

# 研究活動の活性化と外部資金の獲得

大城 光正 ● 京都産業大学副学長・研究機構長

## 一 グランドデザインの制定と 研究支援制度の実施

京都産業大学は、昭和四十年に京都市北区上賀茂の地に設立されて、平成二十七年に創立五十周年を迎える。この節目の年に京都産業大学のあるべき姿を具現化するために、複数年をかけて教職協働による討議を重ね、平成十七年に中期計画「京都産業大学グランドデザイン」を完成させ、現在その実現に向けて全学を挙げて取り組んでいるところである。

このグランドデザインは、本学の建学の精神にうたわれている「次世代を担う人材を育成すること」をもとに、本学がとるべき次代のビジョンが盛り込まれ、さらにこのグランドデザインに沿って策定されたアクションプランは、「人」を中心に据えた形で構成され、何よりも学生教育、学生支援を中心として形づくられている。その一方で、当時本学において脆弱であった研究支援活動についても、このグランドデザインをもとに、教員が研究活動に前向きに取り組める風土を

醸成し、かつモチベーションの高い教員には一層の支援を行う制度の創設が提唱され、平成十九年に「総合研究支援制度」として実施するに至った。この総合研究支援制度は、一期を三年間として、三期で構成された計九年間の研究支援制度である。この制度の実施には相当の予算が必要であったが、当時の理事会の理解も得ることができ、現在、第二期の三年目を迎えることができている。

## 二 総合研究支援制度とその効果

さて、本学の総合研究支援制度とは、いったいどのような制度であるかを簡潔に紹介したい。本制度は、本学の研究環境の整備状況と、教員の研究への取り組み状況を把握して、適宜その制度が現状に適しているかを検証しながら実施している。

平成十九年度から平成二十一年度にかけて実施した第一期総合研究支援制度では、科学研究費補助金（以下、科研費）への申請件数の増加を目標の一つとして掲げ、科研費に申請



した教員への重点支援施策として実施した。この制度は三年間限定ではあったが、科研費の採択に至らなかつた場合も含め、科研費に申請した研究課題については、本学独自の審査を経て一定の研究費の支援を行い、科研費に申請した教員全員が研究活動を開始できる環境を整備することができた。この制度の実施により、科研費への申請件数が大幅に伸びることとなった。

次に、平成二十二年度から二十四年度にかけて実施している第二期総合研究支援制度では、研究成果を可視化させることを大きな目的として、出版助成制度と専門雑誌掲載料助成制度の要件緩和と助成額の増加を行った。この制度改正により、研究成果をまとめた出版物の刊行促進と学術論文の投稿推進を図つた。また、紀要等の発刊を継続的に実施している本学の附置研究所に特別プログラム「特定課題研究」を設置して、科研費に申請している教員を対象に、研究成果を広く社会に公開することを条件として二年間にわたる研究支援を実施した。これらの三つの支援プログラムは、すべて科研費申請者に対するインセンティブとして、科研費に申請している教員を対象に支援内容の強化を試みた。言い換えれば、科研費に申請していないことへのペナルティは一切行うことはせず、科研費申請を行っていない教員にも、従来どおりの支援を継続的に実施することとした。

そして平成二十五年度から開始する第三期総合研究支援制

度は現在、どのようなプログラムが本学の研究活動の活性化に寄与するかを検討している最中であるが、第一期・第二期と同様、教員の研究活動に対してプラスアルファの支援を行うことを前提として、研究活動へのモチベーションを高いレベルで継続できることを重要視した制度の構築を検討している。

### 三 支援制度と倍増する外部資金の獲得

総合研究支援制度がスタートする前年となる平成十八年度においては、科研費の申請件数は百三十三件、採択件数は五十七件、交付申請額では七二、一〇〇千円であつたが、平成二十三年度には、申請件数が二百五十六件、採択件数百四十三件、交付申請額は四九六、三七八千円となり（次ページ④参照）、交付申請額のランキングでは全国の私立大学では十五位という結果を得ることができた。この間、コンピュータ理工学部と総合生命科学部の新設により、教員数も増加していることも申請件数等の増加の要因の一つではあるが、新規教員増だけでは説明がつかないほどの申請件数の伸びが確認されている。つまり、既存の教員の研究活動への意欲の高まりがこのような結果をもたらしたと考えている。実際に、平成十八年度の教員数が三百三十五名（非常勤除く）で申請件数百三十三件（申請率約三九・七％）、平成二十三年度では三百九十三名（非常勤除く）で申請件数二百五十六件（申請率約六五・一％）であることから、申請率は約二五・四ポイ

図1 科研費採択状況(過去6年)

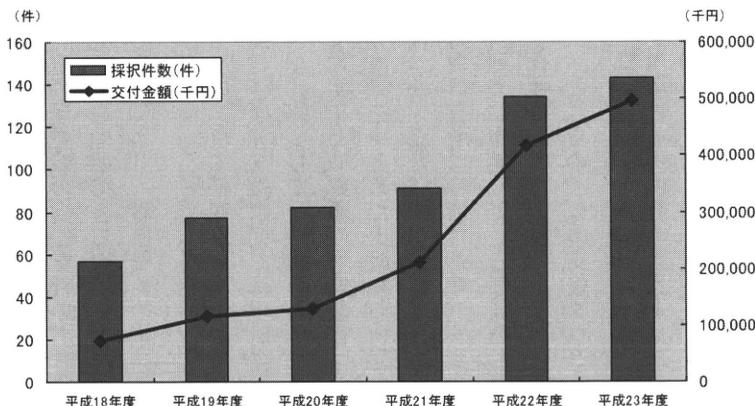
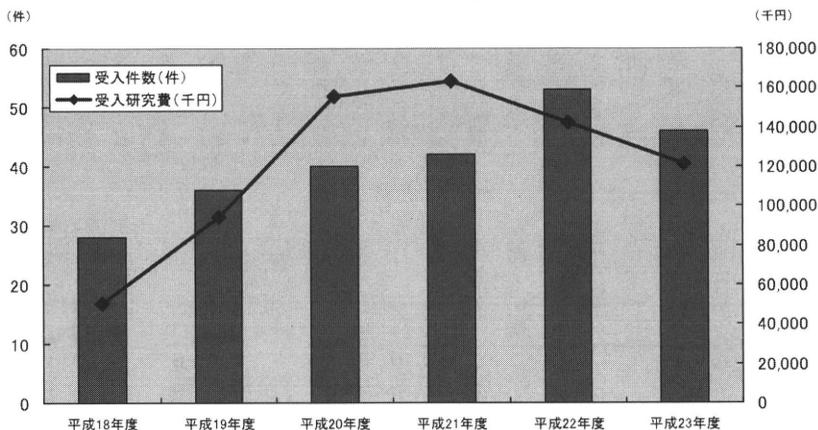


