

シニア URA 向け研修セミナー

モジュール III: 研究戦略立案

テキストブック

参加者用

平成 26 年度 文部科学省「リサーチ・アドミニストレーターを
育成・確保するシステムの整備」
(リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備)

目次

序文: このテキストブックの使い方	5
1. はじめに: 研修モジュールの目的と手法	6
2. グローバル化する世界における大学 - ドイツの大学のケース	7
重要なメッセージ、研修セクションのねらい、エクササイズの概要、講師用メモ	7
研究大学の誕生	8
1990 年代以降のヨーロッパにおける大学改革	8
今日の大学: 「アドミニストレーション」から「マネジメント」へ	9
「企業大学」と「ネットワーク大学」	10
ドイツにおける「サイエンス・マネジャー」という新しい職業	11
3. なぜ研究戦略立案が必要なのか	13
重要なメッセージ、研修セクションのねらい、エクササイズの概要、講師用メモ	13
なぜ研究戦略が大学に必要なのか?	14
エクササイズ: 研究戦略立案における実際の体験	14
エクササイズ: なぜ研究戦略が大学に必要なのか?	14
エクササイズ: 研究戦略の利点は何か?	14
研究戦略の計画/開発に際しての考慮されるべき論点	14
エクササイズ: 立案努力は、なぜ失敗することがあるのか?	14
エクササイズ: 大学の研究戦略には、何が含まれなければならないか?	15
エクササイズ: 研究戦略は、どのようにして開発できるのか?	15
エクササイズ: 研究優先順位を確立する	15
4. 研究戦略立案の実践 - ドイツの大学の事例	16
重要なメッセージ、研修セクションのねらい、エクササイズの概要、講師用メモ	16
大学の組織的戦略にとって欠くことのできない研究戦略	17
ケース 1: ドイツの中規模大学における「研究 2020」ビジョン	17
エクササイズ: ビジョンと綱領は、研究戦略にどのように反映されるか?	17
ケース 2: ブレーメン大学	18
状況	18
研究プロフィール	19
研究の質	21
卓越した研究のための既存の枠組み	22
エクササイズ: ブレーメン大学の SWOT 分析	25
エクササイズ: SWOT 分析の結果を研究戦略にどのように反映させるか?	26
エクササイズ: 大学の研究戦略のための戦略的目標、ターゲット、および対策を 定める	26
試み: 戦略の導入	26
エクササイズ: 日本における人口構造の変化は、大学にどのような影響を与えて いるか?	26
ケース 3: 国際研究プロジェクトのための革新的な資金調達戦略	27
状況	27
エクササイズ: どのようにして、地位の高いメンバーによる評議員会を構築する のか?	28
文献	29

表

表 1: エクセレンス・イニシアティブ- 第2期結果 (2012 - 2017)	11
表 2: ブレーメン大学の主なデータ	19

グラフ

グラフ 1: ドイツのサイエンス・マネジャー非アカデミック・スタッフ数 の変化.....	12
---	----

ボックス

ボックス 1: ドイツ・エクセレンス・イニシアティブ.....	10
ボックス 2: ブレーメン大学におけるガバナンスと意思決定	25

序文 - このテキストブックの使い方

ガイドライン

- 各モジュールのはじめに、「重要なメッセージ」、「目的」、「エクササイズ」を記載した。
- 掲載されているケースは、シニア・リサーチ・アドミニストレーター（以下、シニアURA）の（学習の）ニーズに合わせたものであり、ケースとなっている大学の状況や現実を100%反映したものでもない。
- テキストブックは、基本的な枠組みを提示するものであり、講師のスタイル、参加者の能力やスキルに応じて、フレキシブルな使用が望まれる。

レコメンデーション

- 最大の学習結果を上げるための参加者の数は8～10人
- 望ましい研修日数は2～3日

トピックの概観

1. はじめに：研修モジュールの目的と手法
2. グローバル化する世界における大学 - ドイツの大学のケース
3. なぜ研究戦略立が必要なのか？
4. 研究戦略立案の実践 - ドイツの大学の事例

1. はじめに：研修モジュールの目的と手法

目的

- ✓ 問いに関して討論する：卓越した成果を達成するために科学者を（効果的かつ満足のゆく形で）支援するうえで、研究戦略はどのような形であり得るか、またあるべきか？
- ✓ 研究戦略立案に関して討論する
- ✓ ケーススタディと、研究戦略開発（および導入）の「実践」に関して討論する
- ✓ 研究戦略立案（および導入）に関する経験を共有する
- ✓ 研究開発立案（および導入）におけるシニア URA の役割と責任について討論する

