

Title	大学組織運営におけるエビデンス活用の一例と課題
Author(s)	黒木, 優太郎; 檜山, 隆
Citation	年次学術大会講演要旨集, 33: 363-364
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/15679">http://hdl.handle.net/10119/15679</a>
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

## 大学組織運営におけるエビデンス活用の一例と課題

黒木 優太郎 (文部科学省), 檜山 隆 (熊本大学)  
y-kurogi@nistep. go. jp

## 1. はじめに

総合イノベーション戦略において、エビデンスに基づく大学運営の重要性が示されており、各大学ではリサーチ・アドミニストレーターの導入等によって、大学のポテンシャルを最大限発揮するためのシステム構築が進められている。その一例として、熊本大学における国際先端科学技術研究機構の構想、設置から運営に至るまでにエビデンスがどのように活用されてきたか、実例を交えて述べ、事例を踏まえてエビデンスに基づく大学組織の運営とリサーチアドミニストレーションについての今後の課題を示す。

## 2. 先行研究

## 2.1. 大学運営における指標の活用

大学運営においては、多くの場面で指標が活用されている。大学の役割には、教育・研究・社会貢献があるが、そのいずれにおいても指標は活用されている。その一方で、先行調査研究では、大学 IR におけるデータ収集の困難性や、IR 人材育成の重要性が指摘されている[1]。

大学運営における指標は、多くの場合目標値か、モニタリング指標として設定される場合が多い。指標の設定は組織運営の健全性を測定するだけでなく、KPI の設定等によって内外に目標達成までの道筋を明確にする意味でも重要であり、どのような指標を、どのように設定するかは極めて重要である。近年では、大学が独自に KPI を設定するなど、各大学において独自の取り組みもみられ、指標の活用は多様化を見せている[2]。

## 2.2. 指標設定における失敗例

先述のように指標の設定は大学運営において重要な役割を担うと共に、各大学への広がりを見せている一方で、その課題についても指摘されている[3]。以下にその一部を示す。

- ・目標と改善方策が同じ内容になる
- ・指標の設定者の独白となる
- ・組織としての改善策が読み取れない

上記のような問題を防ぐために、組織的な指標設定と指標の見直しが必要であるが、変化の激しい大学運営の現場において、それは簡単なことではない。

## 2.3. URA と IR

URA は、研究について一定以上の知識と経験を持つ専門的博士人材であり、単に研究者の事務的な手伝いをするだけでなく、一歩踏み込んだ支援ができる人材として注目されている。その役割としては、例えば以下のようなものがある[4]。

- ①研究戦略推進支援 (政策情報等の調査分析、研究力の調査分析、研究戦略策定)
- ②プレ・アワード (研究プロジェクト企画立案支援、外部資金情報収集、研究プロジェクト企画のための内部折衝活動、研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整、申請資料作成支援)
- ③ポスト・アワード (研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整、プロジェクトの進捗管理、プロジェクトの予算管理、プロジェクト評価対応関連、報告書作成)
- ④関連部門 (教育プロジェクト支援、国際連携支援、産学連携支援、知財関連、研究機関としての発信力強化推進、イベント開催関連、安全管理関連、倫理・コンプライアンス関連)

近年ではその役割も広がりを見せており、多様なバックグラウンドを持つ人材が URA として活躍している。IR 人材としての URA もその一例であり、URA が経営企画を担うことも珍しくない。

### 3. 熊本大学 国際先端科学技術研究機構

熊本大学における組織運営とエビデンスの活用事例として、国際先端科学技術研究機構での事例を挙げる。同機構は、熊本大学における自然科学分野の研究組織を戦略的に統括し、その国際的な研究力の向上を図ることを目的として平成 28 年 4 月に設置された。また、同機構は、自然科学分野における国際先端研究の実施、国際共同研究の推進、自然科学系研究拠点の育成及び再構築、テニュアトラックを基本とする人事制度のもと先導的若手人材の発掘育成を行い、併せて、世界トップクラスの研究機関とも連携し、世界一線級の特徴的な研究の伸長と新たな領域の先鋭化、更に部局の枠を超えた融合研究の推進など、同大学において極めて重要かつ多様な役割を担っている。

同機構では、設立当初より URA が配置されており、機構長の戦略立案に関連するエビデンスを随時提供するなど機構の意思決定にも貢献している。同機構においては、指標は単なる目標値だけでなく、各種取組みの進捗状況の確認や機構の短期・中期的な方策のための明確な提示としても活用されており、本事例発表ではその利点等について議論する。

### 4. 議論

大学運営において、成果指標の設定は極めて重要である一方で、その設定は困難であり、IR 人材の確保と育成、URA との連携が求められる。近年、URA は経営層に近づいている例もあり、部局から大学経営レベルに至るまで、多様な意思決定に携わる例も少なくない。このような中で、大学の組織運営において、現場の状況把握やニーズの吸い上げを行いつつ、戦略に携わる人材として、URA が期待されている役割にエビデンスの提供と戦略立案支援がある。エビデンスは新たな戦略策定の際、その妥当性を判断するにあたり重要な役割を果たす。

一方で、エビデンスはあくまで数値等による妥当性の把握と提示であり、指標とは意味合いが異なる。そのため、戦略を待って、それに合うエビデンスの提示に終始していても適切な意思決定支援とは言い難い。組織の運営にあたっては、戦略立案時のエビデンスの提示だけでなく、活動状況の健全性の把握におけるエビデンスの活用も重要になってくる。先述の国際先端科学技術研究機構は、MoU 等の取り組みについても積極的に指標に取り上げ、その推進だけでなく、成果としての国際共著論文の数値なども併せて把握するとともに、運営における各種の取り組みにフィードバックしてきた。なおかつ、同機構で雇用した URA がそのすべての数値を収集・分析することで、IR 人材の育成の機能も果たしている。今後は、未来を評価するエビデンスの提示など、URA や IR 人材が、大学や組織の運営において果たす役割が期待される。

### 参考文献

- [1] 大学の諸活動に関する測定指標の調査研究，独立行政法人 大学評価・学位授与機構 大学の諸活動に関する測定指標調査研究会 報告書，(2006)
- [2] 広島大学ホームページ，徹底した大学のモニタリング，  
[https://www.hiroshima-u.ac.jp/sгу/page02\\_02](https://www.hiroshima-u.ac.jp/sгу/page02_02)
- [3] 大学認証評価の現状と課題 ―大学基準協会での 3 年間の経験から，山田 勉，大学行政研究 (2010)
- [4] 文部科学省ホームページ，平成 28 年度 URA システム整備についての現状  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/jinzai/ura/detail/1369583.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1369583.htm)