図2 産学連携による外部資金受け入れ状況(過去6年)



ント上昇したことになる。

また、科研費の申請件数の増加だけでなく、採択件数についても、従来の本学における採択率を下回ることなく、上昇傾向にある。

各大学とも、科研費の採択率の向上のためにあらゆる方策をとっており、研究計画書の書き方や記載内容を、専門のチームや名誉教授などの協力を得て助言している大学もあると聞いているが、本学においてはまだそこまでの支援を行うだけのレベルには達していない。しかし、科研費担当の事務職員が各申請書を一枚一枚丁寧にチェックし、ケアレスミス等を申請者に連絡することで、結果的に申請者自身に研究計画書の見直しを行う機会を提供している。この結果、申請者によっては研究計画書を客観的に読み返し、あらためて計画書を書き直すという事例も確認されている。

実は、私の個人的な考えではあるが、申請者本人よりも、担当職員のほうが

多くの申請書を精査している可能性が高く、担当職員の申請書に関する指摘等は貴重なものと思っている。しかし、研究内容に関しては、申請者自らが推敲に推敲を重ねて作成することが重要であり、担当職員のチェックは、その推敲の機会を提供することで採択率の向上における教職協働の結実の一例と考えている。

これらの研究支援制度の実施と地道な支援活動の結果、科研費の採択における好影響のみならず、さらに産学連携活動においても良い影響が確認されている。

本学の場合、基礎科学の分野での研究が中心であり、研究成果の早期実用化が求められる産学連携ではやや不利な立場にあると認識しているが、研究活動の活性化と活動範囲の広がりや申請書作成段階からの担当職員の協力などにより、共同研究や受託研究の件数も増加している。つまり、産学連携においても、平成十八年度では二十八件の共同研究等を実施し、受け入れ研究費が五〇、三三三千元であったが、平成二十三年度には四十六件の受け入れ件数となり、受け入れ研究費は一、二一、〇五九千円になっている。本学の産学連携による共同研究等については、日本経済の停滞とともに共同研究費が減少している傾向は否めないが、共同研究等の実施件数そのものは減少することなく、顕著に推移している（図2参照）。本学は、開学五十周年に向けたブランドデザインを構築し、大学全体の活性化を目標として活動を行った結果、予想を超

える外部資金を獲得することができた。結果的に、外部資金の導入による研究費の増加と間接経費収入の増加は、本学の経営面においても少なからず貢献しているが、研究費の増加という金銭的な側面以上に、最先端の研究を行っているという教員の自負と自信を再認識できることのほうが、本学にとって大きな意味をもっている。本学が今後も大学としての自負と自信をもって人材育成を行うために、教員だけでなく、事務職員も含めた全員が大学人としての自負と自信をもって活動することが極めて重要である。

#### 四 結びにかえて

今まで述べてきたとおり、本学では、総合研究支援制度の開始と同時に、科研費等の申請件数が増加するなどの「成果」を得ることができたが、この成果に対して、制度の内容が直接的に寄与しているかを判断することは難しい。しかしながら、本制度創設に向けた検討の場において、支援制度として必要なコンセプトなどについては支援を必要とする教員自らが提案し、その提案を受けて事務機構において具現化に向けた真剣な検討がなされたことが、実効性のある制度として多くの本学構成員に受け入れられた最大の要因であると考えている。つまり、教員と事務職員がそれぞれの職責に応じた働きを行い、それぞれの仕事を尊重し合うことにより本来の「教職協働」が具現化したものと考えている。

# 戦略的な研究支援の重要性

— 個人技から組織的な支援へ —

川畑 一成 ● 関西大学大学本部付局長・研究推進部事務部長

## 一 はじめに

「外部資金」と呼ばれるものには、文部科学省をはじめ各省庁等が実施する補助事業や、特殊法人、地方自治体、民間企業等による研究助成金や委託事業などがあり、実に多様な形態で募集されている。このうち、競争的な研究経費として獲得した外部資金の実績は、大学の研究力の高さを示す数字として注目される。したがって、いかに多くの外部資金を獲得するかは、今や各大学の重要な課題となっている。

そこで、本学における外部資金の獲得に向けての取り組みを中心に、戦略的な研究支援体制のあり方について、実例をもとに考えてみたい。

## 二 研究推進を高度化するための教学組織

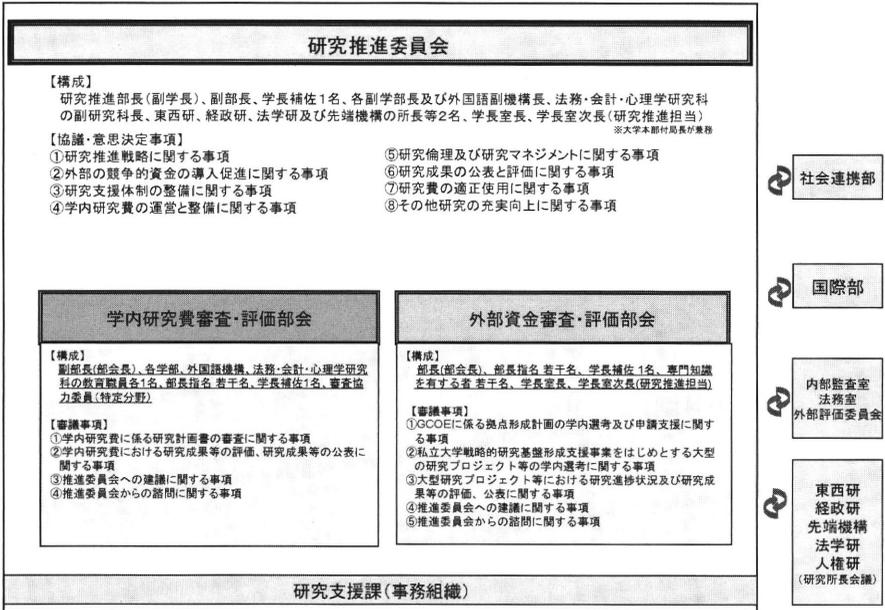
本学では、二〇〇八年十月に新時代に対応する新たな教学

ガバナンスとして、学長のもとに四名の担当副学長を配し、「教育推進部」「研究推進部」「社会連携部」「国際部」の四部体制を発足させた。これによって、審議プロセスを複雑化し、全学的な観点から企画立案し意思決定しやすい体制が確立した。