メソドロジー

- ここでのフォーカスは「理論的」知識ではなく、「実践的感覚」を得ることである。そのために、参加者自身による思考とディスカッションを促すメソッドが採用されている。¹
- 研修は、参加者が、「大学マネジメント」というトピックに関する初歩的な基本的理解を得られるためにデザインされている。そして、参加者は、シニア URA というポジションや、その役割・活動範囲・責任を、その都度の状況に応じて考えていく。
- ケースを通しての学習は、以下のフレキシブルな研修によって達成できる。
 - メネジメントに関する知識（例：戦略的マネジメント、サイエンス・マネジメントの経験的メソッド、評価・品質マネジメント）
 - 専門的知識（例：技術移転、国際化）
 - ソフトスキル（例：リーダーシップと科学機関での連携、{異文化} 交流）

¹ Andersen と Schillano や、Ellet らによって、教育のためのガイドラインが、ケースと共に示されている（Andersen and Schillano 2014, Ellect 2007）。

2. グローバル化する世界における大学 - ドイツの大学のケース

重要なメッセージ、研修セッションのねらい、エクササイズの概要

重要なメッセージ

- 今日の研究、技術革新、ネットワークの中核機関となるのは研究大学である。
- グローバル化する世界における大学は、「*laissez faire*（自由放任的）」モデルから、より「マネジメント型」のモデルへと移行している。
- 問題は、「大学が経営されうるのか」を問うことではなく、「大学はどのように経営されるべきか」について考えることである。
- 大学の新しいリーダーシップのかたちと、「サイエンス・マネジャー」（ドイツ）や「URA」（日本）という新しいポジション（職業）が普及しつつある。

研修セッションのねらい

- 現代の研究大学の歴史への洞察
- 現代の研究大学の機能についての理解
- ドイツのサイエンス・システムに関する見識

エクササイズ

- 「企業大学」と「ネットワーク大学」のモデルについてのディスカッション
- 変容する環境におけるサイエンス・マネジャーや、URA の役割と責任についてのディスカッション

研究大学の誕生

今日では、大学と、科学的探求や研究が関連づけられることは一般的になっている。しかしながら、19世紀の終わりまで、ヨーロッパでは、大学は教育の機関であるという認識が強かった。19世紀の終わりにおいて、ドイツの大学は科学的探求（すなわち研究）を行う機関へと変容し（「フンボルト理念」²）、20世紀の前半にかけては、ドイツの科学の発達は最高潮に達した。アメリカにおいては、第二次世界大戦中の国家安全保障のため、国による科学と研究の動員が行われ、科学の基礎・応用研究を強力に、様々な方法でサポートするための初の「研究大学」が創られた。（応用研究は、防衛に関する組織によって実施される場合が多かった。）そして、研究大学は、研究にのみフォーカスする大学付属の研究機関、高度研究センター、大学院などによって構成される場合が多かった。今日、アメリカの研究大学は、競争をしようとする世界中の大学のモデルになっている。

1990年代以降のヨーロッパにおける大学改革

1950年代のアメリカの大学は、全ての研究分野において、誰もが認めるリーダー的存在となっていた。しかし、少数の例外的な機関を除いて、ヨーロッパの政府や大学がそれを認識するまでには数十年を要した。実際のところ、ヨーロッパの大学がアメリカの大学の変化と革新のスピードについていくためには、根本的な変化が必要だったのである。ヨーロッパで大学改革に関する論議が始まったのは、1980年代になってからのことである。1990年代には、様々な国々での改革への活動が加速していった。そして、それからの20年で、科学分野でのドイツの大学のポジションは劇的に向上した。ドイツの総合大学の改革は、おそらく最も成功した例といえる。ドイツの改革の重要なポイントの1つは、政府（連邦・州政府）の関与である。具体的には、大学に改革のプロポーザルを提出されることで競争をさせ、優れたプロポーザルを提出できた少数の大学に、特別資金を提供したのである。言い換えれば、これは大学へのインセンティブであり、「ドイツ・エクセレンス・イニシアティブ」と呼ばれている。（また、これはドイツの大学の「ビックバン」としても認識されている。詳細については、ボックス1を参照。）「ドイツ・エクセレンス・イニシアティブ」や、他のイニシアティブの影響は、いまだに継続している長期的なものである。そして、研究業績のデータによると、過去数年間での、ドイツの大学の研究の品質と業績の向上が示されている。（また、様々なランキングでの高い順位によっても、それらの向上は明らかである。³）このドイツの努力は、他国の政府機関にとっても関心の的となってきた。日本の文部科学省の場合も、国立大学の再編ビジョン（高い生産性を有する少数の研究大学と、教育と研修にフォーカスをする大学グループへの二分的再編）が数年前より示されている。

