め、評価者の負担を軽減

- 特に評価に当たり重要な判定を行う場合や、評価機関が社会に対してより丁寧な説明が求められる場合などは、実地調査においてその実態を確認することが必要不可欠であり、実地調査を実施することが望ましいが、対面での実地調査を行わなくても評価を可能とするように柔軟な運用を可とする。

４．評価の主体【誰が評価するのか】

- 学部等の「教育の質」を評価し、社会に対して評価結果を公表することから、同じ学位の分野単位での大学教員による定性的評価（ピア・レビュー）を基本とし、学位の分野を踏まえて実施できるよう体制を整えた評価機関が実施する。

  ①文学関係　②教育学・保育学関係　③法学関係　④経済学関係　⑤社会学・社会福祉学関係　⑥理学関係　⑦工学関係　⑧農学関係　⑨獣医学関係
  ⑩医学関係　⑪歯学関係　⑫薬学関係　⑬家政関係　⑭美術関係　⑮音楽関係　⑯体育関係　⑰保健衛生学関係（看護学関係）
  ⑱保健衛生学関係（リハビリテーション関係）⑲保健衛生学関係（看護学関係及びリハビリテーション関係以外）⑳法曹養成関係　㉑教員養成関係

- これまで「教育の質」を担保するために、実績がある機関の知見や経験を活用していくために、**高等教育機関全体の評価及び学部等の段階別評価を総合的に担う機関（総合評価機関）**のほかに、**特定の分野を専門的に評価する機関（特定分野評価機関）**を設ける。
  特定分野評価機関の評価を受審した学部等については、特定分野評価機関の評価結果をもって総合評価機関の当該学部等の評価を代替する。

- 評価機関が複数存在する場合、評価の公平性をより担保できるよう、評価に当たり基準に照らした判断や提出資料等の評価機関間でのばらつきをなくす**調整組織及びその役割の明確化**を行う。

- 高等教育機関の中核たる「教育の質」の評価をすることから、これまで以上に評価機関の評価の質の信頼性を高めていくために、評価機関に対して認証を与えた**文部科学大臣が**評価が適正に行われているか**確認するシステムを設ける**。

５．評価結果の公表・活用【どのように公表・活用するか】

- **評価結果をデータプラットフォームにおいて一元的に公表**し、**公表内容やフォーマットは統一**する。
  情報の受け手である学生等がアクセスしやすいように評価結果、評価結果の具体的内容については分かりやすく示す。

- 評価結果については、例えば資源配分等の**国の政策に活用**することを検討する。「**要是正」機関**に対しては、改善が行われるよう、**文部科学省において厳格な対応を行う**。

６．持続可能な高等教育の評価への転換

- 持続可能な評価とするべく、「新たな評価」の導入に合わせて、機関別認証評価と分野別認証評価の統合、国立大学法人評価における現況分析との重複解消を図る。

「新たな評価」の概略

データ入力

データ閲覧・評価支援

データ公表

「新たな評価」データプラットフォーム

データ入力

データ活用

評価結果入力

高等教育機関

- 定期的な自己点検・評価活動を前提に、６年以内に１回「新たな評価」を受審
- 自己点検・評価書を「新たな評価」にも活用

評価機関

- 機関全体の評価と学部等単位での「教育の質」に特化した評価を実施

機関全体の評価

✓ 内部質保証を中心に機関全体として質保証を行う責任を果たしているかを評価

学部等単位での「教育の質」に特化した評価

✓ 教育の状況を質保証の視点と質向上の視点の双方から評価

質保証の視点…高等教育機関としても求められる水準に達しているか
質向上の視点…教育活動を通じて**教育成果**を明確に挙げているか

✓ 学位の分野に応じたピア・レビューを実施

①文学関係 ②教育学・保育学関係 ③法学関係 ④経済学関係 ⑤社会学・社会福祉学関係 ⑥理学関係 ⑦工学関係 ⑧農学関係 ⑨獣医学関係 ⑩医学関係 ⑪歯学関係 ⑫薬学関係 ⑬家政関係 ⑭美術関係 ⑮音楽関係 ⑯体育関係 ⑰保健衛生学関係（看護学関係） ⑱保健衛生学関係（リハビリテーション関係） ⑲保健衛生学関係（看護学関係及びリハビリテーション関係以外） ⑳法曹養成関係 ㉑教員養成関係

- 機関全体の評価結果と学部等ごとの評価結果を付して文部科学省・機関（学長）宛てに通知

機関としての適合/要是正　**学部等ごとの段階別評価**（要是正、★、★★、★★★）

※ 機関全体の基準に適合する場合は「適合」、適合しない場合は「要是正」
※ 学部等ごとの評価において「要是正」学部等がある場合、機関全体の「内部質保証が図られていない」として機関全体の評価は「要是正」

高等教育機関

- 評価結果を学内で共有し、自己改善等に活用

⚠「要是正」機関

文部科学省からの確認に応じて、改善状況を報告

文部科学省

- 評価結果を資源配分等の政策に活用することを検討
- 「要是正」機関に対し、改善状況の聴取
- 改善の取組が不十分、改善の見通しがない場合には厳格に措置することを検討

「高等専門学校機能強化パッケージ（仮称）」の方向性について

【背景・経緯】

- 将来の社会・産業構造変化等を踏まえ、５年一貫で**実践的・創造的技術者を育成する高専への社会的期待**が大きく高まっている。
- 一方で、急速な産業構造変化に対応・牽引する人材を育成・輩出し、社会経済の発展に寄与していくためには、昭和36年の制度創設以降続いている**高等専門学校の在り方を見直し、より一層高度化**する必要。
- このような背景も踏まえ、**我が国の更なる発展や、個々人の適性や関心に応じて学べる環境の一層の確保**に向け、**高専を大きく機能強化**する。

⇒ 今後、高専の在り方について議論を行う**有識者会議を文部科学省に設置**し、以下の内容について議論を進めることとする。

【改革の方向性・内容】

柱①：高専の「量的拡大」

《①―１》公私立高専の新設促進
- 成長分野転換基金を通じた新設支援（～20億円支援）
- 自治体等との丁寧な対話、相談対応

《①―２》高専教育の領域拡大
- 農業、コンテンツ等の領域への拡大（現在は工学系の基準のみが制定）

《①―３》学生の多様性確保
- 工学系分野の女性など学生の多様性を確保し、多様な視点・発想を取り入れた高い成果を生み出す教育研究を実現

《①―４》高専志願者増に向けた取組
- 中学生や保護者、中学校進路担当教員に対する出前授業等の連携やSNS等の効果的取組の実施
- 高専と大学・大学院との接続強化等による高専卒業後の進路の魅力向上

⇒ **少子化傾向においても、高専学生数を増加**

柱②：高専教育の「質的向上」

《②―１》国立高等専門学校機構運営費交付金等の抜本的な拡充
- 人件費・物価上昇と連動した運交金の在り方への見直し
- 個別分野等への対応
  ※戦略17分野、スタートアップ、SC・SSW等
- 高専の施設・設備の整備充実による一層の高度化　・魅力化

《②―２》高専の設置目的の見直し
- 産業構造変化等に対応し、高専の役割に「研究」の追加を検討、学生の資質能力の更なる向上

《②―３》高専教員の確実な確保
- 実務家教員等の確保に向けて、高等専門学校設置基準の教員資格の明確化や実務実績をより適確に評価できるような教員審査の見直し等の検討
- 高専教員を養成する大学の取組への支援の検討

⇒ **高専教育の質を確実に担保・向上**

柱③：高専卒業者の「国際通用性確保」

《③―１》高専卒業者の国際通用性の向上
- 「称号」を付与していることの見直し
  ※高専での学びが国際的にも適切に評価されるよう、高専本科卒業者に対して「称号」を付与していることに伴う不都合に関する実態の把握等を行った上で、法制的な検討を行い、「学位」の授与も含め、見直しを検討

《③―２》高専卒業者の卒業証明等の国際通用性の確保
- 短期的方策として透明性や比較可能性を高める方策の実施

《③―３》高専生の海外留学の促進
- インターンシップや留学等の海外派遣支援の充実

⇒ **高専生・卒業者が国際的に活躍し、我が国の発展にも寄与できるよう環境整備**

高等専門学校の機能強化に関する中間整理　概要

高等専門学校の機能強化に関する検討会（令和８年８月28日）

高専を取り巻く状況

○ 人口減少やデジタル技術・生成AI、GX、半導体分野の発展等を背景に、**理工系・デジタル人材の不足が一層深刻化**
○ 15歳からの一貫した専門教育により、**実践力・課題解決力を備えた技術者を育成する高専への期待は極めて高い**
○ 地域産業や地方創生を支える人材育成・研究拠点として、先端技術分野や国際化への対応を含めた**高専機能の一層の強化が必要**

高専の現状

●学科構成と分野展開
工学中心から情報・AI等を含む複合型へと拡大し、学科統合や分野横断型教育が進展。多様化するニーズに対応する分野への展開の要請。

●学生・入学者の状況
少子化の進展においても入学定員は概ね充足されており、女子学生や留学生の増加など学生の多様化が進展。

●卒業後の進路と社会的評価
卒業生の約６割が就職、約４割が進学。技術者としての自主・自律性、実践力が産業界から評価を得ており、求人倍率は高い。また、近年はスタートアップ創出など、活躍の場も拡大。

●教員を取り巻く状況
教員の平均年齢の上昇、若手教員の割合が低下する中、新設の動きが活発化や、技術・産業構造等の急速な変化より、将来的な教員人材が不足。

●教育研究の状況
早期専門教育や実験・実習を重視した実践的教育を展開するとともに、社会実装や地域課題解決につながる産学連携や共同研究等が活発化。

●国際化と海外展開
学生の海外派遣、留学生の受入れ及び日本型高専教育（KOSEN）の海外展開を推進。グローバルに活躍できる技術者を育成。

●国立高専の財政基盤
近年の物価、人件費の高騰により教育研究基盤の維持、高度化に必要な経費が増加。

高専の課題

□ 工学以外の分野への展開も求められる一方、**工学系以外の学科に関する基準が整備されておらず**、新たな分野に係る基準が必要。

□ 教育成果や社会的評価を有する一方で、**高専に関する情報に触れる機会が限られていることから**、特に高専との接点が少ない層への情報発信や認知度向上が必要。

□ 人材需要の高まりにより評価が向上する一方で、**地元就職率は低い水準にあり**、地域で育成した人材の地元定着が必要。

□ 計画的な人材育成と知識・技能の継承に加え、多岐にわたる業務負担の増、実務家教員も含めた**多様な教員人材の確保**が必要。

□ 社会や産業界の変化に対応し、**研究機能のさらなる高度化と高専の国際的な認知度・評価のさらなる向上のため、位置付けの明確化**が必要。

□ 本科卒業生に付与される「準学士」の称号の位置付けが諸外国において十分理解されないため、**国際通用性が担保された形で適切に学修の成果が評価される環境整備**が必要。