研究推進部は、その一つの機能を担うべく、全学的な視野で研究推進に係る事項の全般を協議・決定する機関として設置された。部長は研究推進を担当する副学長が兼ねる。研究推進部における全学的な審議と決定を行う場、すなわち機能の中核は「研究推進委員会」である。この委員会は、研究推進部長（委員長を務める）を筆頭に、各学部等の副学部長及び大学本部（学長室）の事務責任者らによって構成される。委員会が所掌する事項は、研究推進戦略に係る事項、外部の競争的資金の導入促進、研究支援体制の整備、研究倫理や研究成果のあり方、そして研究費の適正使用に関するルール等、



図1 研究推進部の概念図



多岐にわたる(図1参照)。

毎月第二金曜日に定例開催される委員会によって、これらの課題が審議され、研究関連の情報が発学に共有される。こうした研究推進に関する全学的な教学組織を置くことの最大のメリットは、研究関連の施策を、全学の合意と納得のもとに迅速に決定できる点にある。数年前に公的研究所費の適正使用ルールに関する文部科学省の実地調査を受けたときにも、この点が評価された。調査後の講評は、「不正防止計画の策定と毎年の点検・見直しなどの作業が、現場からかけ離れた場で一方的に議論されるのではなく、各学部の執行部の代表者が集って審議するため、研究費を使用する主体である教員が自らの問題として認識でき、実効性のある取り組みが期待できる」というものであった。

また、研究推進委員会のもとには、学内研究費の審査と成果を評価する「学内研究費審査・評価部会」と、大型の外部資金申請に先立つ事前審査や採択されたプロジェクトの学内評価などを任務とする「外部資金審査・評価部会」の二つの専門部会を置いている。いずれの部会も、全学から選ばれた委員で構成されており、研究推進委員会の両輪として、重要な機能を果たしている。

### 三 学内研究費の戦略的な再編

学長のリーダーシップのもと、本学の研究水準を加速度的に高度化し、外部資金の獲得をさらに拡大することを目的と

小特集 外部資金獲得に向けた体制づくり

表1 学内の研究費体系(競争的資金関係)

| 研究費の名称     | 趣旨・狙い  | 金額・期間  |
|------------|--|--|
| 若手研究者育成経費  | 若手研究者の研究基盤の形成を支援し萌芽的研究への取り組みを促進する  | ・個人研究500~1,000千円/件(研究期間1年)<br>・共同研究2,000千円/件(研究期間2年) |
| 研究拠点形成支援経費 | 分野固有の研究組織や分野横断的な研究組織の形成を支援し、大型の外部資金の獲得を促進する  | 3,000~20,000千円/件(研究期間2年)                             |
| 教育研究高度化促進費 | ハブ大学構想など国際化戦略の促進、教育改革拠点の形成・教育システムの改革促進、国家戦略と密接に関連する研究課題の促進など、大学が推進する特定課題の早期達成を促進することを目的とする共同研究または取り組み<br>(2012年度募集は次の4テーマ(抜粋))<br>①東日本大震災からの復興及び被災に貢献するもの<br>②学士力の向上や大学院教育の実質化・学位の質的保証を促進するもの<br>③海外との学位プログラム、グローバルな通用性と意識向上、アジアやEJを中心とした連携研究・取り組み<br>④本学のルーツ及び大阪・関西に関する特徴的な研究、学術資産の交流・活用、地域コミュニティ形成など、本学の地域研究・地域連携を促進するもの | 2,000~5,000千円/件<br>(取組期間1~3年)                        |
| 教育研究緊急支援経費 | 予算確定後に発生した緊急課題等に迅速に対応する<br>①研究促進費<br>②教育促進費<br>③国際シンポジウム助成金等   | 3,000千円以下/件  |

して、二〇一〇年度から学内研究費の抜本的な再編に着手した。

研究推進部が中心となつて制度設計を行い、学部長・研究科長会議を経て、全学の合意形成のもとに新たな研究費体系(表1参照)が成案となつた。二〇一二年度から新制度で採択を受けた研究課題が活動を開始している。研究費再編の中心となるコンセプトは、次の四点である。

- (1) 研究の質的向上を促進し、本学ならではの特徴的な研究に結び付くシーズを引き出し、その成果によって国際

的な認知度を高めること。

- (2) 次世代を担う優秀な若手研究者の育成を大きく促進すること。

- (3) 有望な研究組織を重点的に支援し、大型の外部資金の獲得に結び付く研究拠点を形成すること。

- (4) 科学研究費助成事業(以下、「科研費」と略)に連動した支援経費を見直し、申請促進に加えて、採択率の向上に結び付くよう効果的に再配分すること(「五」の「一」実績の例「科研費」の項で別掲)。

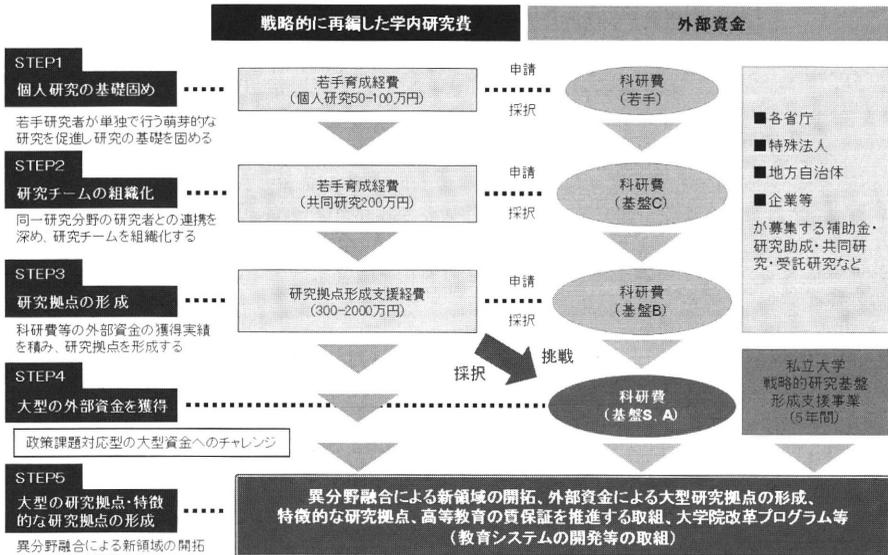
新たな研究費体系の特徴は、①採否審査(事前評価)及びアウトプットとしての研究成果の評価(事後評価)の厳格化、②採択された研究課題に対しオペレーションとして外部資金への積極的な挑戦を組み込んだ点にある。こうした仕掛けによって、外部資金の継続的な獲得と、本学の強みを生かした研究を発展させ、その成果を持続的に社会に還元していく「鍛えられた研究力」を醸成することを目的としている。