² フンボルト理念の核心となるのは、学者や科学者個人における「教育と研究の一体化」であった。そこでの大学は、教育だけではなく、オリジナルかつ重要な研究によって、知識を発展させるための機能を持つ。また、真実を追求する公平な学術的探求に基づく教育と、学生のこの探求への参加が推奨され、大学は「学者と学生のコミュニティ」とされた。1810年のベルリン大学の設立より、フンボルト型の大学はヨーロッパの大学のモデルとされ、1914年までに、ドイツの大学は尊敬を集め、世界で最高の大学とされるようになった。今日、大学の国際ランキングのトップにあるアメリカの研究大学は、フンボルト・モデルを踏襲している。

³ Saka, Kuwahara and Wieczorek 2014, Saka and Kuwahara 2013などを参照

今日の大学：「アドミニストレーション」から「マネジメント」へ

ヨーロッパにおける大学の最も重要な変化として挙げられるのは、「*laissez faire*（自由放任的）」モデルから、より「マネジメント型⁴」のモデルへの緩やかな移行であると考えられる。ここでの「*laissez faire*」モデルとは、教授による委員会によって意思決定がなされ、教授たちが「象牙の塔」の中での（研究）生活を楽しむことができるモデルを指す。後者のモデルにおいては、教授による委員会が重要なポジションを保持するものの、その影響力は限定される。その代わりに、大学のマネジメント部門が、行使力と意思決定能力を持つことになる。これにより、大学とそのマネジメント部門による長期的な戦略の確立や、目前の外部の変化へのより迅速な対応が可能となる。

大学の伝統的なガバナンスモデルとは、州による強力な規制とアカデミアによる自治が、お互いに作用し合うものであったが、効率性と有効性の向上のため、新しいパブリック・マネジメント構造に置き換えられた。これによって、ガバナンスが省庁から大学のトップへ移行し、大学はより強い自治性を得るに至った。同時に、アクレディテーション、評価機関、理事会といった新しいアクターも登場している。また、資金の分配方法に関しては、多くの場合、柔軟性に欠けた伝統的な概念による配分方法から、（大学間や大学内での）業績ベースの配分方法へとシフトしている。⁵

強化された自治性と業績ベースの構造を持つ大学は、「自身の」正当な目標を定義しなければならなくなった。これを受けての最も顕著な変化は、「大学憲章（Mission Statement）」の発展である。さらに、大学は、漠然とコネクトされたシステムによる組織的な無統制状態から⁶、組織として統合され、目的指向の競争力のあるアクターへと変化した。そこでは、マネジメントとヒエラルキー上のリーダーシップが、以前にも増して重要な役割を担う。⁷

ドイツでは現在も、「科学研究をマネジメントできるのか」というディベートが続けられている。しかし現実には、新しいタイプの大学の学長たちが、このディベートに勝利をおさめているといえる。この勝利を支えているのは、科学研究のためのマネジメントを実践している、多くのリサーチ・アドミニストレーターやサイエンス・マネジャーたちである。したがって、考慮されるべきは、「どのように科学研究をマネジメントできるか」という問題である。

⁴ Deem, Hillyard and Reed 2007, Braun and Merrien 1999 などを参照

⁵ Schimank 2005 などを参照

⁶ Cohen, March and Olsen 1972 などを参照

⁷ Clark 1983; Krücken and Meier 2006; Krücken, Blümel and Kloeke 2009; Krücken, Blümel and Kloeke 2013; Krücken 2011 などを参照

「企業大学」と「ネットワーク大学」

世界の大学は、教育の提供と科学的知識の創設という本来の役割を、より複雑な「企業的」⁸なモデルへとシフトさせている。そして、この新しいモデルは、知識の営利化や、地域の民間企業（地域経済）の発展への貢献など、追加的な役割を持つものである。結果として、大学は、国家の技術革新システムの重要な構成要素、そして、企業にとっての技術革新のソースとなりつつある。また、グローバル競争と（大学への）政府予算のカットが、この傾向を後押ししている。