□ **教育研究の質の維持・機能強化、共創拠点整備、老朽改善整備、防災機能強化のためのさらなる予算の充実**が必要。

高等専門学校の機能強化に向けた基本的な考え方

「高等専門学校機能強化パッケージ」の方向性を踏まえ、高専の「量的拡大」、「質的向上」及び「国際通用性の確保」の３つの柱の観点から機能強化に向けた取組を総合的に検討・実行していくことが必要。

柱① 高専の「量的拡大」

①―１ 公私立高専の新設促進

- 少子化傾向においても高専の学生数を増加させるため、**成長分野転換基金を活用した支援を拡充**していくことが必要。

①―２ 高専教育の領域拡大

- 工学分野を基礎としつつ、複数の分野を組み合わせた学科を設置している高専も存在していることや養成したい具体的な人材像や産業・地域ニーズを踏まえ、高専が担うべき役割を明確化した上で、**農業やコンテンツ等の新たな分野に必要な教育環境等の具体的な基準の検討**が必要。

①―３ 学生の多様性確保

- 新たな価値創造や教育の質の向上のため、公正かつ妥当な方法により、学力のみならず適性・資質、興味・関心等を含めた**多面的な評価を行い教育内容との適合性を重視した入学者選抜の実施**や、**安心して学び続けられる環境の整備**を推進。

①―４ 高専志願者増に向けた取組

- 全国の15歳から積極的に選ばれるよう、高専教育の特色や実現できる将来像を具体的に発信し、**早期からの理解促進とブランド力の向上を推進**。また、入学後の興味・関心の変化や進路変更にも対応できる仕組みを検討。

柱② 高専教育の「質的向上」

②―１ 国立高等専門学校機構運営費交付金等の抜本的な拡充

- 物価や人件費が高騰する中において、高専の機能強化を図っていくためには、**運営費交付金や施設整備費補助金の抜本的な構造転換と拡充**が必要。また、**施設・設備環境を一層魅力的なものとしていく**ことが必要。

②―２ 高専の設置目的の見直し

- 研究活動が実態として行われている現状や研究機能のさらなる高度化、高専の国際的な認知度等のさらなる向上の必要性を踏まえ、**高専の設置目的等に「研究」を位置付けるため、法制的な観点も含めて検討**を進めることが必要。
- 高専の研究の特色や研究環境の整備、教員の労働時間管理に留意。

②―３ 高専教員の確実な確保

- 実務家教員の確保を含む優秀な人材の確保のため、実務経験や専門分野における業績等を有する者の位置付けがより明らかとなるよう、**高専教員の資格の明確化等の検討**が必要。
- 高専と**技術科学大等との連携等をさらに発展させるための支援**が必要。高専卒業生で高専教員を志望する者の養成、実務経験を積んだ技術者のリ・スキリング、高等学校の教員へのリカレント教育等により、高専教員の人材確保・育成を推進。

柱③ 高専卒業者の「国際通用性確保」

③―１ 高専卒業者の国際通用性の向上

- 高専本科卒業者が、社会的にも国際的にも適切な評価が得られるよう、**高専本科卒業者に対する学位授与を可能とする制度の整備のため、法制的な観点も含め検討**を進めることが必要。
- 大学改革支援・学位授与機構を含めた**学位授与の主体のあり方、既卒者への対応、各高専による現行の称号付与の取り扱い、国際的に理解されやすい学位名称について検討**。

③―２ 高専卒業者の卒業証明等の国際通用性の確保

- 既存制度の枠内において実施可能な対応として**日本の教育資格に関する情報発信の強化**や**デジタル技術を活用した卒業証明書やディプロマ・サプリメント等を検討**し、高専の位置付けや日本の教育資格枠組との対応関係等について、より一層わかりやすい情報発信を推進。

③―３ 高専生の海外留学の促進

- 海外インターンシップや留学、在籍管理や安全保障貿易管理の徹底等を通じた留学生の受入れの推進による**海外との接点を拡大する環境づくりや日本型高専教育システム（KOSEN）の展開を推進**。

学位と称号の比較

第1回「高等専門学校の機能強化に関する検討会」
事務局配付資料

「学位」:

国際的通用性のある大学教育の課程を修了した知識・能力の証明として大学が授与するもの

※上記の原則を踏まえつつ、多様な学習成果を適切に評価して大学・大学院修了者と同等の水準にあると認められる者に対して、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構による学位の授与が、学校教育法第104条第7項に基づき認められている。

「称号」:

特定の学校を卒業したことについて、公に一定の価値・栄誉があるものとして本人が称するもの

		1991年 （平成3年）	2005年 （平成17年）
大学院	博士、修士 **（学位）**	博士、修士 **（学位）**	博士、修士 **（学位）**
学部	学士（称号）	学士**（学位）**	学士**（学位）**
短期大学	卒業	**準学士（称号）**	短期大学士 **（学位）**
高等専門学校	卒業	**準学士（称号）**	**準学士（称号）**

参考資料１

研究開発マネジメント人材ロールモデル事例集「Hello 研マネ人材」の公開について

文部科学省

研究開発マネジメント人材への期待

※「研究開発マネジメント人材の人事制度等に関するガイドライン」（令和7年6月科学技術・学術審議会人材委員会）

- ✓ URA等の**研究開発マネジメント人材とは**、研究内容に関する深い理解・洞察を有し、**組織マネジメント、プロジェクトマネジメント、産学連携・知的財産マネジメント、研究基盤マネジメントに携わる高度専門人材**。
- ✓ **大学等の研究力強化に向けて**、**研究開発マネジメント人材**が**研究者や事務職員等と協働**し、競争力のある研究を行うことが重要。
  経営戦略企画業務を本務とし、**組織全体でプロジェクト推進を図る体制構築の要の役割**を担うことも考えられる。
- ✓ **研マネ人材が意欲を持って活躍できるよう、大学等において組織として戦略的に研究開発マネジメント体制を整備**することを期待。

ロールモデル事例集　作成の目的

① **研究開発マネジメント人材を目指す者**（研究者、民間企業、博士課程学生、事務職員等）に対する**魅力**発信。
② **研究開発マネジメント人材として活動している者**に対する**キャリアパス例の提示とエンカレッジ**。
③ **研究開発マネジメント人材を雇用する大学等研究機関**に対する**戦略的活用方策**の提示。
④ 研究開発マネジメント人材の**意義・役割、重要性の理解向上に資する情報**発信。

位置付け・役割、活動内容の可視化・発信

令和８年10月16日に第１弾として４つの事例を公開。今後、動画の公開や事例の追加等を予定。

※ロールモデル事例集掲載先ウェブサイト



挑戦を促し、組織をつなぎ、イノベーションを生む

①東京科学大学　　飯田 香緒里 氏

知的財産業務からキャリアをスタートし、現在は、**副学長（医療イノベーション担当）として、大学全体の医療イノベーション・産学連携のマネジメントを主導**。組織の経営層として活躍。

産学連携・知的財産マネジメント



リスクを見極め、研究と大学の未来を拓く

②名古屋大学　　石川 綾子 氏

研究インテグリティ・安全保障輸出管理等を専門に、近年の研究活動の国際化、オープン化に伴う新たなリスクが生じる中、相談対応から仕組みづくりまで幅広く活躍。**法科大学院からURAへ**。

研究基盤マネジメント



プロフェッショナルとして新たな価値を創造する

③大阪大学　　江村 勝治 氏・村木 倫子 氏

民間企業、研究者からのジョブチェンジ。**研究開発マネジメント人材が担うIR**活動により、データ分析にとどまることなく、**新たなプロジェクト創成や大学経営支援**なども実施。

組織マネジメント



大学経営の担い手を育てる 岡山大学が挑む人材育成

④岡山大学　　山本 聖二 氏・松島 和季 氏・松本 尊道 氏

事務職員として採用され、**大学経営を担う研究開発マネジメント人材**として活躍。**研究開発マネジメント人材に関する体制整備に先駆的に取り組む**。

組織マネジメント　プロジェクトマネジメント

研究開発マネジメント人材ロールモデル事例集

Hello 研マネ人材 01

R&D Management Professional



文部科学省

挑戦を促し、組織をつなぎ、イノベーションを生む



飯田 香緒里
東京科学大学 共通支援組織 医療イノベーション機構 教授
副学長（医療イノベーション担当）

一革新的なイノベーションの創出には、大学だけでなく企業との連携が必要不可欠です。研究に対する深い理解を持ち、企業等の動向も把握しながら、大学と企業から生まれる新たなイノベーションを描く研究開発マネジメント人材は極めて重要な存在です。今回は、知的財産業務からキャリアをスタートし、現在は、副学長（医療イノベーション担当）として、大学全体の医療イノベーションのマネジメントを担われている東京科学大学の飯田香緒里先生にお話を伺いました。

研究者の情熱との出会いが、キャリアの原点

ーこれまでのキャリアを教えてください

私は法律事務所での勤務を経て、2005年に東京医科歯科大学（現・東京科学大学）に採用されました。採用当初は、共同研究をはじめとする産学連携関連の契約業務や産学連携のスキームの整備に従事していました。また、当時は企業と大学との共同研究の公正性を確保する利益相反マネジメントの体制やリスクマネジメントの仕組みなどが十分に整備されていなかったことから、これらの設計にも携わりました。

着任して間もない頃、研究者や医師をはじめとした医療従事者の方々が、臨床業務を終えた後、夜遅くまで研究に没頭する姿を目の当たりにしました。このことをきっかけとして、「こうした研究への志を支え、少しでも研究に専念できる環境をつくるために、自分に何ができるのだろうか」と考えるようになりました。その後、自分自身もその一端に関わっていると実感できたことが、大きなモチベーションとなり、その後のキャリアの原点にもなったように思います。