- \* 学校法人関西大学の長期ビジョン(将来像)「KU Vision 2008-2017」で打ち出している「社会を見つめ、変化に挑む」考動」する関大が世界を拓く」を支えるビジョン五項目の一つ、教育を支える「鍛えられた研究力」を指す。

#### 四 学術研究から政策課題対応型の大型研究までをカバーする研究基盤形成のモデル

本学では、研究シーズを育て、組織化し、研究拠点到発展

図2 ステップ・バイ・ステップによる研究基盤形成マップ



させるための手法として、「ステップ・バイ・ステップ方式」を基本に置いている。これは、前述の学内研究費と研究支援とを効果的に組み合わせることで、より効果的に機能する。図2を参照いただきたい。

STEP1…第一段階は、若手研究者など着任間もない教員が単独で行う萌芽的な研究を小型の研究費で支援する「個人研究の基礎固め」にあたる。

STEP2…次のステップは、同系分野の研究者との連携を深め、共同研究組織の形成を支援する「研究チームの組織化」である。若手研究者育成経費（共同研究）がこれを支援し、科研費（基盤C）クラス等への挑戦が始まる。STEP3…中小規模の外部資金の獲得実績を積んだ有望な研究組織は、同系分野だけでなく文・理融合をはじめとする異分野間の連携を深めた拠点形成を目指す。大型の学内研究費「拠点形成支援経費」によって、科研費（基盤A/B）クラスが十分狙える「研究拠点の形成」が実現する。

STEP4…こうして形成された有望な研究組織によって、科研費（基盤S）や、政策課題に対応した大型の外部資金への挑戦が可能となる。

STEP5…国の大型の研究プロジェクトに挑戦しうる有力な研究拠点、本学ならではの特徴的な研究拠点が形成される。この段階では、総合大学のメリットを生かした異分野融合による新領域の開拓や、本学の強みを発揮す

小特集 外部資金獲得に向けた体制づくり

る研究戦略の展開が期待できる。

## 五 外部資金の獲得実績に見る 研究支援の効果

### (一) 実績の例1… 科研費

科研費は、人文・社会科学から自然科学までの分野にわたり、基礎から応用までのあらゆる独創的・先駆的な「学術研究」を対象とする、最もベーシックな競争的資金である。本学でも、全教員を対象にした申請の促進と採択率の向上に向けた支援に注力している。

ある。本学でも、全教員を対象にした申請の促進と採択率の向上に向けた支援に注力している。

注力している。

### 採択後の適正な経費執行支援

一部の研究種目に基金化を導入するなど、たび重なる制度変更に伴って複雑さを極める科研費の支払い手続きの全般を、全学共通の部署で一括して所管することで、教員・研究者の負担を極力軽減するよう努めている。

科研費申請奨励研究費

+

申請書類作成支援

+

### 図3 科研費の申請・採択を伸ばす促進策

本学における二〇一二年度（六月時点）の科研費採択実績は、新規二百七十二件の申請に対し採択百二件（採択率三七・五％）であった。前年度からの継続分を合わせると、採択は二百六十九件（昨年同時期二百三十七件）、配分額合計五九〇、〇七〇千円（昨年同時期四七六、一七三千元）という結果である（配分額

は直接経費+間接経費の計）。

近年の科研費の国家予算は、二〇〇八〜二〇一〇年度までは横ばいであったが、二〇一一年度に大幅に増額され、二〇一二年度も若干上積みされている（助成金ベース）。一方、本学の採択実績も、件数、配分額ともに右肩上がりで見せていると言える。毎年文部科学省及び日本学術振興会から開示される大学別の実績データを見ると、急速に採択実績を伸ばしている大学、着実に数字を伸ばしている大学がある。各大学ともさまざまな科研費促進策を講じ、実績向上に腐心しているものと思われる。参考までに、**図3**に本学における科研費の促進策をまとめた。

### (二) 実績の例2… 私立大学戦略的研究基盤形成支援事業

文部科学省による私学助成の重点施策の一つに、「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」がある。この制度は、文字どおり私立大学における研究基盤の形成を国が戦略的に支援するためのもので、装置施設・設備の整備に加え、最長五年間にわたり研究費とPD/R A等若手研究者の雇用経費に対する総合的な補助が行われる。本学はこれまでに十五拠点对する採択されており、採択件数の実績は全国でトップにある。

本学では、この制度を活用して、これまでさまざまな研究拠点を形成してきた。二〇〇七年度に採択されたグローバルCOEプログラムの拠点形成も、この制度の前身である「私立大学学術研究高度化推進事業」（学術フロンティア推進事業）によって形成した研究組織をベースとするものであった。二

