

Title	研究における戦略的パートナーシップマネジメントと、政策との関係性：欧州の事例と考察
Author(s)	望月, 麻友美; 大林, 小織
Citation	年次学術大会講演要旨集, 32: 727-730
Issue Date	2017-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/15005
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

2H03

研究における戦略的パートナーシップマネジメントと、政策との関係性： 欧州の事例と考察

○望月麻友美，大林小織（大阪大学）¹

はじめに

本発表では欧州の総合研究型大学の戦略的パートナーシップについての調査について紹介する。近年、グローバル化を伴う社会システムの変化や地球規模の社会課題への適応と貢献が国家レベルで求められ、国境を越えた国と国との間の協力が進められている。各国研究機関においても、社会のこのような状況の中で、研究力の強化、社会への寄与の手段の一つとして、国外の特定機関と対等な立場で協力していく戦略的パートナーシップの形成とその活動強化がなされるようになってきた。本調査では、科学技術・学術研究の発展のために戦略的パートナーシップ制を先駆的に導入している欧州のトップレベルの総合研究型大学に注目し、戦略的パートナーシップの意義や傾向、関与者、パートナーとの関係、マネジメント等について整理を試みた。さらに欧州特有の戦略的なネットワークに基づく大学コンソーシアムに注目し、研究機関の戦略的パートナーシップを介した政策への関与についても調査した。また、我が国の教育研究機関が戦略的パートナーシップを科学技術・学術研究の発展の有効な手段とするための要素についても考察した。

戦略的パートナーシップ

本調査における戦略的パートナーシップの定義は、国際教育研究所（Institute of International Education）とドイツ学術交流会（DAAD）が編纂した”*Global Perspective on Strategic International Partnerships: A Guide to Building Sustainable Linkages*”（2016）の定義による「2つ以上の高等教育機関の間で行われる取組であり、予算、人員などのリソースを共有し、かつ互いの強みを活用して共通の目的を達成するもの」[1]、を採用し、特に国を跨る国際的な取り組みに焦点を当てる。また、その調査対象は前述のとおり欧州であるが、同地域では、近年多くの高等教育機関が、戦略的パートナーシップに取り組むことがその国際的な活動における最大の課題としており[2]、欧州域内レベルだけでなく、欧州域外の機関との戦略的パートナーシップも強化されている。

調査方法

欧州の総合研究型大学7大学（英国2校、フランス2校、ベルギー1校、スイス1校、スペイン1校）を対象に、ウェブによる一次調査を行った。一次調査の結果から、1) 関与者等への聞き取りをして具体的な実行プロセスなどを調査する必要があるもの、2) ウェブ調査で対象となる活動が見られるものの、情報に限りがあり、現地調査を必要とするもの、の二点を勘案し、二次調査として聞き取り調査を行う大学3校とコンソーシアムを選定した。聞き取りは、半構造化インタビューで行った。主な質問事項及び面談者は以下のとおりである。

<戦略的パートナーシップ形成経緯と意思決定>

- ・ボトムアップ/トップダウンのバランス
- ・決定プロセス、関与者及び決定者

<戦略的パートナーシップの具体的な活動及びマネジメント>

- ・具体的活動内容

¹ 問い合わせ先；mayumi.mochizuki@lserp.osaka-u.ac.jp, saori_obayashi@mail.osaka-u.ac.jp

- ・責任者、関与者（組織）及びその役割分担
- ・予算の確保、予算執行の仕組み

<戦略的パートナーシップの意義、評価、成果>

- ・戦略的パートナーシップを設定する意義
- ・戦略的パートナーシップ活動全体の評価ポイント
- ・成果、戦略的パートナーシップがなければ成し得なかったこと

<面談者>

- ・国際部スタッフ、研究推進部スタッフ 等

欧州における戦略的パートナーシップ事例

欧州の総合研究型大学における戦略的パートナーシップは、1) 個々の機関における戦略的パートナーシップ、2) EUの研究およびイノベーションのためのフレームワークプログラム (FP、現 Horizon2020) を実施する欧州委員会等に対して戦略的に働きかけるコンソーシアムの2型に分類した。以下に、それぞれの事例を紹介する。

1) 総合研究型大学における個別の戦略的パートナーシップ

ベルギーを代表する総合研究型大学 A では、戦略的パートナーシップは国際化ポリシー担当副学長の指揮により国際オフィスが主となり他部署との連携の下実施している。ポリシーは、国際関係の評議会において決定される。現執行部より以前は、国際戦略は大学の戦略プランとは独立して設定されていたが、現執行部（2017年9月～）においては、大学全体の戦略の一部として設定されることになった。国際オフィスの取りまとめの下、研究推進部署等の複数の事務部署間での連携が想定されている。