そのような思いから、契約の締結や知的財産に関する一連の業務も、単なる事務手続きやルールの適用・運用ではなく、研究を適正に推進し、その成果を発展させていくための重要な基盤だと考えてきました。そのため、個々の契約書を作成するにとどまらず、契約を適切かつ効果的に管理・運用し、研究を推進する仕組みづくりにも取り組んできました。また、研究者自身が知的財産管理の意義と価値を正しく理解することが重要との考えから、早い時期から研究者や学生を対象とした知的財産教育にも積極的に取り組んできました。この活動は、現在は、他大学からもお声がけをいただき、学外へと広がっています。

現在は医療イノベーション担当の副学長として、医療の領域におけるイノベーションの創出に必要なプロセス全体の設計・マネジメントを担っています。人材配置や組織運営、研究資金の獲得、研究成果の社会実装を推進する仕組みづくりなど、大学の多様な資源を俯瞰し、それらを有機的に繋ぐことで、研究成果を社会へ還元する医療イノベーションの創出を推進しています。

1歩先の役割への挑戦が現在につながっている

ーキャリアのターニングポイントを教えてください。

1つ目は、キャリアの早い段階で教員のポストを与えていただいたことです。日常業務に加え、他大学の教員・研究者と協働しながら、契約書の標準化や国際動向を踏まえた産学連携のあり方の調査や研究などにも携われるようになりました。実務の中で見出した課題を研究として捉え直し、調査・分析を通じて解決の方向性を導き、その成果を再び実務に反映する。さらにその成果を研究者や学生へと還元する中で実務と研究と教育を循環させることが、私自身の仕事のあり方へと発展していきました。また、教員として、行政の審議会での政策等の審議に関わる機会や他大学との連携の場にも参画する機会が増えたことで、自大学の視点にとどまらず、国の政策や他大学の取組、社会から大学に求められる役割を踏まえ、より俯瞰的な視点から大学や組織のあり方を考えるようになりました。

2つ目は、2009年頃から組織のマネジメントを担う機会を得たことです。それまで自ら課題に向き合い、解決策を考えることが中心でしたが、異なる専門性や経験を持つ人材を繋ぎ、より複雑な課題にも応えられることを実感し、組織として機能を高めていくという発想を持つようになりました。この経験は、その後の私の組織づくりやマネジメントの原点となっています。

3つ目は、2020年から副理事のポストをつけていただいたことです。このポストを得たことで、学長はじめ執行部の先生方と大学の戦略目標・計画に関わる議論に加わる中で、自らの担当領域にとどまらず、大学全体の方向性や、大学として果たすべき役割を考えるようになりました。大学を俯瞰し、その強みをいかに生かして新たな価値につなげるかという経営の視点を持つようになったことは、私にとって大きな転機でした。



こうして振り返ってみると、私のキャリアにおける3つのターニングポイントは、自分一人の力で実現したものではありません。その時々の学長や役員の方々が、大学経営における研究開発マネジメント・イノベーション戦略の重要性を十分にご認識されていたからこそ、一歩先を見据えて、我々の組織が活動しやすくなるように、環境を整えてくださっていたのだと思います。本学では、以前から「研究と産学連携は相互に作用しながら発展していくもの」という考え方が共有されてきました。研究成果が産学連携を通じて社会実装へとつながる一方、企業や社会との接点から新たな課題や知見を得て、それが次の研究に還元されることもあります。こうした循環を生み出すためにも、社会に開かれた大学・附属病院であることを重視し、企業はじめ社会の多様なステークホルダーの皆様との連携を積極的に進めています。

また、実務的な観点では、産学連携や知的財産管理の重要性を研究現場に浸透させるには、担当部署からの発信だけでは十分でないこともあります。学長や理事をはじめとする執行部が、その意義を理解し、自ら発信くださることで、研究者の理解が深まり、私たちの活動を大きく後押ししてきました。こうした執行部の理解と支援は現在まで一貫して続いており、本学のイノベーション活動を支える大きな力になっています。

これまでこのような恵まれた環境の中で様々な業務に携わってきましたが、私が一貫して考え続けていることは、研究者の研究に対する熱い情熱にこたえるために、「研究者が研究に専念できる環境を整えられるか」です。この思いは、本学に採用された当時から現在まで変わっていません。

人と人、大学と社会をつなぎ、産学連携を加速させてきた

ーこれまでの特徴的な取り組みを教えてください。

私が関わってきた特徴的な取組の１つ目は、「イノベーションプロモーター教員制度」です。企業から共同研究などの相談があった際、最適な研究者につなぐことは産学連携担当の部署にとって重要な役割ですが、大学内の多様な研究活動を網羅的に把握できる範囲には限界があります。そこで、イノベーションマインドの高い若手教員に産学連携のコーディネーター役を担ってもらい、研究現場での個々の教員のネットワークを活用しながら、研究者同士や企業と研究者をつなぐ仕組みを構築しました。制度設計にあたっては、学長が教員をプロモーターとして発令し、プロモート活動を人事評価へしっかり反映させるインセンティブの要素も組み込みました。研究者の貴重な時間を搾取し、単なる追加業務とならないように、研究者自身にもリターンが見込まれる設計を意識しました。また、部局からの推薦という形式にすることで、若手教員がやりたいことを勝手にやっている訳ではなく、部局の代表としての活動であることを示す仕掛けを取り入れました。この制度によって、学内での産学連携マインドが醸成され、参加した教員の知的好奇心を刺激し、あるいは正しい理解を促すことで、特許出願や産学連携活動の増加につながり、さらにはキャリア形成にも良い影響が見られました。現在は３期目を迎え、多くの教員が参加を希望する制度へと発展しています。

２つ目は、産学連携やスタートアップ創出を加速するコミュニティとして整備した「tip」です。目指したのは、企業単独ではつくることができない、都心の大学だからこそ実現できる共創環境です。企業やスタートアップが、最先端の医学研究に取り組む研究者、そして医科・歯科合わせて60を超える診療科を有する附属病院の医療者と日常的に接点をもち、学内のリソースを活用しながら、時間・空間を共有する。そうした環境から、臨床現場のリアルなニーズと研究・技術が結びつき、新たなイノベーションが生まれることを目指しました。コミュニティ設計にあたっては、大学側の発想だけで場をつくるのではなく、利用者や社会のニーズを的確に捉えることを重視し、デベロッパーとの共同研究を通じて、企画から運営までを共に進めています。現在は、5,000名を超える方々に登録いただき、そのうち約460名が正規会員として参画しています。tipを基盤にした産学プロジェクトは、規模や継続性の面でもスケールするケースが多く、本学ならではの産学連携エコシステムとして成長していると感じています。



“tip”の概要

組織の力で未来を創る

ー組織マネジメントにおいて、重視していることを教えてください

私が重視していることは、大学が掲げたビジョンを実現するために、産学連携活動を通じてイノベーション創出を促すと共に、持続的に成果を生み出せるチームをつくることです。

従来より、大学の産学連携部門は、知的財産、契約、スタートアップ支援といった機能ごとの縦割りの組織体制で運営されることが一般的です。しかし、それでは研究成果を知財として権利化しライセンス等に繋げるのか、企業と

の共同研究を通じて発展させるのか、あるいはスタートアップを創出して事業化を目指すのかといった、研究シーズの特性に応じた最適な戦略を描くことが難しくなります。

そこで現在は、創薬・医療機器といったモダリティ別に横断型のチームづくりを進めています。こうした取組を支える上で、多様なバックグラウンドや専門知を持つ人材を集めることも重要だと考えています。我々の組織には、製薬企業や医療機器メーカーの出身者だけでなく、金融機関、コンサルティング会社、広告代理店、さらには前述したプロモーター教員経験を経た医師・研究者や、薬事審査の経験を有する医療従事者等も支援人材としてアサインされています。さまざまな業界経験を持つ人材が集まることで、新しい発想や課題解決の視点が生まれます。クリエイティブなことが得意な人やしっかり固めることが得意な人、それぞれの人材にそれぞれの得意なことがあります。こうした多様性が、イノベーション創出の原動力になると考えています。

また、組織の持続性という観点から、若手人材の育成と定着にも力を入れています。大学の中に蓄積されたノウハウや経験を次世代に引き継ぐためには、若い人々に選ばれる職場でなければなりません。そのためにも、人事評価と報酬の仕組みを整えることが不可欠です。各チームや個人が目標を設定し、その達成度や業務改善への取組を適切に評価することで、成長意欲を引き出し、挑戦を後押しする環境づくりを進めています。

さらに、新たに着任したメンバーには、私自身が大学のビジョンや方針について直接説明する機会を設けるほか、毎週実施している全体ミーティングを通じて、大学を取り巻く状況や運営方針等を共有し、一人ひとりがその背景や目指す方向を理解した上で、組織全体が共通の方向性を持って活動できるよう心掛けています。

多様な人材がそれぞれの強みを発揮しながら、１つのチームとして大学の目標実現に貢献していく。そのような組織づくりこそが、現在の私の重要な役割だと考えています。



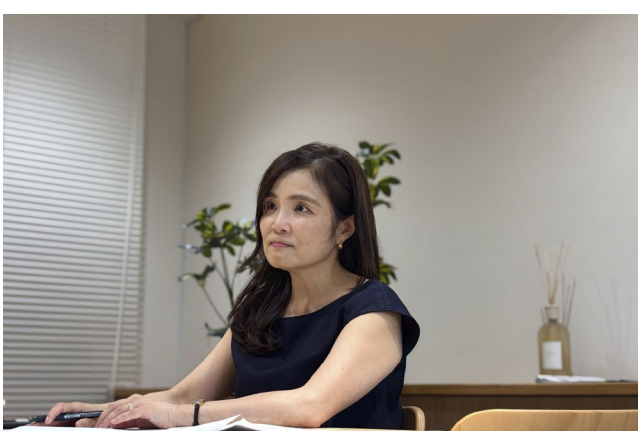
「人を育てる」が、次の10年の使命

―最後に、今後の目標を教えてください

現在、本学の研究開発マネジメント人材を連携させる新たな体制づくりに取り組んでいます。本学では「グローバルビジョンコーディネーションセンター（GVCC）」が設立され、約120名のURA含む研究開発マネジメント人材等の専門人材を活用しながら、プロジェクトごとに最適なチームを編成する仕組みづくりが始まっています。私は、こうした人材一人ひとりが持つスキルや潜在能力を最大限に引き出すことが、今後の本学の成長に不可欠だと考えています。