表2 私立大学戦略的研究基盤形成支援事業の採択実績

|    | 研究期間      | 研究組織               | 研究プロジェクト名                                       |
|----|-----------|--------------------|---|
| 1  | 2008-2012 | マイノリティ研究センター       | マイノリティと法-21世紀における「国家と社会」のバースペクティブ               |
| 2  | 2008-2012 | 文化財保存修復研究拠点        | 文化財の保存修復、技術開発と活用の研究-エジプトを中心に-                   |
| 3  | 2008-2012 | 機能性天然素材発掘・実用化ユニット  | 地域産業シーズ・ニーズに応えた高付加価値天然素材の発掘およびその製造技術の実用化研究      |
| 4  | 2008-2012 | 健康科学研究ユニット         | 環境アポトジェンを含む環境汚染化学物質の作用動態解析と化学生態学的防除法の開発研究プロジェクト |
| 5  | 2008-2012 | 総合情報学研究センター        | セキュアライフ創出のための安全知循環ネットワークに関する研究                  |
| 6  | 2008-2010 | ナノ・マイクロフィジウム研究ユニット | ヒト組織・臓器の実形状モデルを用いた生体現象・機能の解明と人工臓器・医療機器の開発       |
| 7  | 2009-2013 | 電気エネルギー材料開発ユニット    | 電気エネルギー高効率利用社会を実現する新材料技術の開拓                     |
| 8  | 2009-2013 | データマイニング応用研究所      | データマイニングのビジネス応用のための実践科学アプローチ                    |
| 9  | 2010-2014 | 大阪都市遺産研究センター       | 大阪都市遺産の史的検証と継承・発展・発信を目指す総合的研究拠点の形成              |
| 10 | 2010-2014 | 社会的信頼システム創生センター    | 社会的信頼システム創生プロジェクト                               |
| 11 | 2010-2014 | ナノMEMSセンシング・研究ユニット | ナノワイヤを用いた超高性能センサー及びエネルギー変換素子の研究                 |
| 12 | 2010-2014 | スマートバイオマテリアル開発ユニット | 次世代医療を革新するスマートバイオマテリアルの創出                       |
| 13 | 2011-2015 | アジア文化研究センター        | 東アジア文化資料のアーカイヴズ構築と活用の研究拠点形成                     |
| 14 | 2011-2015 | 地域再生センター           | 集合住宅「団地」の再編(再生・更新)手法に関する技術開発研究                  |
| 15 | 2012-2016 | 希薄水環境技術開発ユニット      | 希薄水溶液中の有価物・有害物質の分離を通じた水環境技術開発拠点の形成              |

注1 すべて「研究拠点を形成する研究」

注2 前身の高度化推進事業を含めると採択は42件

○〇八年度に採択された共同利用・共同研究機関(人文学及び社会科学における共同研究拠点の整備の推進事業…当時)も、同じく学術フロンティア推進事業での実績が開花したものと見える。しかしながら、この大型補助金は、全体経費のうち国から約半額の補助を受けるマッチングファンドである。研究費の規模が大きくなればその分、学校法人の負担も大きくなる。それだけに、①大学の経費負担に見合う有望な拠点シーズを選別し、②構想調書の作成を支援することで採択を促進し、③採択後も中間評価・事後評価に備えた進捗管理を支援し、④大学を代表する優れた研究拠点を形成する、というプロセスが重要となる。

本学では、附置研究所及び全研究科等に対して新規の構想を募集する。その後、前述の研究推進委員会の専門部会である外部資金審査・評価部会において、事前の学内選考を行っている。場合によっては研究代表者にヒアリングを行っている、有望な構想に対しては採択を促進するための助言を行っている。さらに、採択された研究プロジェクトに対しては、補助金の適切な使用を支援するほか、専門部会がプロジェクトの進捗管理をフォローしている。

### (三) 実績の例3…特殊法人・自治体・企業等が募集する助成金等

研究費として受け入れる外部資金には、前記の例のほかに、JSTやNEDO、国土交通省などが募集する大型の経費や、各種団体等からの受託研究、共同研究、指定寄付金等も数多く存在する。理工系学部等を中心に高い実績を上げて

いるが、人文社会科学や情報系学部、附置研究所等に対して、速やかな情報伝達と支援が有効となる。必要に応じて、科研費と同等の申請書類作成支援や、社会連携部との連携による受託契約等に係る事務支援を行っている。

## 六 研究環境を支える支援体制

本学は、二〇〇九年度から二〇一〇年度にかけて、文部科学省補助金「教育研究高度化のための支援体制整備事業」の採択を受けた。この大型補助金は、研究支援者を効果的に配置し、教員・研究者が教育研究活動に専念できる環境を整えることで、大学における研究拠点形成の機能を高めるためのものである。この補助金によって、①外部資金申請支援の充実、②ホームページや学術情報システムによる成果公開促進、③理工系で使用する試薬の管理システムの導入、酸素濃度計の再配置など、安全性を重視した研究環境の改善を実現した。また、この補助金による一連の取り組みを通して、教員・研究者が抱える支援ニーズを把握し、体系的な支援体制を確立するための基礎固めを行うことができた。

## 七 六群に体系化した研究支援体制

——個人技から組織的な支援へ

現在、文部科学省を中心に高度な専門性を有する研究支援者を、第三の職種として再定義し、わが国での普及と定着を図る試みが始まっている。ここでは「教員・研究者を作家に

例えるなら、専門スキルを有する研究支援者は編集者のような存在」という表現が用いられている。本学でも「外部資金の申請支援」から「採択後のプロジェクト運営支援」、さらに「知財化・産学官連携の支援」までを見据えた、一体感のある研究支援の重要性を強く認識している。このため、先述した支援体制整備事業での経験と実績を生かして、研究支援者に求められる能力を六群に分類・体系化した新たな支援体制の構築を目指している（図4参照）。

その具体的な取り組みとして二〇一二年度から、高度な専門能力や豊富な経験を有する支援者（リサーチ・コーディネーター）を配置し、学内の支援スタッフと協力して、効果的な支援を開始している。

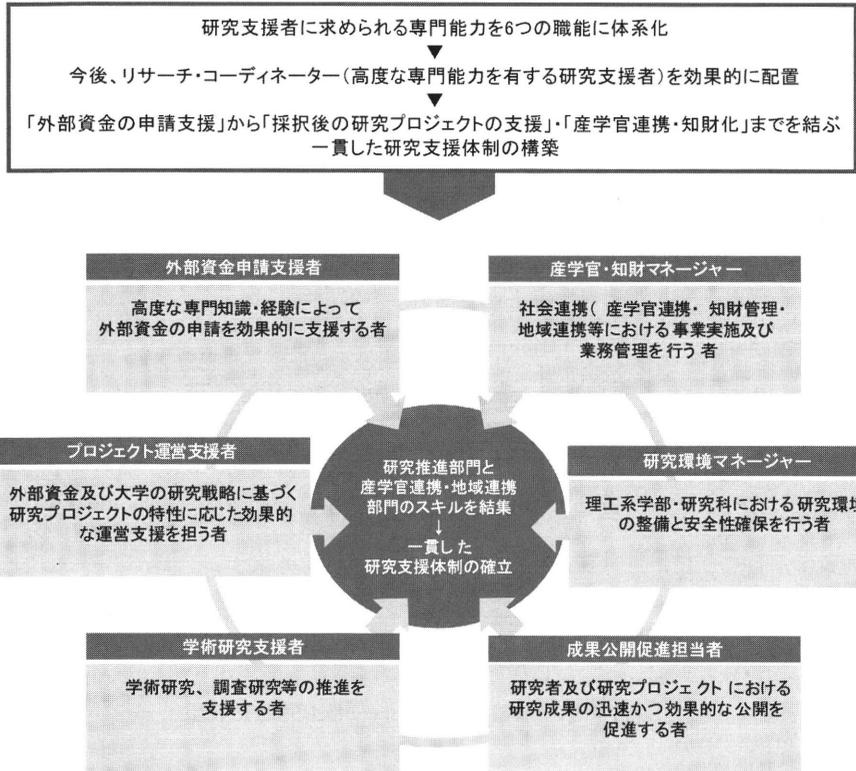
専門性を有する支援者が、外部資金の申請支援と採択後のさまざまな業務や手続き、広報活動などを効率的に受け持つことで、教員・研究者の負荷を軽減し、より大きな成果を生み出す。これによって、