世界初の企業大学は、19世紀半ばに設立されたマサチューセッツ工科大学（MIT）であるが、ドイツにおいても、「企業大学」へのシフトが近年の傾向である。大学を企業として認識することから、論争が起きていることも事実だが、多くの大学が「企業大学」という名前を積極的に使用している。例えば、ミュンヘン大学は自らを「企業大学」としている。そして、競争が激しい環境で、大学が企業のように機能し、それに適したマネジメントの必要性を明確に主張している。

近年、「ネットワーク大学（Network/ Networked University）」という言葉も登場した。これは、大学の広範囲のコミュニケーション力と、知識のエクステンジ・メカニズムの実装を意味する。そして、このネットワークには、多くの学問分野が含まれている。また、ネットワーク大学は、公共セクター、第三セクター、民間企業と交流するが、そのフォーカスは「エクステンジ」であり、単に「トランスファー」ではないことが重要である。ドイツでの成功例の1つであるベルリン自由大学は、自らを「The International Network University⁹」としている。

ボックス1：ドイツのエクセレンス・イニシアティブ（Wieczorek 2013）

リサーチ・エクセレンスのためのインセンティブ

このインセンティブのために、ドイツ政府により多額の予算が立てられた。第1期（2006/2007-2012）には19億ユーロ、第2期（2012-2017）には27億ユーロが、ドイツ政府から採択された大学へ提供された。この予算の約75%は連邦政府から出資され、残り約25%は16の州政府からのものである。（これら州政府は、大学の基本金調達の法律上の責任を負っている。）エクセレンス・イニシアティブは、3つの助成部門から構成されており、それらは、1. Graduate Schools (GS)、2. Cluster of Excellence (ExC)、3. Institutional Strategies (IS) となっている。特に、「Institutional Strategies (IS)」は「大学の将来構想」とも呼ばれ、斬新な組織的計画の促進を目的とした、ドイツのユニークなアプローチである。また、エクセレンス・イニシアティブでは、大学の柔軟性と多様性、大学以外の研究機関との連携、若手研究者サポート、国際的ネットワーキングが奨励され、評価の対象となっている。

実際には、ドイツの3分の1以上の大学がエクセレンス・イニシアティブに応募した。そして、ドイツ研究振興協会（DFG）とドイツ学術審議会によって組織された、有識者らによる国際審査委員会によって選考が行われた。（第2期の結果については、以下表1を参照。）

⁸ Clarke により「entrepreneurial university」という言葉が使用される（Clarke 1998）。ここでは、「企業大学」と翻訳した。

⁹ <http://www.fu-berlin.de/en/sites/inu/index.html>

ボックス1 (続き) : ドイツのエクセレンス・イニシアティブ (Wieczorek 2013)

表1 : エクセレンス・イニシアティブ- 第2期結果 (2012 - 2017)

Graduate Schools (GS) 45 (33校は第1期から継続)	予算全体の11%	資金の平均 年間1,600万ユーロ
Clusters of Excellence (ExC) 43 (31校は第1期から継続)	予算全体の60%	資金の平均 年間6,600万ユーロ
Institutional Strategies (IS) 11 (6校は第1期から継続)	予算全体の29%	資金の平均 年間1億2,500万ユーロ

出典 : DFG ホームページ (www.dfg.de) の情報をもとに再編

エクセレンス・イニシアティブは、「優れた教育は、優れた研究と研究の自由に基づく」というフンボルトの原則を維持しつつ、不平等性と少数の「エリート」大学を意図的に創出し、ドイツの大学の伝統的な平等主義的アプローチに疑問符を投げかけた。さらに、エクセレンス・イニシアティブによって、大学が直面するグローバル競争という課題が初めてオープンに指摘された。

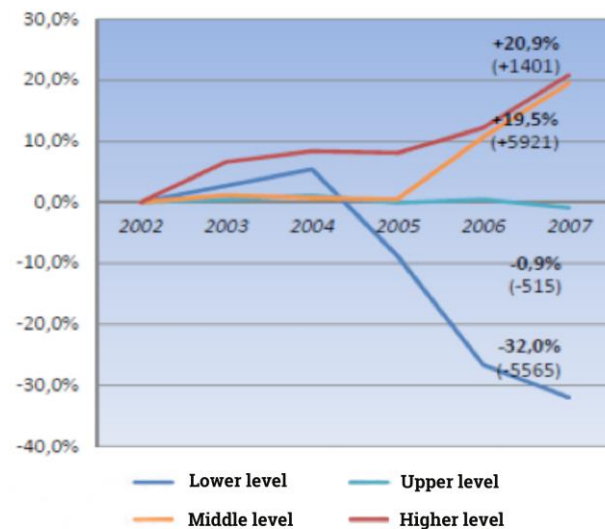
結果、エクセレンス・イニシアティブの影響は予想を超えるものであった。ドイツの大学は柔軟性に欠け、緩慢であると認識されてきたが、多くの大学が、広範にわたる組織的革新と改革のプロポーザルを提出するに至った。重要なことは、エクセレンス・イニシアティブが、採択された大学だけでなく、ドイツの大学全体の組織とガバナンスに影響を与えたことである。