また、若手人材の確保・育成も大きな課題です。長期的に大学を支える人材を育てるため、テニュアポストの整備、研究者や事務職員からのキャリアチェンジなど、多様なキャリアパスの構築は極めて重要です。さらに、企業との人事交流など、学外で経験を積む機会を拡げ、一人ひとりがそれぞれの役割にやりがいと誇りを持ちながら、視野と専門性を高められる環境づくりにも取り組んでいきたいと考えています。

本学は今年、国際卓越研究大学の認定を受けました。今後10年を見据え、本学の強みと個性を活かした独自の研究開発マネジメント体制を構築し、組織・人材の双方を、世界トップレベルの研究大学に相応しいものへと高めていくことが求められています。本学ならではのモデルを築き、我が国の大学における研究・イノベーションマネジメントの高度化に繋げていくことが、私の重要な役割だと考えています。



研究開発マネジメント人材ロールモデル事例集

Hello 研マネ人材 02

R&D Management Professional



文部科学省



リスクを見極め、研究と大学の未来を拓く

石川　綾子
東海国立大学機構 名古屋大学 学術研究・産学官連携推進本部
研究支援・人材育成部門 研究セキュリティユニット
主任リサーチ・アドミニストレーター／輸管マネージャー
（兼務）経済産業省安全保障貿易自主管理促進アドバイザー

―近年、研究活動の国際化、オープン化に伴う新たなリスクが生じており、各研究機関には、研究の自由と発展を支えながら、研究インテグリティ確保のためのリスクマネジメントを適切に行う力が求められています。そこで重要な役割を担うのが、研究を「安心して進める」ための筋道を立てる研究開発マネジメント人材です。今回は、名古屋大学で、研究インテグリティ・安全保障輸出管理等を専門に、相談対応から仕組みづくりまで幅広く担う石川綾子さんに、仕事の原点、実践、そして目指す未来を伺いました。

科学技術・イノベーションへの好奇心が扉を開いた

―研究開発マネジメント人材になったきっかけを教えてください

私は、名古屋大学の法学部と法科大学院で、民事法や刑事法など実務的な法学を学びました。卒業後は民間企業や法律事務所などへの就職も考えましたが、知的好奇心から大学に残ってもう少し幅広く勉強したいという思いがありました。そのようなときに、知人から「法的・倫理的な側面から研究を支援するURAという職がある」と教えてもらったことが、現在のキャリアの最初のきっかけでした。

それまで主に向き合っていたのは、判例や法律解釈でした。しかし、URAであれば、その知見を活かしながら科学技術・イノベーションの最前線に関わることができ、「イノベーションに関わることができるって、なんて素敵！」と心が動きました。また、私自身、大学の「学問の自由」を尊重するという文化にも惹かれていました。法学の専門性とアカデミアという場への思いが重なり大学を仕事の場に選びました。

近時は、名古屋大学大学院環境学研究科博士後期課程の社会人ドクターとして、業務で対応している ABS（Access & Benefit Sharing）に関連する法律・政治学の研究に取り組み、現在、博士論文を執筆しています。実務で得た問いを研究で掘り下げ、研究で得た知見を再び実務に還元するという循環も、今の仕事の大きな魅力です。



大学発スタートアップの信頼を支える指針づくり

ーこれまでの業務と最近特に注力されている業務を教えてください

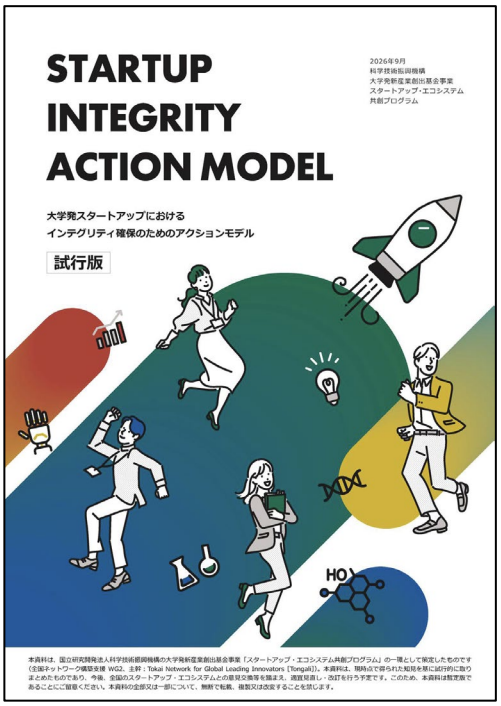
入職後は、安全保障輸出管理・利益相反・ABS等に関する相談・審査に加え、学内体制の構築や業務のシステム化にも携わってきました。個別案件に向き合うだけでなく、そこでみえた課題を組織の仕組みに反映することを大切にしています。

最近、特に力を入れたのが「STARTUP INTEGRITY ACTION MODEL」の策定です。これは、研究者や学生がスタートアップに関与する際、利益相反、技術流出、信頼低下等のリスクにどう向き合うかを具体的なインテグリティの行動指針として整理したものです。

近年、大学発スタートアップが急激に増加している一方で、そのインテグリティについては統一的なガイドラインがなく対応方法が曖昧であり、スタートアップ活動の萎縮につながる場合もあります。また、大学発スタートアップは我が国の優位性・不可欠性のあるコア技術を保有することも多く、海外への不正流用や技術流出、経済安全保障へのリスクが喫緊の課題となっています。そのため、大学やスタートアップは誰と連携し、どう発展していくかを慎重に判断する必要があります。設立当初、資力が安定しないスタートアップを大学がインテグリティの観点でも支援をしていくことで、長期的な大きな発展につながるという方向性で取組を進めました。当初は、名古屋大学版として検討を始めましたが、その後、JST「大学発新産業創出基金事業 スタートアップ・エコシステム共創プログラム 全国ネットワーク構築支援」（2024年度～2027年度）の取組につながり、本学だけでなく、全国の研究機関で活用できる全国版のモデルへと発展しました。

作成で最も難しかったのは、現場で使える「具体性」と多様な大学が活用できる「汎用性」を両立することでした。インテグリティの確保は、法令を守るだけで完結するものではありません。何をどこまで許容するかは、大学の方針や個別事案の状況で異なります。具体的過ぎれば硬直的な運用となってしまい、抽象的すぎれば実務の助けになりません。これまでの経験から多様なケースや例外を想定しながら、その間をつなぐ表現を丁寧に探りました。

公開後に「参考になった」という声をいただいたときは、取り組んできて良かったと心から思いました。今後も全国からのモデル事例や課題を収集しながら、より実践的なアクションモデルへと改善していきたいと考えています。



『STARTUP INTEGRITY ACTION MODEL（試行版）』
名古屋大学、JST大学発新産業創出基金事業成果、2026年3月

研究と社会の調和を図るナビゲーター

ー業務に従事するにあたり、大事にされていることを教えてください

研究インテグリティ・安全保障輸出管理に関する相談、申請、審査は、年間3,500件を超えます。多くの案件に対応するなかでも、研究者等から具体的な情報をよく聞き取り、紋切型の対応をしないことを心掛けています。まず、研究者等が何を実現したいのか、背景や具体的な事情を丁寧に聞き取ります。そのうえで「なぜ、この確認やリスクマネジメントが必要か」を制度の趣旨や目的に立ち返って説明します。研究者等にリスクが生じうる「観点」を理解してもらえれば、その場の手続が円滑になるだけでなく、今後の研究活動でも早い段階から適切に相談いただけるようになります。目の前の案件を処理するだけなく、研究者自身が適切に相談できる環境をつくることも専門人材の重要な役割だと考えています。

また、大学の研究・教育・社会連携の発展のために、リスクがありながらも「進めるため」のマネジメント方法がないか模索することを意識しています。リスクがあるから一律に止めるのではなく、研究・教育・社会連携を進めるために、どのような選択肢があるかを模索します。リスクへの対応が不十分であれば、貴重な研究活動がのちに中断・制限されることがあるので、様々な観点からの慎重な検討が必要となります。

近年、重要視されている「研究インテグリティ」というのは、国際化、オープン化に伴う新たなリスクに対して、研究者の自律性、透明性、公正性を重視する考え方であり、大学や研究者のあるべき姿に関わるものです。研究インテグリティは、「学問の自由」と対立するものではなく、それを持続可能にする基盤的な価値であると捉えています。社会からの信頼を得ながら、研究者が安心して挑戦できるようにするためにも、法や規程等のルールに即した自己申告や手続が必要です。

私は、研究インテグリティに関わる研究開発マネジメント人材は、リスクマネジメントの専門的知見に基づき「研究と社会の調和を図るナビゲーター」役となる重要な存在だと考えています。



大学の未来を示す羅針盤としてのリスクマネジメント

ー研究インテグリティを専門とする研究開発マネジメント人材の意義や役割について教えてください

実務では、研究者が実現したい研究プランに対して、まず、法的・倫理的なリスクを洗い出し（リスク確認）、次に、そのリスクの質や大きさを評価します（リスク評価）。そのうえで、計画を進められるか、進めるためにはどのようなリスク緩和措置が必要か（リスクマネジメント）を研究者とともに検討していきます。目指すのは、研究を安心・安全に前へ進めるための選択肢と筋道を示すことです。

近年、大学を取り巻く環境は大きく変化しています。国際共同研究の拡大に加え、研究インテグリティや経済安全保障への関心が高まり、研究活動にはこれまで以上に社会的責任や説明責任が求められるようになりました。そのため、大学全体の視点では、リスクマネジメントは「大学として、どのような未来を選ぶのか」という問いにもつながります。国際情勢、経済安全保障上の重要技術、懸念相手との関係性等を踏まえ、誰とどの研究分野でどのように連携していくかは、大学の方向性や戦略という、大学経営そのものに大きくかかわるテーマです。国際的な信頼性を保持しながら、研究力を高めていくためには、研究インテグリティの視点を踏まえた意思決定が欠かせません。

そのため、研究開発マネジメント人材には、研究者、事務職員、大学経営層をつなぐ役割が求められます。法制度、国際情勢、研究分野などの幅広い情報を統合し、リスクとベネフィットを見渡した方針を提案し、そして、適切な経営判断やマネジメント体制を支えます。個別の相談対応と大学の将来像を結びつけるところに、この仕事の意義や役割があると考えています。