同大学における戦略的パートナーシップで最も重要なポイントは、ゴールが明確に設定されていることである。戦略的パートナーシップを実施する明らかな理由と目標が設定されていなければならない。また、互惠であることが前提であり、かつ排他的であってはいけない。さらに、学内で少なくとも3、4の部局が関わり、組織的にパートナー機関との交流を実施できる状況であることも必要だという。また、重要なことは、研究を進める個々の研究者に戦略的パートナーシップに関わるインセンティブを与えることだとし、研究活動や、人の行き来に大学からの予算付けを行っている。パートナーシップマネジメントについては、担当部署あるいは担当者によるパートナーシップや個々の研究プロジェクトのモニタリングと管理が行われている。このトップダウンの大学全体としての動きとボトムアップの研究者の動きをつなぐ組織やスタッフの存在は必須でありパートナーシップ活動の要だと考えられている。

同大学ではこれらの戦略的パートナーシップに加え、特定の地域をターゲットにした戦略的ネットワーク作りにも着手している。例えば、欧州域内において、中欧、東欧の高等教育機関とのネットワークを形成し、コンソーシアムとして全参加機関が予算を出し合い、コンソーシアム内の活動に助成するという仕組みで運営されている。中欧、東欧の研究力を強化することにより、FP内でのパフォーマンスを共に上げていくことが狙いである。

フランスのトップクラスの総合研究型大学 B は、人文社会科学から医学までの研究科と 92 の研究センターを擁する。ブラジル、アルゼンチン、シンガポール、ヴェトナム、韓国、中国に各校ずつ、計 6 校を戦略的パートナーに設定している。フランスでは、2010 年からの政府の取組として、Initiatives d' excellence: IDEX [3]が実施され、国内各地域に大学連合群が設置されている。同大学もパリに設置された 3 つの大学連合群の一つに属している。前述の戦略的パートナー 6 校のうち、ブラジル、アルゼンチン、シンガポールの 3 校は所属大学連合群の戦略的パートナーでもある。6 校のうち、5 校は同大学と相手大学とのこれまでの交流実績に基づいて設定されている。シンガポールの 1 校については、シンガポールという「アジアのハブ」でのプレゼンスを高めるために、まさに戦略的にパートナーシップを設定したものである。なお、後述のコンソーシアム The Guild のメンバー間とのパートナーシップも促進しており、これら 6 校とのパートナーシップよりも優先されるものと考えられている。研究担当部署、国際担当部署がポリシーに基づき案を作成し、学長が最終決定権を持つ。B における戦略的パートナーシップは包括的な連携であり、学際融合を目指した取組である。研究者の戦略的パートナーシップ活動への参加のインセンティブとして、研究予算を確保し、例えばパートナー校と予算をプールして、大型予算を助成できるような仕組みを構築している。研究は研究担当部署が所掌し、教育及び研究と教

育をつなげるのは国際担当部署の役割である。戦略的パートナーシップの活動は2~5年間で国際担当部署によりモニタリングされ、著論文数、PhDの学生モビリティ、研究者のモビリティ、共同研究プロジェクト、ジョイントプログラムなどの活動が評価される。同大学としては、戦略的パートナーシップでなければ、共同での予算措置はなされず、大学として組織的に取り組む国を跨いだ規模の大きなプロジェクトは実施されないと考えている。

2) コンソーシアム型の戦略的パートナーシップ

欧州では、フレームワークプログラム (FP) による研究助成が行われており、各国の個別高等教育機関にとって FP の研究費獲得は大きな目標となっている。政策への影響力を強めるために、各大学が設定する個別の戦略的パートナーシップとは別に、同じ目標・目的をもった大学が集合したコンソーシアムを形成し中央へ声を届けるロビー活動も活発に行われている。

欧州のトップ研究型大学により構成される最も伝統ある LERU (The League of European Research Universities。2002 年設立) は、基礎研究の促進を使命とし、政策立案者による研究型大学に対する理解と知識を深めることを目的としている。今回の現地調査を行ったベルギーのトップ総合研究型大学 A も LERU のメンバーであり、戦略的ネットワークとしての LERU を通して政策立案者への提言など対欧州委員会、欧州議会向けの活動を行っている。

2016 年に設立された欧州の総合研究型大学による二つのネットワークの一つである The Guild[4] は、欧州委員会、欧州議会など、FP を中心とした欧州主導の政策に働きかけることを目的としたロビー活動を中心に行っている。LERU は各国のトップ大学から構成されるが、The Guild は発起大学が類似した特徴を持つ大学をベンチマークして呼びかけコンソーシアムを形成していった。欧州委員会本部のあるブリュッセルにオフィスを持ち、欧州の政策の動きや関与者に物理的に近い位置から情報収集し、かつインプットを図る。欧州委員会への提言が政策に反映されやすいように、提言後には委員会担当者とフォローアップミーティングを行い、一文一文の意味を説明するなどしている。さらに、第三者の立場で、メンバー校の国の政策に提言するような活動も行っている。また、大学のマネジメント向上に向けた活動として、メンバー校のマネジメント人材 (研究支援、国際、戦略策定等) 同志のネットワーク化とその能力開発も行う。今回の現地調査を行ったフランスのトップ総合研究型大学 B は The Guild の枠組みを活用し、欧州委員会等へのロビー活動の他、メンバー間での学際融合の教育研究を実施している。