一般的に、エクセレンス・イニシアティブは、ドイツの大学の垂直型分化と水平型分化をもたらしたとされる。IS部門においては、非常に国際的知名度が高い11大学群が誕生した。水平型分化としては、ExC部門での資金提供により、大学が自ら優先研究テーマを策定できるようになった。また、国際的知名度が高く、競争力のある研究拠点が大学内に設立され、最先端の科学研究に取り組むための学際的な連携や、大学以外の研究機関や産業界との協力が促進された。この国際的な組織間連携と、大学以外の研究機関との連携の強化も、エクセレンス・イニシアティブによってもたらされた重大な変化である。

ドイツにおける「サイエンス・マネジャー」という新しい職業

ヨーロッパの研究環境の新しい展開によって、大学や研究機関のアドミニストレーション構造は大きく再編された。より強いプロフェッショナリズムがもたらされ、アカデミック・マネジメントに関連する、新しい専門的ポジションのカテゴリーが創出された。その中でも、「サイエンス・マネジャー」というプロフィールが、アドミニストレーションと研究者の間の「第3のスペース」として登場した。グラフ1に示されているように、アドミニストレーション部門のスタッフ数にはあまり変化ない。しかし、2004年以降の「lower level」でのポジション数の急減に対して、「upper level」と「higher level」での数は増加傾向にある。この展開は、大学における大きな変化を示しているといえる。

グラフ 1：ドイツのサイエンス・マネジャー：非アカデミック・スタッフ数の変化



- 優れたマネジメントが現在の大学の成功要因となっている
- URA やサイエンス・マネジャーが中心的役割を担う
- 新たな課題に対処していくためには、シニア URA やサイエンス・マネジャーが必要となる

出典：Blümel, Krücken and Kloeke 2010: 9。

この新しい専門的ポジションのキャリアパスはまだ確立されていない。よって、彼らの多くは、自分たちの役割を自ら定義していくことになる。今日に至るまで、サイエンス・マネジャーの大多数は博士号を持っており、サイエンス・マネジメントへのキャリア変更は偶然によるものである。彼らは、「OJT（オンザジョブトレーニング）」や、ドイツで開講されている様々な研修コースに通い、新しいタスクに必要とされるスキルを自ら学ぶ。通常、ドイツのサイエンス・マネジャーは、戦略開発・運用管理・リーダーシップのスキルを持つジェネラリストであると同時に、研究環境に精通している者とされ、「オールラウンドタレント」として認識されている。

ドイツのサイエンス・マネジャーのタスクとなりうるもの：

- 大学経営陣への直接のアドバイス
- プロジェクト開発：アイデア、計画、資金調達
- （大規模）プロジェクトの監督と実施：これら2つは別々に遂行される
- スタッフのリクルート、リーダーシップ、コーディネート、委託、トレーニング
- コミュニケーションと人材のマネジメント
 - インフォメーションとミーティングのマネジメント
 - ネットワーキング、連携
 - コンフリクト・マネジメント、ネゴシエーション
- （研究）戦略計画へのサポート、改革マネジメント
- リソースのマネジメント、コントロール、持続的調整
- 結果のプレゼンテーション、評価、フォローアップ・プロジェクト
- 品質とダイバーシティのマネジメント
 - 構造、プロセス、結果
 - 環境（文化）、インストルメント
 - 研究の公正性と倫理

3. なぜ研究戦略（立案）が必要なのか？

重要なメッセージ、研修セッションのねらい、エクササイズの概要

重要なメッセージ

- グローバル化する世界において、大学には（研究）戦略が必要である
- 公的資金の削減や大学自治の増大が、優先研究を設けるプレッシャーとなっている。
- 透明性の高い戦略を持つことで、外部パートナーからの協力や資金提供が見込まれる。
- 戦略を持つことで、大学コミュニティのコーポレート・アイデンティティの発展へとつながる。