効率的なトータルリスクマネジメントの実現に向けて

―今後の目標を教えてください

今後の目標としては、効率的な「トータルリスクマネジメント」を大学に実装していきたいと考えています。大学では、リスクの種類ごとに担当部署・所掌が分かれていることが少なくありません。そのため、例えば、国際共同研究を始める研究者は、安全保障輸出管理部署、知的財産担当、研究インテグリティ部署、契約関係やプロジェクトマネジメント部署というように複数の部署に相談しなければならない場合があります。

しかし、研究者にとって重要なのはリスクの分類ではなく、必要な対応を行い、リスクを生じさせることなく研究を進めることです。対応に時間がかかりすぎれば、研究や連携の機会を逃すおそれもあります。研究者の目線に立ち、こうした課題を解決できるよう複数のリスクを総合的かつ迅速に把握し解決できる体制や専門人材が必要です。私自身の法学のバックグラウンドと幅広いリスク領域を担当してきた経験を活かして、領域横断での解決策の提案を任せてもらえる人材を目指しています。

さらに、効率的なリスクマネジメントに向けて、公開情報等から効率的に情報を収集・分析するデュー・ディリジェンス（DD）ツールやAIを活用し、判断の質とスピードを高めたいと考えています。すでに試行的な「AIリスク判断システム」は構築しており、今後、実務で活用できる形へ改善していきたいです。

科学技術・イノベーションのエコシスムを担う存在

―最後に、研究開発マネジメント人材の魅力・やりがいについて教えてください



一番の魅力は、自身の専門性を生かして研究者の挑戦を後押しでき、ひいては科学技術・イノベーションの推進にもつながるということです。リスクマネジメントは、研究の外側にある単なる手続ではありません。研究と社会をつなぎ、科学技術・イノベーションを持続的に発展させるための重要な機能です。

法的・倫理的な知見をもとに、研究者と一緒に「どうすれば実現できるか」を考え、具体的な道筋を示す。さらに、個別案件で得た知見を仕組みやモデルへと発展させ、大学内外へ広げていく。自分の提案や工夫が、研究開発の環境を少しずつ改善し、イノベーションの創出に寄与し得ることに、大きなやりがいを感じています。

研究者、大学、社会の間に立ち、対話を重ねながら、より良い研究の流れをつくる。研究開発マネジメント人材は、科学技術・イノベーションのエコシステムを支え、その未来をともにつくる仕事だと思います。

研究開発マネジメント人材ロールモデル事例集

Hello 研マネ人材 03

R&D Management Professional



文部科学省

プロフェッショナルとして新たな価値を創造する



江村 勝治
大阪大学経営企画オフィス
IR部門長
シニア・リサーチ・マネージャー
教授

村木 倫子
大阪大学経営企画オフィス
IR部門副部門長
シニア・リサーチ・マネージャー
教授

一近年、大学経営においては、客観的なデータに基づく意思決定を支えるIR（Institutional Research）機能の重要性が高まっています。今回は、先進的なIR活動を展開する大阪大学経営企画オフィスIR部門を訪ね、その取組についてお話を伺いました。そこには、データ分析にとどまることなく、研究者や社会課題をつなぎ、新たなプロジェクト創成を担う姿がありました。

データと現場をつなぐ「とびだすIR」

ー“ReCo®”を中心とした、大阪大学経営企画オフィスIR部門の活動概要を教えてください

江村　大阪大学では、2020年頃からデータに基づく大学経営を本格化しました。従来の経験や評判に頼る意思決定だけでなく、データ分析を活用して優れた研究者や研究成果を可視化し、戦略的な意思決定につなげることを目指したものです。その過程で培われた分析ノウハウや執行部との対話の経験をもとに開発したのが、経営力・研究力の分析・可視化ツールである経営企画DXシステム“ReCo®（レコ）”（Research Collaborationの略）です。

当時から現在に至るまで、執行部と大学経営等に関わる議論を毎週行っています。その経験をもとに、どのような情報が、大学の意思決定に役立つのかという知見が積み重なり、“ReCo®”の開発につながりました。“ReCo®”の特徴の１つに、外部ベンダーに依存せず、学内で内製開発した点があります。執行部に提出するデータ分析には、網羅性と迅速性が求められます。執行部の潜在的なニーズを見極めながら、分析方法を確立できたものから自分たちで自動化を進めることが最適だと考えました。“ReCo®”はあくまで手段として活用し、執行部との日々の打合せの中で得られる議論と意思決定の積み重ねに開発の原動力があります。内製開発できたのは、学内の優秀な情報科学や工学分野の大学院生（学生スタッフ）の貢献が大きいです。

“ReCo®”は研究力分析や大学経営を支えるツールとして活用していますが、私たちが重視しているのは単にデータを出力することではありません。データは所詮データでしかなく、その意味やインプリケーションまで含めてレポートとして届けることで、初めて意思決定に役立つものになると考えています。このように、わたしたちは「実務に落とすIR」を念頭に、日々業務を行っています。

さらに、求められたことだけを分析するのではなく、執行部の言葉の背景にある、潜在的なニーズを考えることが



重要です。次に執行部が必要とする情報を予測し、あらかじめ分析を進めておくことも少なくありません。私たちはよく「ドラえもんのポケット」と表現するのですが、執行部から相談があったときに、「実はもう分析してあります」とレポートを出せるよう、数手先を読むことを意識しています。依頼されたことを期待通りの水準で返すのではなく、その期待を超える提案を行うという意識が、重要であると考えています。

執行部との週１回のミーティングを通じて分析結果を出し続けており、６年間で400本を超えるペースでレポートを作成しています。それらはすべてアーカイブとして散逸せずに蓄積され、大学経営の知見として活用されています。

村木　“ReCo®”は研究プロジェクト創成にも活用されています。大阪大学には約4,700人もの研究者が在籍しており、一人ひとりの専門性や研究内容を把握することは容易ではありません。そこで、“ReCo®”で集約している論文や研究業績、研究分野、プレスリリースなどの多面的なデータを活用し、例えば、部局をまたがる異分野融合のプロジェクトの構築に役立てています。

しかし、データだけでは分からないこともあります。その研究者が異分野連携に積極的か、エフォートに余裕があるのかといった情報は、実際に話をしなければ見えてきません。そのため、私たちは研究者のもとへ直接足を運び、対話を重ねる「ドアノック」を行い、データから得られる情報と研究者から直接得られる情報を組み合わせることを大切にしています。この活動は私たちが「とびだすIR」と呼んでいるもので、大阪大学のIR活動を特徴付ける取組の１つです。

この「とびだすIR」をはじめとしたURA×IR活動や“ReCo®”の開発は、ありがたいことに科学技術分野の文部科学大臣表彰研究支援賞（研究開発マネジメント部門）をはじめ、学内外からも高い評価をいただくまで至りました。



令和8年度　科学技術分野の文部科学大臣表彰　表彰式の様子

データの先にある価値を創る

ー“ReCo®”を活用した具体的な取り組み、うれしかったことや大変だったこと教えて下さい。

村木　“ReCo®”を活用しながら研究プロジェクトの立ち上げや大型競争的資金のプレアワード業務も行ってきました。プロジェクト創成には、研究者が主体となるボトムアップ型や、国の政策・公募に対応するトップダウン型など様々な形がありますが、私たちはそのいずれの場合にも関わってきました。

１つ事例を挙げると、国立研究開発法人科学技術振興機構の「革新的GX技術創出事業（GteX）」では、全国の研究者や複数の大学・研究機関を結集した、分野横断型の大規模なチーム形成が求められました。研究者からの相談を受けて、私たちは、チーム編成に必要な研究者分析やネットワーク構築、申請戦略の立案、申請書作成などのプレアワードの全般を担いました。特に、分野横断型のチームを編成するにあたり、研究分野全体を俯瞰しながら「どのような研究者がチームに必要か」をデータに基づいて分析し、最適な研究体制を設計できたことは、単なる事務手続の代行ではなく、データ分析をもとにプロジェクトそのものを構想するという私たちの強みが発揮できたと思います。

結果として、13研究機関から130名以上の研究者が関わるプロジェクト規模になり、研究者だけで創成することは容易ではなかったように思います。本プロジェクトの研究代表者からは「経営企画オフィスの参画がなければこの申請はあり得なかった」とお声をいただき、他大学の研究者からも、「経営企画オフィスのような存在がある大阪大学

がうらやましい」といった言葉で高く評価していただいたことは、大きな励みになりました。

江村　執行部にレポートを提出する際には、「事実」と「意見」の塩梅が非常に重要です。データや事実だけを示すと、「では、どうしたらいいのか」と聞かれます。

一方で、提案や意見を前面に出しすぎると、「そんなことは分かっている」と受け取られてしまうこともあります。そのため、事実をしっかり示したうえで、「要するにこういうことです」という程度の示唆を添える。その絶妙なバランスを模索しながら、経験を積み重ねてきました。

こうした提言が受け入れられるためには、執行部との信頼関係が欠かせません。継続的に分析と提案を重ねる中で、「IR部門が言うことなら信頼できる」と思っていただけるようになり、徐々に意見を伝えることが増えたと感じています。

さらに、分析結果そのものだけでなく、ブランディングも重視しています。“ReCo®”は商標登録を行い、執行部に提出するレポートもフォーマットを統一しています。レポートを見た瞬間にIR部門からの成果物だと分かるようにすることで、組織としての信頼性を高めてきました。レポートは私だけが作成するわけではありません。十数名のメンバーの誰が作成しても同じ“顔つき”のレポートとなることが大事だと考えています。



研究者と企業人、それぞれの転機と気づき

ーお二人が研究開発マネジメント人材になったきっかけ、大学で感じたギャップを教えてください

村木　私はもともとライフサイエンス分野の研究者でした。学生時代に所属した研究室で、コンピューターサイエンスと生物学を融合したバイオインフォマティクス研究を通じて、異なる分野が交わることで、新しい価値が生まれる面白さを実感し、異分野融合の原点を見たように思います。また、研究者としてアメリカに留学した際、博士号を持つ人材が研究以外の様々な分野で活躍している姿を目の当たりにしたことで、アカデミアに貢献する方法は研究者として研究を続けることだけではないと気づきました。

こうした経験を通じて、自ら研究を行うだけでなく、異分野融合や研究プロジェクトの創出、大学の発展を担う役割に魅力と重要性を感じるようになり、研究開発マネジメントの道へ進みました。