「優れた研究基盤の形成」↓「外部資金の効率的な獲得」  
↓「優れた研究成果の発信」↓「ステークホルダーへの貢献」  
という図式を戦略的に展開することを目標としている。

支援体制の構築の際に鍵となるのは、次の二点であると考える。

第一は、支援人材の育成によって、全学的な支援スキルの上昇を図り、優れたノウハウを全学で共有し継承していくこと。このシステムが定着すれば、最終的には、「個人の技量

図4 「組織的な研究支援体制」の構築に向けて



に依存した支援から、組織的に高度に標準化された支援」への転換が図れるからである。

第二は、「やってもやらなくても同じ」ではなく、「努力と貢献度、成果に応じた手厚い支援が得られる」＝教員・研究者へのインセンティブ付与を意識した研究資源の再配分を目指すことにある。

## 八 おわりに

今回は、外部資金獲得に向けての研究推進部の働きを中心に研究支援の取り組み状況を紹介した。本学にはこのほかにも、社会連携、地域貢献、産学官連携等を担う社会連携部とその事務局がある。また、教育改革プログラム等への取り組みを支援する事務セクションもある。

これら外部資金の水際に深く関係する部門・部署では、研究企画や改革構想を練る段階から、教員・研究者と共に打ち合わせ会に参加し、より訴求力の高い申請書類の作成を目指して支援活動を行っている。教員と事務職員及び高度な専門性を有する研究支援者たちが一体となって、外部資金の獲得と成果の促進という共通の目標に向かって「教職協働」を実践している。

# 「チャレンジSIT・90」作戦と競争的資金の獲得

村上 雅人 ● 芝浦工業大学学長

## 一 「チャレンジSIT・90」作戦

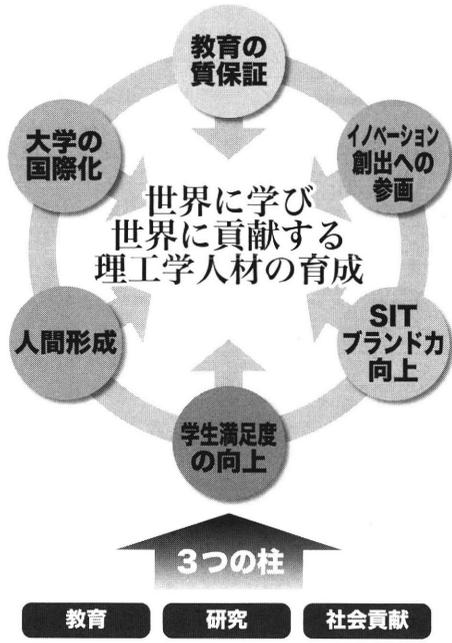
「チャレンジSIT・90」作戦は、二〇〇七年に創立八十年を迎えた芝浦工業大学（SIT）が、その十年後の九十年（二〇一七年）においても輝き続ける大学として確固たる地位を維持するため、不断の大学改革を全学的に推進することを目的として、二〇〇八年に開始したものである。

芝浦工業大学は、有元史郎によって創立され、その建学の精神は「社会に学び、社会に貢献する技術者の育成」であった。この精神を現在に受け継ぎ、「世界に学び、世界に貢献する理工学人材の育成」を全学で共有したうえで、大学のミッションを ①教育改善 ②研究の活性化 ③教育研究による社会貢献の三項目であることを確認し、教職協働で、これらミッションを三位一体推進することを目指している。

この作戦では、いわゆるPDCA (Plan-Do-Check-Act) 展開を、恒常的な大学改革に導入することを重要な課題の一つとしている。当初は、企業に導入された手法は教育にはなじまないという意見もあったが、しだいにPDCAサイクル展開の手法は大学に浸透してきている。

大学の教育研究活動は多岐にわたるが、現在、「チャレン

図1 「チャレンジSIT・90」作戦の推進項目と教育理念



ジSIT・90」作戦の推進項目を、(1)教育の質保証、(2)大学の国際化、(3)イノベーション創出への参画、(4)SITブランド力向上、(5)学生満足度の向上、(6)人間形成(図1参照)の六分野に整理して、それぞれの項目において、学長室を含めた各教学機関が、年度初めに行動計画を提示(見える化)し、それを相互チェックしながら、実行し、年度末に自己点検し



たうえで、次年度の計画に反映させるといふP D C A展開を進めている。

競争的資金獲得に関連した項目は、大学の教育改革プログラムに関連した「(1)教育の質保証」、留学生確保や国際化推進に関連した「(2)大学の国際化」、科学研究費補助金を代表とする研究に関わる外部資金獲得に関連した「(3)イノベーション創出」が挙げられる。

本学としては、これらの項目について全学的な取り組みを推進しているが、それぞれの項目において主管部署を明確にしたうえで、複数の機関が連携して、主管部署の活動を支援するという体制を敷いている。

## 二 競争的資金獲得の背景

現在、国家財政は逼迫し、財政再建が喫緊の課題となっている。日本では、国立大学には運営費交付金として一兆二千億円、私立大学には経常費補助金として三千億円の予算が投入されているが、その削減もやむなしという考えが一般的となっており、実際にこれら予算は毎年一%程度ずつ減額されている。国家の将来を支える人材育成という観点からは、教育予算を削減することには反対意見もあるが、その一方で、大学は社会の要請に十分応えていないという産業界からの批判もあり、どのようなレベルの大学にも一律に税金を投入する旧来のあり方には以前から批判があつたのも事実である。