研修セッションのねらい

- 大学での研究戦略の計画に関する経験のエクスチェンジ
- 研究戦略の重要性の理解
- 研究戦略開発の課題についてのディスカッション

エクササイズ

- 研究戦略の計画に関する実際の経験 - 参加者の経験の例
- なぜ大学には研究戦略は必要なのか？
- 研究戦略の利点は何か？
- なぜ計画努力な失敗することがあるのか？
- 大学の研究戦略には何が含まれるべきか？
- どのようにして研究戦略を開発できるか？
- 優先研究の確立

なぜ大学には研究戦略が必要なのか？

グローバル化する世界の中で競争するために、大学は戦略を必要とする。別の表現をすれば、戦略のない大学は衰退する可能性が大きいと言える。多くの大学にとって、研究戦略は大学全体の戦略の中核となる。

エクササイズ：研究戦略立案における実際の体験

全体でのウォームアップ討論（～1.5 時間）

- 研究戦略立案（および/または導入）に関する参加者の経験
 - 自分がシニア URA だと思いますか？ なぜそう思うのですか/なぜそう思わないのですか？
 - あなたの大学には、どのような研究戦略がありますか？ 曖昧なものですか、具体的なものですか？
 - 研究戦略はどのように開発されましたか？
 - ビジョン、綱領、戦略的目標の例を挙げてください。

エクササイズ：なぜ研究戦略が大学に必要なのか？

全体での討論（30 分）

⇒ 参加者とのブレインストーミング

エクササイズ：研究戦略の利点は何か？

全体での討論（～30 分）

⇒ 参加者とのブレインストーミング

研究戦略/ 開発に際しての考慮されるべき論点

エクササイズ：立案努力は、なぜ失敗することがあるのか？

全体での討論（30 分）

⇒ 参加者とのブレインストーミング

エクササイズ: 大学の研究戦略には、何が含まれなければならないか？

全体での討論（～30 分）

⇒ 参加者とのブレインストーミング

エクササイズ: 研究戦略は、どのようにして開発できるのか？

全体での討論（～30 分）

⇒ 参加者とのブレインストーミング

エクササイズ: 研究優先順位を確立する

全体での討論（～30 分）

- 多くの場合、大学の戦略的研究プラン策定において 研究優先順位（国内、国際的など）を定めることが、最初の重要決定事項のひとつとなります。
- 優先順位の設定に影響を及ぼすファクターは何ですか？

4. 研究戦略立案の実践 - ドイツの大学の事例

重要なメッセージ、研修セッションのねらい、エクササイズの概要

重要なメッセージ

- 研究戦略の開発に重要なのは、大学の強み・弱み・機会・脅威（SWOT）の分析である。

研修セッションのねらい

- ドイツの大学の成功例の紹介
- それらの大学における研究戦略の開発の成功要因の考察
- SWOT 分析のプラクティス
- （研究戦略の一部としての）資金調達戦略のための革新的アプローチに関するディスカッション

エクササイズ

- ビジョンとミッションステートメントをどのように研究戦略に反映？
- SWOT 分析
- SWOT 分析の研究戦略（計画）への変化
- 大学の研究戦略の目標、ターゲット、評価方法の定義
- 日本の人口変動の大学への影響は何か？
- 研究プロジェクトの資金調達のために、どのようにハイランクの理事会を設立するか？

大学の組織的戦略にとって欠くことのできない研究戦略

「エクセレンス・イニシアティブ」時代に、ドイツの大学の多くは大学としての戦略を策定し、そこにおいて、研究戦略は必要不可欠のものとなっている。そのことは、説得力ある組織戦略があることを理由に、11校が「エリート大学」として選ばれたことに最も明白に表れている。¹⁰ これらすべての大学の組織戦略の中核となるのは、研究戦略である。最も重要なことは、大学の研究戦略が組織の全般的戦略の中にしっかり組み込まれていることである。そうでない場合、導入は失敗する。以下に、ドイツのエリート大学における研究戦略の事例を挙げる。簡単なところから始めるため、まずドイツの中規模大学における、かなり一般的事例を取り上げることにする。

ケース 1: ドイツの中規模大学における「研究 2020」ビジョン

ドイツの中規模大学は、強み、弱み、機会、脅威の分析に基づき、同校の「研究戦略2020」のために、以下のビジョンと綱領を策定した。¹¹

ビジョン -研究 2020: *国際的な研究大学になる*

- 大学は、国内、国外で研究大学として名を知られる
- 大学は、卓越した学際的研究を行うために、多様性と科学的専門性の潜在力を活用する
- 大学は、ビジネス界、団体、公的機関、他の大学、大学以外の研究機関と密接な関係をもって活動する。それは、国内外のネットワークにおける相互の契約合意で明確にされたパートナーシップに基づくものとする