江村　私は民間企業で約30年間、エネルギー分野の研究開発や新規事業開発に携わってきました。その中で強い関心を持っていたのが、「なぜ一部の研究テーマは社会実装につながり、なぜ多くの研究テーマはそこに至らないのか」という問いでした。成功した事例や失敗した事例を数多く見てきた経験から、研究開発の成否を分ける要因について考え続けてきました。こうした問題意識は、技術経営（Management of Technology）の領域にも通じており、企業に在籍しながらライフワークのように探究していました。そのような折に、本学経営企画オフィスで技術経営に近い分野での公募があり、長年の私自身の関心と一致した分野で、面白そうだなと思い応募を決意し、現在に至ります。

村木　研究者は、一人ひとりが自分の研究に責任を持ち、成果を出すためにベストを尽くすことが前提です。一方、経営企画オフィスのような組織では個人の成果というよりも、組織全体として成果を生み出すことが大事という考え方もあります。その考え方の違いに、最初は悩んだ時期もありました。研究者であれば、自分の研究が進まなければ自分の責任ですが、組織ではメンバー同士が互いに補完し合いながら成果を生み出していきます。そのため、「自分はどのように組織に貢献すればよいのか」を考えることがありました。

こうした経験を通じて、現在は一人ひとりが異なる専門性を持つプロフェッショナルとして力を発揮することが重要だと考えるようになりました。それぞれが「この分野なら自分が一番だ」と言える強みを持ち、それを持ち寄ることで組織全体の価値を最大化できるチームを作りたいと思います。

江村　当初は、企業と大学の意思決定の違いに大きな戸惑いを感じていました。企業であれば組織として１つの目標に向かって動きますが、大学ではそれぞれの研究者が一国

一城の主として高い自律性をもって活動しており、意思決定のスタイルがまったく異なります。私は当初、それは大学の組織運営体制が企業ほど整備されていないからだと考えていました。

しかし、ピーター・ドラッカーの晩年の著作を読み、考え方が大きく変わりました。企業のマネジメントと大学のマネジメントは、単に優劣の関係ではない、多様な価値観や自律性を持った研究者が集まる大学は、意思決定や合意形成の難しさという意味では、企業以上に高度なマネジメントが求められる組織である、ということに気づきました。私にとってまさに「コペルニクス的転回」でした。大学の意思決定や組織運営の特性を理解し、その難しさを踏まえて実践に落とし込んでいかなければ、大学経営には貢献できないのだと、認識を改めました。

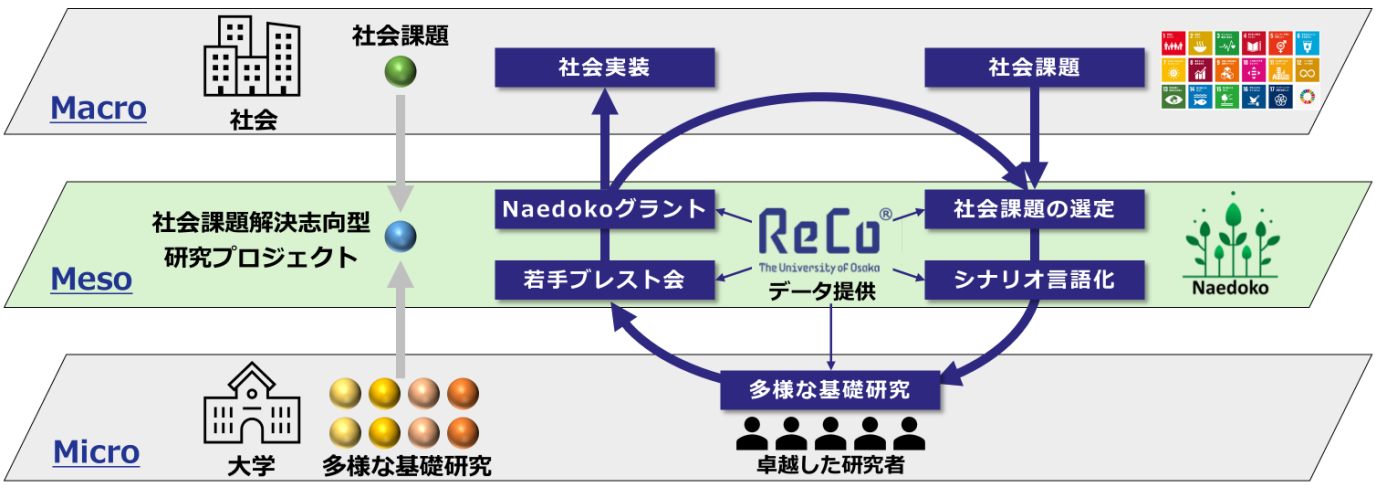
出会いをデザインし、新たな研究の種を蒔く

ーとびだすIRを象徴する活動「Naedoko-platform」について詳しくお話を聞かせてください

村木　若手研究者へのドアノックを重ねる中で、いくつか共通する課題が見えてきました。１つは、基礎研究を専門とする研究者は、自分の研究が社会課題の解決とどうつながるのかを描きづらいということです。近年は様々な外部資金で研究の社会的インパクトの説明が求められるようになっていますが、「自分の研究が社会にどう役立つのかを描きにくい」という声をよく聞きました。また、研究をさらに発展させるために異分野の研究者と協働したいと思っていても、同じ大学の中ですら他部局との接点がなく、つながる機会がないという課題もありました。このような話を聞く中で、基礎研究と社会課題をつなぐ存在、あるいは研究者同士をつなぐ存在が足りていないのではないかと考えるようになりました。

そこで私たちは、まず解くべき社会課題を設定した上で、学内の研究者について蓄積してきた“ReCo®”のデータを活用し、それに関係する研究者を洗い出します。次に、洗い出した研究者一人ひとりにお話を伺います。その中から共通する興味や関心、社会課題解決につながる可能性のあるテーマを設定し、異なる部局から数名の研究者をお招きして、ディスカッションしていただく場を設けています。集まっていただく研究者の方々は、研究の関心事項に何らかの接点や共通点を持っていると私たちが考えて選んでいるので、議論の中から自然と社会課題解決に関係するような新しいテーマやアイデアが生まれます。そして、研究者自身が「これをやりたい」と思える形で、プロジェクトをつくっていく。この一連のパイプラインとして構築したのが、“Naedoko-platform（ナエドコ プラットフォーム）”です。

江村　Naedoko-platformの原型には、「Designed Bottom-up」という考え方があります。大学では、執行部が研究者を集めるトップダウン型のプロジェクトはなかなかうまく機能しないことがあります。一方で、研究者の自主性に任せるだけのボトムアップでは、新しいプロジェクトが生まれる頻度に限界があります。試行錯誤する中で、研究者の主体性を大切にしながらも、出会いや議論の機会を意図的に設計し、ボトムアップでプロジェクトが生まれる環境をつくる「Designed Bottom-up」という考え方に至りました。



『Naedoko-platform：社会課題と基礎研究をつなぎ、異分野融合研究創出を促進する仕組み』

村木倫子、江村勝治、「社会課題と基礎研究をつなぐNaedoko-platform構想： 異分野融合研究創出促進の仕組みづくり」、RMAN-Jジャーナル、Vol.4、62-64、2026



ちなみに、「Naedoko」という名前は、「異分野融合には基礎研究を苗床のように温かく、気長に育てることが大切だ」という、とある先生からいただいた言葉に由来しています。

村木　私たちは、優れた基礎研究が社会課題の解決にどうつながるのかを描く「シナリオの言語化」を担うことを目指しています。研究者には基礎研究に集中していただき、私たち研究開発マネジメント人材が「中間者」として社会との接点をつなぐ。その役割を果たすことで、研究者にとって新しい価値を提供する存在になれるのではないかと考えています。

プロフェッショナルを育む

ー大阪大学における研究開発マネジメント人材の育成に関する取り組みを教えてください

江村　大阪大学の特徴的な取組の１つ目として「URA×IR業務を担う事務職員」育成プログラムがあります。公募で選ばれた事務職員が２年間、大学経営・大学の研究力強化を担う経営企画オフィスに100％専任で所属し、企画立案や大学経営に関わる業務をOJTで学びます。この制度を設けているのは、大学経営改革を進める上で、企画立案能力を持つ職員の存在が不可欠だと考えているからです。日々の業務を支えるだけでなく、大学の将来を構想し、新たな施策を生み出せる人材を育成したい。そのために、経営企画オフィスで企画業務を経験し、その学びを各部署に持ち帰ってもらうことを目指しています。

村木　２つ目は、大学院生のジョブ型インターンシップ制度です。この取組は、もともとコロナ禍で大学に来ることもアルバイトをすることも難しくなった学生を支援したいという思いから始まりました。当初は、学生をRA（リサーチ・アシスタント）として雇用し、IR部門の業務を手伝ってもらうことで、学生の生活支援にもなり、私たちにとっても助けになるという位置付けでした。しかし、初期に参加した学生が大きくその印象を変えてくれました。自分の専門分野とは異なるテーマであっても、単なる作業としてではなく自身の研究として捉え、主体的に研究開発に取り組んでくれました。例えば、研究分野の立ち上がりを示すシグナルを検出する仕組みの開発などにも挑戦し、私たちの期待を超える成果を上げてくれています。実は“ReCo®”の内製開発は学生スタッフの皆さんがいなければ実現しておらず、今ではなくてはならない存在です。

この経験から、学生は単なる補助的な存在ではなく、大学経営を支える重要な戦力となり、さらには研究開発マネジメント人材の裾野拡大にも貢献すると期待しています。現在では常時20名近い学生が活動に参画し、データ分析や研究開発を担っています。学生にとっても、自分たちの仕事が大学の意思決定や経営に生かされることを実感できる貴重な機会になっています。特にシンクタンクへの就職を志望する学生にとっては、大学の中でシンクタンク機能を担う経営企画オフィスの業務に携わることは、キャリア形成の面でも大きな学びになっているようです。

こうした大学と学生の双方に価値をもたらす取組として、現在では他大学からも注目を集めています。

江村　研究開発マネジメント人材の育成を考えたとき、私たちのスタンスは従来のURAとは大きな違いがあると考えています。これまでは、URAは「研究者を支援する存在」と語られることが多かったのですが、私たちは「支援」という言葉をあまり使いません。というのも、支援という言葉には、最終的な責任は研究者にあり、自分たちはその補助をする立場だというニュアンスが含まれていると考えているからです。