比較的若い大学で構成される YERUN (Young European Research Universities) もまた欧州委員会による研究政策への関与を目指して設立されたコンソーシアムである。若い大学故に単独では欧州委員会等の情報へのアクセスが十分でないため、同様の欧州域内の高等教育機関間のつながりを強化し、共に情報を収集・共有し、かつ欧州委員会におけるこれらの大学のプレゼンス向上も目指している。加えて、メンバー間での地球規模課題への取り組みや研究インフラの共有なども行い、大規模かつ分野横断の研究を促進するとともに、メンバーの所在国や欧州委員会等のファンドへの申請の機会を模索している。今回の現地調査を行ったスペインの総合研究型大学 C は、国内トップクラスであるが、他大学に比べると若い大学であるため、個別の戦略的パートナーシップより同様の大学によるコンソーシアムである YERUN の枠組みでの共同研究活動に注力している。

考察とまとめ

近年欧州の大学においては、大学間協定数の増加を目指すよりも、確かな成果を求めて実のある協力関係の構築を促進する大学が多くみられる。戦略的パートナーシップによる活動展開はその発展した手段の一つだと位置付けられる。今回調査した戦略的パートナーシップは、政府の事業などの予算ありきの取組ではなく、大学の目的を達成するための自主的な形成と活動展開であった。調査した機関からは共通して、1) 大学の執行部のリーダーシップ、2) 大学全体としての活動へのコミットメント、3) 中長期的な明確な目的・目標設定、4) 活動予算の確保、5) 相手機関との意識合わせ、6) 研究者をエンゲージするインセンティブ、といったことが戦略的パートナーシップマネジメントにおける重要な要因として挙げられた。さらに活動をマネジメントするための枠組みづくりやマネジメントスタッフの確保の重要性についての認識も共通していた。戦略的パートナーシップの取組の発展・拡大の一方で、いまだ欧州でもその仕組みや評価の方法は手探りでもあるという。代わりとなるような戦略的な取組手法の導入も特にはみられないため、今後もトライアンドエラーをしながら戦略的パートナーシップを促進していくと考えられる。

今回の調査では、機関同士の戦略的パートナーシップを促進することで、パートナーとの共同研究を促進しより大きなインパクトをもたらす、他方、戦略的なコンソーシアム活動を介して、政策策定機関にインプットすることで大学での研究が発展しやすい形に制度や政策を動かしていく、という2つの大きな動きを整理することができた。戦略的パートナーシップを組むことによって、この両方向に向けた活動が効果的に実施され、大学での研究の好循環をもたらしているのではないかと考える。

我が国の大学、例えば国立大学法人では、いまだ大学間協定の締結を国際連携の主軸とする傾向が第三期中期目標中期計画でも見受けられる。一方、いくつかの大学では戦略的パートナーシップへの転換が認められるようになってきた。欧州と違い、いずれの場合も政府の国際交流系の大型補助金事業をベースにし、取組を発展させることが多い。国際共同研究は個々の研究者の予算獲得にまだまだ依存している傾向もある。欧州の動きは既に我が国の大学に及んでおり、コストとベネフィットが問われる国際連携事業に、これまで以上に自主的な予算を割いて活動することも求められるようになると考えられる。

「国際連携の促進」と大括りの目的に向かって発進するのではなく、大学として議論を重ね国際連携の明確な目的とゴールを定める必要がある。戦略的パートナーシップにおいては、それぞれの機関における目的や意義を明確にしていくことから始める必要があるであろう。今後は、欧州の事例のさらなる分析を進め、日本の研究機関における戦略的パートナーシップとはどのようなものとなりうるかの検討を進める予定である。

謝辞

本研究は新技術振興渡辺記念会「平成28年度科学技術調査研究助成（下期）」プロジェクトの一部として実施しているものである。

参考文献

- [1] Clare Banks, Birgit Siebe-Herbig and Kariin Norton (Eds.) (2016). *Global Perspective on Strategic International Partnerships: A Guide to Building Sustainable Linkages* (2016). IIE&DAAD
- [2] THE EAIE BAROMETER INTERNATIONALISATION IN EUROPE 2015
- [3] Initiatives d' excellence: IDEXについては、以下を参照。
大場淳 (2014) 「フランスにおける大学の連携と統合の推進-研究・高等教育拠点 (PRES) を中心として-」『大学の多様化と機能分化』広島大学高等教育研究開発センター戦略的研究プロジェクトシリーズVIII 41-59 頁.
- [4] The Guild of European Research Intensive Universities: <http://www.the-guild.eu/>