使命 -研究 2020:

- 大学は、特に地域、国、および国際的ニーズに向けた研究を支援し実行する。研究開発に関し、大学はビジネス・セクター、科学コミュニティ、社会にとっての革新的なパートナーとなる
- 学部は教授とアカデミック・スタッフを通し革新的研究を行うことで、大学の高いレベルの研究プロファイル、若手科学者の育成、および卒業生の質の高い技能に貢献する
- 大学はメンバーに対し、個人的および専門家としての能力開発/進歩の機会を提供する

エクササイズ: ビジョンと綱領は、研究戦略にどのように反映されるか?

全体での討論 (〜30 分)

- ビジョンと綱領の具体的メッセージとは何ですか?
- 具体的表現とは、何を意味するのですか?
- それは、どのように実践できますか?
- アクションを要する具体的ニーズはどこにありますか?

¹⁰ 11 の大学は以下の通り: フンボルト大学ベルリン校、フリー大学ベルリン校、ブレーメン大学、ハイデルベルク大学、ドレスデン技術大学、ケルン大学、LMU ミュンヘン大学、ミュンヘン技術大学、コンスタンツ大学、RWTH アーヘン大学。

¹¹ ここで提示されているケースは実際のケースに基づくものだが、シニア URA の教育上のニーズに合わせて大幅に修正されている。したがって、大学名は伏せられている。提示されたケースは、「エリート・クラス」には入っていないドイツの多くの中規模大学の現状と状況を代表するものである。

ケース 2: ブレーメン大学¹²

ブレーメン大学は中規模大学で、組織戦略のコンセプトに対し資金を提供するために「エクセレンス・イニシアティブ」が選んだドイツの 11 の大学のひとつである。資金提供は 2012 年に開始された。以下に、新しい組織戦略が発効する前の大学の現状を説明する。

状況¹³

ブレーメン大学は比較的新しい大学で、2011 年 10 月に創立を 40 周年を祝っている。同大学は社会科学と人文科学にフォーカスした、元々は教員養成のために設立された大学である。しかし 1980 年代初めから大学は大きく変わり、特に自然科学とエンジニアリングを強みとする学際的研究大学へと変身を遂げた。大学は、密接な信頼関係をもつブレーメン州（Land）から大きな支援を受けると共に、大学以外の研究機関と協働するだけでなく、地域の民間セクターとも密接な協力関係をもっている。公的セクターおよび民間セクターとの関係は、2005 年に Stifterverband fuer die Deutsche Wissenschaft（ドイツの大学システムを対象とするビジネス・コミュニティのイノベーション機関）が、ブレーメンを最初の「科学都市」に決定するという形で実を結んだ。

同校は、絶えず変化する国内外の大学の差別化の状況に対し、以下のような非常に明確な形で対応している。長期的に見て中規模の大学は、自分たちの強みにフォーカスした取り組みによってしか国際的な最高レベルで競合することはできないという明確な認識をもっているため、研究の方向性は大学全体として追求される。同時にブレーメン大学は、地域で質の高い教員を養成する責任も引き受けている。¹⁴

¹² このケースは参加者のニーズに適合させたものであるため、現実を 100% 反映したものではない。

¹³ 以下の情報の大半は、大学ウェブページを参照した。

¹⁴ このテキストブックのフォーカスは研究戦略であるため、大学における教授導/教育の側面に関する詳細な説明/情報は割愛する。

表 2: ブレーメン大学の主なデータ (2014 年)

学生	20,000 (女性51%)(留学生11%)
全卒業生	3,100
- 学士号	1,700
- 修士号	1,200
- 博士号	340
- ポストドクター	9
教授	290
アカデミック・スタッフ	2,300
非アカデミック・スタッフ	1,200
年間予算総額	280 百万 ユーロ
第三者からの資金	90 百万 ユーロ

出典: www.uni-bremen.de/en/university/university-overview/facts-and-figures.html, 2015年2月10日

研究プロフィール

大学のすべての方針とアクションに関する全般的指針は、研究と教育における状況の「漸進的だが継続的な改善」である。大々的な変革を目指すのではなく、組織およびプログラムの適応は段階的に行われる。人材開発への注力を伴うこれらの着実な改善により、大学の研究を一流のものとする上で必要な優れた一般的条件が確実なものとなる。