私たちは、プロフェッショナルとして仕事をする以上、研究や大学の将来に関わる課題に対して「責任」を持って向き合わなければなりません。だからこそ、従来の支援者としてのURAではなく、「主体的に価値を生み出す研究開発マネジメント人材である」と自負しておりますし、そのような人材を育てたいと思っています。

【経営企画オフィスRAの声】



大阪大学大学院工学研究科
環境エネルギー工学専攻
博士後期課程
守實 友梨　さん

私が参画したきっかけは、学部４年生のときに研究室の先輩から声をかけていただいたことでした。最初はアルバイトとして研究力分析に携わり、その後、留学から帰国したタイミングでRAとして参加し、ReCo-foresightの開発を引き継ぎました。

ReCo-foresightでは、研究論文や研究課題のデータを用いて、新しい研究分野の立ち上がりを示す兆し、「Weak Signal」を捉え、将来有望な研究領域を早期に発見する手法の開発に取り組んできました。現在は、その成果を論文として取りまとめています。

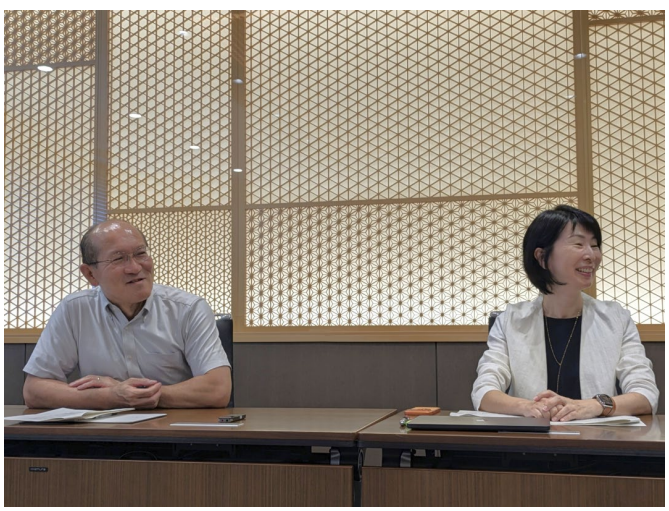
この活動を通じて、データ分析力だけでなく、専門外の分野から新たな知見を見いだす力も身につき、自身の研究にも生かされています。また、学会での発表や他大学・公的機関の関係者との交流を通じて、大学経営や研究マネジメントへの理解を深める貴重な機会となっています。

人と職域を育てる

―最後に、お二人の今後の目標を教えてください

江村　私ももう還暦を過ぎていますので、社会人として働ける時間はそう長くはないだろうと思っています。そのような中で、社会人として働くことの意味とは何だろう、世の中に残す証とは何だろうと考えることがあります。

そのときに思うのは、結局、自分が良い影響を与えた人の数なのではないかということです。その意味でも、独立行政法人日本学術振興会の「研究開発マネジメント人材に関する体制整備事業」などを通じて、研究開発マネジメント人材の育成に関われることは、私にとって非常にありがたい機会です。自分がどれだけ良い影響を与えられるかは分かりませんが、事務職員の育成や、大学院生のRA雇用なども含め、１人でも多くの人材に良い影響を与えていきたいと思っています。そうした人材を育て、その人たちがそれぞれの場所で活躍してくれることが、今の私に残されたミッションなのではないかと考えています。



村木　私自身は研究者出身で、特定の研究分野において、とことん研究に没頭した経験を持っています。だからこそ、博士人材には、研究開発マネジメント人材として活躍できる領域があると実感しているのです。ですので、この仕事の魅力と価値を自ら示すことで、研究者として行き詰まった人の受け皿ではなく、「これをやりたい」と自ら飛び込んできてくれる職域にまで昇華させたいという野望を持っています。そのためにも、単なる研究者の支援にとどまらず、自ら責任を背負い、価値を生み出すプロフェッショナルなマインドセットとスキルを磨き、１つ１つ実績を積み上げていくことを心掛けています。

研究開発マネジメント人材の業務は多岐に渡っており、事務職員をはじめ、様々なバックグラウンドを持つ人が、それぞれの専門性を生かして活躍できる領域であるはずです。そうした人たちが、大学やアカデミアを前に進めているのだという自負を持って働ける、そのような職域にしていきたいと思います。研究者の雑務を肩代わりする存在というよりは、私たちが得意なことを強みとして持ち、その専門性を活かして研究者とともに学術研究の発展を担う、「研究者の対等なパートナー」の存在になることを引き続き目指していきたいです。

研究開発マネジメント人材ロールモデル事例集

Hello 研マネ人材 04

R&D Management Professional



文部科学省

大学経営の担い手を育てる
岡山大学が挑む人材育成



―岡山大学は、全国の大学に先駆けて、研究開発マネジメント業務を主体的かつ積極的に担うことのできる人材の養成や教職員の高度化に取り組んできました。その１つに、岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度があります。岡山大学のこれまで、現在地、今後について、岡山大学研究開発マネジメント人材に認定されている３名にお話を伺いました。

研究大学の実現に向けた人事制度改革

―岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度の概要を教えてください

山本　本学では、「岡山大学長期ビジョン2050」を定め、ビジョンの実現に向けて策定した「国立大学法人岡山大学研究大学宣言」内で、全ての活動の根幹を「研究力・イノベーション創出」に置くことを宣言しています。本宣言に連なる施策の１つに、人事制度改革があり、改革を通じて、研究大学に適した人的リソースの最適化を目指しています。研究者が、教育・研究以外に時間を割かざるを得ない現状がありますが、職員やURAが高度化し、マネジメント業務等を担うことで、研究者が本来の業務に専念できる、こうした体制を構築していく取組の１つとして、岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度を設立しました。

　認定には、２つの方法があります。１つ目は、一般社団法人リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構の認定URAを取得する方法です。２つ目は、学内外の研修メニューに点数を定め、一定以上の点数を取得した上で、これまでの経歴や実績をまとめた履歴書を提出し、学内の面接審査に合格する方法です。本認定制度により、意欲や適性のある職員を引き上げて、研究開発マネジメント人材として活躍してもらう、組織として活用していく仕組みができたと思っています。



事務職員の枠を超えて挑戦したい

ーみなさんのこれまでの経歴と認定制度を受けたきっかけを教えてください

山本　実は、認定制度は私と部長（岡山大学共創イノベーション共創管理統括部　河本雅紀部長）が中心となって作りました。私が採用された20年ほど前は、事務職員の業務範囲が狭く、マネジメントや意思決定は研究者が担っていました。その状況を見て「教育・研究の専門家である研究者に担わせていいのか」「事務職員にももっとできることがあるのでは」と思っていました。その後、本学にも、意欲や能力のある事務職員が増えていき、事務職員の業務範囲を広げ、レベルを高めていくことが研究大学にとっても重要であるという考えに至り、部長と協力しながら、制度を形作っていきました。

私自身は、採用当初は会計系業務に従事していました。その後、研究科の新規設置を通じたマネジメント業務、内閣府や文部科学省の事業、いわゆる機関申請事業のポストアワード、プレアワード業務を通じて、事務職員が中心となり、研究者を巻き込みながら、執行部との合意形成も担い事業を進めていくという経験を重ねてきました。こうした経験と20年来の思いから認定を受けました。

松島　入職当初は会計業務を担当し、その後、国立研究開発法人日本医療研究開発機構に出向しました。出向後、本学に戻り、大学病院や大学本部で研究推進業務に従事してきました。一番のきっかけは大学本部の研究推進業務で、URAやコーディネーターの方々と一緒に、スタートアップ支援業務や科研費の申請支援業務を経験したことです。そして、2025年に地域中核・特色ある研究大学強化促進事業（J-PEAKS）の事務局を担当することになり、その中で認定制度に関する業務も経験させてもらったことが後押しとなり、認定URAを取得するとともに、本制度の認定を受けました。

松本　以前、広報業務に従事していた頃に研究成果のアウトプットを記者会見等で華々しく周知することに注力していました。しかし、研究者の研究はアウトプットだけではなく、成果に至るまでのプロセスがあり、成果に結びつかないことも多々あるはず。その研究のプロセス部分にこそ事務職員にできることが何かあるのではないかと考え研究協力の部署に興味を持ち始めました。その後、文部科学省の出向を経験し、本学に戻ってからは学内制度の整備やURAと一緒にプレアワードに従事しました。私自身も、山本課長と同じように、「事務職員ができることはもっとあるのでは」という思いを持っていたことに加えて、そういった学内の制度や仕組みを作るということが重要だなと考え始めた頃に、本学の認定制度が発足しました。これまでの事務職員が担っていた範囲を超えた業務に従事するという、ステップアップの意味も込めて認定を受けました。

山本　私たちの話からわかるように、岡山大学には教職協働の風土があり、学長も職員がもっと前にと後押しをしてくれています。そして、構成員それぞれが、対等な立場で、活躍することによって組織パフォーマンスが最大化するという考えが、本制度の根底を支えていると思います。



認定制度が次の挑戦者を生み出す

ー岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度導入後に起きた学内の変化を教えてください

山本　研究開発マネジメント人材も含めた、構成員全体の活躍によるものではありますが、本学では、事務職員を対象とする採用試験において応募者数が大きく増加しているだけでなく、応募者の意識や志望動機にも変化が見られます。応募者は就職先を探すにあたり、各大学を分析されていると思います。その中で、本学を選んでくれているのは、アクティビティの高さや研究開発マネジメント人材を含めた構成員が活躍している姿を見て、岡山大学に可能性を見出してくれているからだと考えます。私自身、採用面接の面接官を担当させてもらったのですが、「研究開発マネジメントを頑張りたいです」とおっしゃる方々も多数おられました。

松島　主に若手職員から、「研究開発マネジメント業務に関心があります」という声を聴くようになりました。J-PEAKS担当として１年ほど仕事していますが、本学の改革状況やJ-PEAKSの取組状況を広報するイベントがあると、東京や海外などの遠方開催であっても、学内の研究協力部署以外の方々も積極的に参加してくれており、研究開発マ