そして、バブル崩壊後の一九九一年から大学にも競争原理が導入され、定常的な経費への補助金は減額される一方で、

競争的資金に予算をシフトしてきている。これは、教育及び研究予算に共通して見られる傾向である。

このような傾向は今後も続くであろう。今の財政論議から察するに、さらにドラスティックな改革、すなわち定常的な補助金の大幅削減が導入されるものと予想される。よって、大学には積極的に外部の競争的資金を獲得することが求められる。あるいは、競争的資金を獲得しなければ、大学の生き残り競争に負けると言っても過言ではない。

競争的資金には、教育に関わるものと研究に関わるものがある。後者の代表は科学研究費補助金であり、多くの大学がその獲得に組織的な支援を行ってきた。これは、その獲得件数や金額が公表され、大学のブランド力の指標とされているからである。多くのマスコミも大学ランキングを決める際の重要な指標としている。

このほかにも、経済産業省や国土交通省、厚生労働省などの政府機関や、N E D Oなどの独立行政法人、あるいは企業から提供される競争的研究資金もある。これら研究資金の獲得については、多くの大学で、すでにその支援体制も含めて、体制整備はある程度充実しているものと考えられる。

そこで本稿では、芝浦工業大学が「チャレンジS I T・90」作戦の一環で展開している教育改革や国際化に関する競争的資金の獲得にいかに取り組んでいるかについて紹介する。

## 三 情報収集

競争的資金を獲得するためには、まず、情報収集が重要と

なる。現在、文書による案内とともに、各省庁のウェブサイトに公募内容が掲載される。また、予算が大型のものについては、担当者による説明会も開催される。ただし、単年度予算という制約から、公募開始から締め切りまでの期間が短いものが多く、いかに情報をタイムリーにキャッチするかが重要である。以前、大学に公募案内が届いていたものの、ある部署で留め置かれていたため担当部署に情報が届かず、気づいたときには公募が終わっていたということがあった。このような失態は絶対に避けなければならない。

さらに、公募案件には必ず伏線があり、例えば文部科学省の教育改革関連の公募であれば、中央教育審議会の答申などがそのもととなっていることが多い。それを事前に察知し、正式な公募になる前に有用な情報をいかにつかむかも重要となる。また、事前の相談も含めて、情報が前もって関係者に伝えられていることも多く、公募が始まってから着手するのでは遅いというケースも少なくない。よって、事前の情報にいかにしてアクセスするか、併せて公募の狙いがどこにあるのかを的確に把握する必要がある。

本学では、競争的資金獲得に挑戦するにあたって、作戦本部としての企画室を二〇〇六年に設置し、大学改革や教育関連に関する競争的資金の情報はここに一元化することとしている。それまでは、それぞれの組織が入手した情報を別個に判断していたが、それを企画室に集約し、大学として判断を下している。もちろん、企画室の担当者が自ら、関係省庁のウェブサイトの閲覧や他大学からの情報、あるいは省庁への

直接的な問い合わせなどにより積極的な情報収集に努めている。いずれも良質な情報をいかに正確かつ迅速に得るかが鍵となる。大学としてこの機能を高めることが肝要である。

#### 四 意思決定プロセス

次の課題は、公募案件に対して、どのようなスタンスで大学として取り組むかである。

第一の問題は、公募されている内容が、大学改革に資するものかどうかの判断である。いくら大きな予算がつくとしても、その内容が大学として取り組むのにふさわしいものでなければ意味がない。これに関しては、担当者レベルの判断ではなく、執行部を含めたしかるべき機関決定が重要となる。本学では、学長、副学長及び学長室メンバーと関係事務部門の責任者が協議し、判断することとしている。

第二の問題は、応募にあたって、どのようなチーム編成で臨むかである。申請書類をつくるという作業は決して楽ではない。必要となるデータの整理から、魅力ある提案とするためのアイデアの抽出、そのとりまとめ、そして提案文書の作成まで膨大な作業となる。しかもその対応は、通常の業務とは別のエクストラ作業として行わなければならない。

そして、苦勞してつくった申請書が通るとはかぎらない。むしろ、審査を通らないケースのほうが多い。せっかくの努力が徒勞に終われば、提案書の作成に携った教職員の士気は一気に落ち込んでしまうだろう。当然、次への挑戦に対する意欲低下にもつながる。しかし、最初からあきらめて応募し

なければ、予算を獲得することはできない。経常的な補助金が今後継続的に減らされるのは世の中の流れである。とすれば、競争的資金獲得をあきらめることは、大学の衰退を意味する。たとえ連戦連敗であったとしても、挑戦し続けなければ大学の将来はない。このような不転の決意が必要である。ここで、重要となるのは、教学トップである学長が、予算獲得に組織として挑戦すると明確に宣言することである。もちろん、コントロールタワーとしての企画室の機能も重要であるが、組織的な活動ということを示したうえで、メンバーを鼓舞することが大切である。往々にして、個人が中心になって申請を行う場合も見受けられるが、その場合には、実際のプロジェクト遂行時に組織的な支援が受けられない場合もありうる。さらに、トップによるリーダーシップがなければ、競争的資金獲得に挑戦し続けるのは難しい。とれるかどうかかわからない申請に多大な労力を費やすのは、正直、教職員にとっては大きな負担となるからである。

## 五 プロジェクトチーム編成

大学として申請するということを機関決定したあとは、申請書作成に関わるメンバーを選定しなければならない。これに関しては、公募案件ごとにプロジェクトチームを組むことになる。もちろん、企画室はコントロールタワーとなる。

まずは、申請書作成の実質的なリーダーの選出が嚆矢である。学長が組織を率い、企画室が事務のとりまとめを行うが、その分野に精通したプロをリーダーに据えることが重要であ

る。要は、公募内容をよく理解した人が先頭に立たないと、魅力ある提案書はつくれないということである。

実質的なリーダーは、教員でも職員でもかまわないが、全体のとりまとめを行う必要があるもので、ある程度交渉能力の高い人物がふさわしい。もちろん、事務部門によるサポートが充実していれば、リーダーの資質は問わないという考えもある。しかし、事務がサポートしたいと思う人でなければ、話はなかなかまとまらないのも事実である。

リーダーが決まったら、提案書作成に協力してもらおう部署と担当者の選定に移る。

教員メンバーに関しては、リーダーに選定をお願いするのも一案であるが、学長が中心となり、事務と相談しながら、戦力となりそうな個人を特定し、直接お願いするのが得策である。基本的には教員は組織人ではないので、企業と違って、ラインのもとで業務を命ずるということはない。