ネジメント業務への関心を実感しています。

松本　そうですね。事務職員だけでなく技術職員からも同様の声を聴いています。研究開発マネジメント業務に興味を持たれて、「どういったことをされているのですか？」と聞かれることもあります。私たちが想像しているよりも、研究開発マネジメント業務をやってみたい層が実はたくさんいるのかなと感じています。また、本学には「若手職員塾」という若手職員が企画・運営を行う研修があります。この研修で、国の動向や大学のビジョンと自身の目の前の業務をどのように結びつけるのかについて講師として話してくださいという依頼をいただきました。私自身もまだまだ勉強中ですが、こうしたテーマを知りたいと思っている職員が多数いて、やる気ある若手・中堅に、私たちの思いや問題意識が届き始めているのかなと思います。



認定制度が拓いた新たな活躍のフィールド

ー岡山大学研究開発マネジメント人材に認定されたことでどのような変化がありましたか？

山本　研究開発マネジメント人材として業務をする中で、いくつか特徴的な業務を紹介します。

１つ目は、国の動向を読み解くワークショップでのプロジェクトマネジメントに関する講演です。これまで、事務職員がこうした場で講演をすることは少なかったと思いますので、講師として説明する等の経験が増えてきたことは１つの変化だと思います。

２つ目は、ボストンやシンガポールでのイベントや交渉に大学を代表して参加したことです。英語は十分に話せなかったのですが、執行部からの「話せないなら話せるようになりなさい、とにかく行ってきなさい」との後押しもあり参加しました。もちろん、執行部の目線で考えると、無難に、URAや研究者に参加してもらう選択肢もあったと思います。しかし、「このような業務も事務職員が担うべし」という期待と叱咤激励として受け止めてなんとか食らいついていきました。

かねてより、執行部も、研究開発マネジメント人材含め、事務職員でも意欲や能力のある人はどんどん前に出なさいと言ってくれていたこともあり、挑戦する機会が多くありました。こうした、私自身の挑戦する姿を通じて、「岡山大学では、頑張る人にはしっかり活躍できるステージが用意されているんだ」ということが意欲ある若手に伝わり、学内機運の醸成につなげていきたいと強く思うようになりました。

松島　認定を受けたことで、研究拠点形成に関する学内公募において、審査業務を担うことが増え、研究者が書いた申請書の中身がある程度理解できるよう、勉強する必要性を感じるようになりました。先日も、学長、研究者、私の３人で打合せをする機会がありましたが、研究の内容に関する専門性の高い話になると理解できないことも多いです。そんな中、学長からも「研究者と議論するには、これくらいわかるようにならないとね」とコメントいただく場面もありました。研究者と対等なパートナーで協働していくためにも、まだまだ、自分を高めていく必要があると感じています。

山本　今の話はとても興味深いですね。私個人としては、事務職員の経験を持った研究開発マネジメント人材だからこそできること、得意なことがあると思います。要するに、学内制度や学内ルールに精通しているという点を強みとして活かせると考えています。

松島　確かに。研究に関する専門的な話は分かったほうがいいとは思う一方で、ある程度のところまでしか到達できない側面もあると思います。また、学内ルールを作る能力や調整は事務職員が最も得意とする分野なので、審査業務においても、事務職員のバックグラウンドを持った研究開発マネジメント人材が加わることによって、多角的な視点からコメントができるようになると思います。多様な人材が対等に議論することで、新たな可能性が生まれ、大学としてもメリットがあると思います。

松本　今お二人が言ったことはとても大事な点だと思います。研究を進めることは研究者にしかできない一方で、基盤となる制度や仕組みを作ることは研究者の本務ではありません。だからこそ、研究者のニーズを吸い上げて、制度に落とし込む、ここに事務職員や私たちの腕の見せ所があると思います。

先日、本学は先端研究基盤刷新事業（EPOCH）に採択

されました。私は構想の検討、申請、ヒアリング対応に至るまで申請全般の中心的役割を担当させてもらいました。様々なことを調べ、考えながら構想を練り上げたため、非常に鍛えられたなと思っています。もちろん、１人で全てを作成したわけではありません。申請書のパート毎に分担を考え、全体に目配せをするというマネジメントを担わせてもらったのは、自身の動き方として大きく変わった点だと思います。

また、EPOCHも含めた研究基盤に関する取組は、一大学だけでは実現が難しいものも多いと感じていたこともあり、一般社団法人研究基盤協議会の理事に就任しました。全国の大学と一緒に議論することで、大学の枠を超えて、日本全体の研究力向上に裨益することをより考えるようになりました。そして、考えていることを、どのようにして持続的な仕組みに落とし込めるかという検討を進めたいです。

執行部とともに大学経営を担う存在へ

ーこれまでの大学改革の成果や、大学経営への関わりについて率直な思いをお聞かせください

山本　岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度を含んだ、一連の大学改革を通じて、研究者が慣例的に担ってきた大学経営に関する業務を、事務職員や研究開発マネジメント人材へ移管してきました。これは、研究者が研究や教育のプロであるという前提の下、大学経営は経営のプロが担うことで研究者の研究時間の創出を図る狙いがあります。次の問題は、これで本当に「研究力があがるのか」ということです。執行部ともよく意見交換をするのですが、制度改革・風土改革をかなり進めてきたが、本当に結果が出るのか、ここが勝負だと思っています。

松本　業務移管を進めることで、これまでは研究者に任せておけばよかった業務が事務職員等のもとに戻ってきます。制度設計、企画立案、審査、会議の司会進行など、研究者やURA任せにせず自分たちが取り組むために、これまで以上に深く考えて業務に向き合う必要が生まれます。研究者にとって教育・研究に専念できるメリットがあるだけでなく、事務職員の高度化や育成プロセスとしても良い結果をもたらしていると考えています。

松島　確かに、執行部に説明に行って「あなたはどう思うの？」「どう考えているの？」って聞かれたときに、各自が意見を説明できるようになっていくのは重要だと思います。経営は執行部だけではできないので、実働を担う私たちが、大学経営を見据えた仕事ができるようになることが、必要だと考えています。

松本　どれだけ良い学長・執行部でも任期があります。民間企業であれば社長が会長になってずっと経営に携わるということもできますが、大学ではそうはいきません。執行部が定期的に入れ替わる一方で、大学経営に長く携わることができるのは、事務職員であり、技術職員であり、URAであり、研究開発マネジメント人材だと思います。そのため、執行部が入れ替わっても、大学経営に充分併走できるような人材育成を進めたり、学内の制度設計を進めたりすることが重要だと考えています。

山本　執行部も同じ考えを持っていると思います。本学の取組を高く評価いただく一方で、「執行部が入れ替わったらどうなるの？」というお声をいただくこともあります。しかし、執行部が入れ替わっても、経営に伴走できる人材がいれば、今後も岡山大学が良くなっていくと考えていて、その思いが本学の取組全ての根底にあると思います。



さらなる活躍の場を生み出すために

ー研究開発マネジメント人材のさらなる増加、活躍に向けてみなさんのお考えを教えてください

山本　研究開発マネジメント人材認定制度を含めた学内の人事改革は道半ばです。特に、キャリアや処遇の改善が必要ですが、まだまだ検討中の段階です。恐らく、他大学もこうした予算や人事に関わる制度改善が難しいと感じておられると思いますが、その点は私たちも同じです。私も人事制度の改革チームに参加しており、チーム内で、私は、つい大学組織としてのレベルアップを中心に考えます。一方で、人事担当者は、多様な職員が働いている中で、職員

の機能分化や人的リソースの再編成をするといった改革を進めることによって組織や個人単位にどのような影響やリスクが出るかなどを考えます。互いに見ている点は違うかもしれませんが、私も人事担当者の方々も、大学や構成員のことを思う気持ちは一緒です。互いに知恵を絞りあいながら、より良い制度設計を進めていきたいと思います。

松本　事務職員の機能分化はとても大事だと思います。ルーティン業務もとても重要で甲乙があるわけではありませんが、事務職員全体としても機能強化が進んでほしいという思いもあります。研究大学としての最適な機能分化が進み、研究開発マネジメント業務に挑戦している人や、大学経営に貢献している人が報われるような制度は必要です。

松島　少し違う観点からの話にはなりますが、部局ごとに専任の研究開発マネジメント人材を配置する組織設計も面白いと思っています。現在、本学のURAは位置づけが少し特殊であり、執行部のブレーン組織として少数精鋭の人員を配置しているため、部局にURAが常駐するような体制は難しい状況です。そこで、研究開発マネジメント人材が大学本部と連携しながら部局の研究戦略を考える役割を担えるようになるといいなと思います。もちろん、そのためにはやはり数を増やしていくことが必要ですが、研究開発マネジメント人材としての活躍の場が広がりますし、大学の研究力向上に資すると考えています。

山本　確かに、岡山大学でもそういう選択肢を作ることができたら面白いと思います。

それぞれが目指す、研究開発マネジメント人材像

ーみなさんの、今後の目標を教えてください



松島　現在、URAやコーディネーターのみなさんと一緒に研究IRに関する業務にも従事しており、今後、よりエフォートを上げていきたいと思っています。研究IRではAIの活用も進んでおり、大学経営に資するような分析や提案をできるよう、AIの活用を含めた研究IRの勉強を進めて、レベルアップをしていきたいです。また、別の業務では、プロジェクトマネージャーとしての業務にも挑戦します。プロジェクトマネージャーの立場として動き、チームのみなさんに活躍してもらうなど、まだまた経験の少ない分野で、自分の力をつけていきたいと思います。

山本　昨年度から管理職になり、組織マネジメントが重要な業務になりました。人に働いてもらうことで、組織としての目標を達成していくということにも醍醐味を感じています。一方で、もともとURAに代表される研究開発マネジメント業務がしたくて大学に入職して、認定制度も作り、私自身も認定を受けました。そのため、研究力向上のために、学内施策を打つ、もしくは社会に成果を届けるための産学連携を進めていきたいという思いがあり、引き続き大学の研究力強化に向けた業務を担っていきたいです。





松本　私は「研究者に研究や教育に専念してもらう環境をいかに作ることができるか」ですかね。私たちの仕事ぶりによって、研究成果が生まれるかもしれないし、ダメになってしまうかもしれない、このことを意識しながら業務に向き合い続けたいと思っています。また、第７期科学技術・イノベーション基本計画をはじめとした国の動向や政策を踏まえて、大学は「何をすればいいのか」「ボトルネックは何か」「どのような仕組みを作れば達成に貢献できるか」といった様々な問いに対して、しっかり応えられる大学でありたいと思っており、そこに貢献できるような人材になりたいと思います。