大学を語るときに、多くの企業人がこの点を誤解している。学長が強いリーダーシップを発揮すれば、教員はついてくるはずと指摘するが、大学教員は、本来の業務である教育研究さえこなしていれば、学長の命令に従う必要はない。しかも、最近の教員は、日常の授業や研究指導などの業務で大変多忙である。できれば余計な仕事はしたくないというのが本音である。

このような教員を説得するのは簡単ではない。何かインセンティブとなるような条件が付与できればよいのであるが、ここも企業と大学は大きく異なる。チームに参加したからと

いって、出世するわけでもない、給料も上がらない、手当も出ない、教育研究費が増えるわけでもない。とすれば、意気に感じて協力してくれる教員にボランティアでお願いするしかないが、これも簡単ではない（もちろん参加いただける教員もいる）。結局、多くの場合、学長室のメンバーや、各教学機関の長にメンバーの推薦をお願いすることになる。この教員の人選は、インセンティブの付与も含めて、大学として新たなプロジェクトに取り組む際の大きな課題である。

一方、職員は組織人であり、ラインの命令系統が教員よりは、はるかにしつかりしている。担当部署が納得すれば、上司からの命令で担当者は決まることになる。ただし、この場合でも、何らかのインセンティブは与える必要があるだろう。職員の場合は業務の一環ととらえることができるので、成果が上がればプラス評価につながることはなる。また、教員と協働で仕事をすることにも意義があると思われる。

## 六 申請書作成

次に大切なのは、メンバーが一堂に会し、意識合わせをするキックオフミーティングの開催である。これから応募するプロジェクトが、どのような内容で、なぜ大学として獲得に向かうのかを明確にし、共有する必要がある。可能であれば、学長が最初にその説明をすることが望ましい。このような場がないと、上司の命令で参加している担当者は、自分が何をしているのかわからなくなってしまう。そのうえで、作業分担に移ることになる。この際、プロジェクト全体を見渡せる

リーダーが適材適所で分担を決定していくのが理想であるが、担当者の多くは、本音では自分の分量は少ないほうがよいと考えているので、協議（あるいは説得）が必要になる。複数の人間がいる会議の場で、リーダーあるいは学長が依頼すれば、多くの人は逡巡しながらも引き受けてくれる。

ただし、申請書の作成にあたって望ましいのは、文書作成に経験のある人が、全体の流れを概観したうえで、基本となるドラフトをつくることである。最初に役割を分担してしまふと、いわゆるパッチワーク型の提案書となり、全体のまとまりにかけてしまう。リーダーがその任にふさわしいが、本学ではシニア教員や特任教員として申請書の作成に慣れた人材を採用しているので、これら先生方をお願いする場合も多い。そのうえで、必要な項目に枝葉をつけて、関係者が相談協議しながら、内容をふくらませていく作業を行う。

同時に、必要な数値データがある場合には、担当部署に頼って資料を作成いただく。将来的には、別途構築を進めているIR部門が学内の数値データのとりまとめを行うことを計画している。ただし、まだ準備段階であり、現在は、学術情報センターの支援を受けながら、企画室がその任を負っている。

最終的には、リーダーが全体のチェックを行うが、チームのメンバーにお願いして、担当以外の部分の推敲するのも大切である。申請文書は、複数の目を通してブラッシュアップするのが望ましい。

そのうえで、学長もこのチェック作業に加わる。他人に責

任を押しつけただけではメンバーはついてこない。学長自ら  
が作業をしているという姿勢を見せることが重要である。

そして、相互チェックが終わったら、リーダーが最終的な  
とりまとめを行い、申請書の提出となる。この際、このよう  
な事務作業に精通した企画室を通すのが肝要である。思わぬ  
漏れやミスが生じることがあるからである。

## 七 申請後の対応

申請書を提出後も安穩とはしてられない。多くの公募に  
はヒアリングがある。もちろん、ヒアリングに呼ばれずに、  
申請書の段階で門前払いとなることも多いが、最初からあき  
らめずに、ヒアリングに呼ばれたら誰が対応するのか、また、  
どのようなプレゼンテーションを行うかを、ある程度準備し  
ておいたほうがよい。本来は、プロジェクトチームのリーダ  
ーと、主管部署の事務の部長あるいは課長レベルの幹部が対  
応するが、場合によっては、学長あるいは副学長が出席する  
ことも念頭に置くべきである。

ただし、プレゼンテーションの時間を厳守し、わかりやす  
く魅力ある提案を披瀝したうえで、審査員の質問に対して的  
確に答えられる資質のある人は、そう多くはない。この人選  
も鍵ではある。よって、日頃からこのような人材を学長室に  
確保しておくのも大事である。

## 八 おわりに

二〇〇八年以降、芝浦工業大学では、教育関連及び国際化

関連の競争的資金の公募に対して、本稿で紹介したように、  
学長を中心としたチーム編成を行い、まさに教職協働による  
組織的な対応で獲得を目指してきている。そのおかげで、か  
なりの確率で競争的資金の獲得に成功している。

獲得できなかった案件もあるが、それでプロジェクトチ  
ームに参加したメンバーの士気が落ちたかと問われれば、意外  
とそうではなかったのである。もちろん、メンバーはかなり  
の苦勞をしている。特に締め切り間際には土日返上で作業に  
あたるメンバーも多い。学長としては頭の下がる思いである。

しかし、申請書を作成する段階で、本当の教職協働関係が  
構築されるうえ、知らず知らずのうちに、大学の立ち位置の  
確認やSWOT分析ができる。そして、大学として何が足り  
ないか、何をしなくてはいけないかが明確になる。職員力の  
向上にもつながる。この点はメンバーも感じているようで、  
今回はダメだったが、見つかった課題を修正して次はがんば  
ろうという意欲が認められるのである。つまり、競争的資金  
の獲得に教職が協働して動くことは、その成否にかかわらず、  
思わぬ副次効果を生むことがわかった。

さらに、組織は「人」であることも痛感する。一緒に仕事  
をしてよかったと思える人材をそろえることが、このよう  
なプロジェクトチームの編成には重要である。前向きにこと  
をとらえ、努力することに意義を感じる教員と職員の協働があ  
れば、互いに成長する。そして、このような人たちがいれば、  
大学はつねに前進できるのではないか、このような印象を強  
くもった次第である。