大学における研究プロフィールは学内の合意の上に構築され、すべての学部支持される。2008年に、最新の「教授雇用に関する長期計画」が大学評議会¹⁵の委員会により承認された。これは3つの目的、すなわち、大学における研究プロフィールを明確に打ち出す、エクセレンス・イニシアティブの取り組みを支援する、包括的かつ質の高い研究領域を保証する、に基づくものである。

リソースは限られているが、大学は広域にわたる専門分野を提供している。伝統的に、学部間での密接な学内ネットワーキング、および、マックス・プランク研究所 (MPG)、国立研究センターのヘルムホルツ協会 (HGF)、ゴットフリート・ヴィルヘルム・ライプニッツ協会 (WGL)、フラウンホーファー協会 (FhG) など大学以外の優れた研究機関との強いネットワーキングが存在する。ブレーメン大学は、このようにして先端的な国際研究の実施を容易にすることができる。さらに同校は、地域企業と密接なつながりをもつと共に、長年にわたり、ジェイコブス大学やオルデンプルク大学など近隣の大学との協力関係を維持してきた。

¹⁵ 大学のガバナンス組織については、ボックス 2 を参照のこと (本テキストブック 25 ページ)。

大学の基本方針の一つは、革新的研究アイデアに対しオープンな姿勢をもち、優秀な若手研究者に初期段階から支援を提供することである。また大学の柔軟性は非常に高く、組織はステータスを超えたフラットな階層構造となっている。

ブレーメン大学には、以下のような 12 の **学部**がある。

1. 物理/電子工学
2. 生物/化学
3. 数学/コンピュータ・サイエンス
4. 生産工学
5. 地学
6. 法律
7. ビジネスおよび経済
8. 社会科学
9. 文化研究
10. 言語学および文学研究
11. 人間および健康科学
12. 教授法および教育科学

さらに大学は、学部横断的な学際的研究にフォーカスした6つの**注目分野**を開発している。こうした背景から、これらの分野は、高い柔軟性を与える学部によって緩やかな形で支持される。

現在の6つの**注目分野**は以下の通りである。

1. 海洋、極地および気候研究
2. 社会変化、社会ポリシー、および国家
3. 材料科学および生産工学
4. コンピュータ、認識およびコミュニケーション科学
5. 言語学
6. 疫学および健康科学

注目分野以外においては、将来性の高い新分野を促進するための大学のリソースは限られている。プログラム間の調整があまり重要でなく学生数も多い人文科学における研究に関するビジョンはほとんどなく、したがって研究範囲も狭くなっている。大学は、的を絞った特定の職位に関する方針と学長からの特別支援により、人文科学の研究強化を開始した。大学評議会の研究委員会は、人文科学、および教育科学、社会科学、経済学について一定の研究領域において、いわゆる研究グループを設置した。

注目分野は、異なる学部に属す研究者たちをリンクし、特にキャンパスにある大学以外の機関との研究ネットワークを促進させる。現在、大学以外の機関に属す 33 人のディレクターとセクションの責任者が、教授職を兼任し大学で教えている。これらの人は、独自に修士および博士論文の指導に当たると共に、エクセレンス・クラスターと共同研究センターにも加わっている。

大学は創造的な可能性を推進するため、野心ある若手研究者に特別な機会を提供している。かつて、新たに任命された若手教授は、現在ある、研究の卓越性に対する大学の評判の基盤を築いた。独立研究を推進し自身のキャリアパスを形成する自由は、大学の若い学者たちの進歩にとって最も重要な原則のひとつとなる。ジュニア教授職¹⁶の早期導入、財政的支援、ジュニア研究グループのリーダーに与える教授のタイトル、および、博士課程の学生の独立研究に対する研究費授与のための競争手順などは必要不可欠の要素となる。

研究の質

大学の研究パフォーマンスは、第三者からの資金の総額で示される。現在、第三者からの資金は大学の予算の約3分の1を占めている（約9100万ユーロで、約50%がDFGからのもの）。直近の2009年最新DFG資金ランキングにある2005年から2007年の数字と較べると、第三者からの資金の割合は大幅に増加している。その理由のひとつとなっているのは、二つの大学院とエクセレンス・クラスターがエクセレンス・イニシアティブの第一ラウンドで獲得した資金による。

学外からの資金が高い割合を占めることは、様々な研究ランキングに反映されている。たとえば DFGの資金ランキング¹⁷では、2008年から2009年の期間における同大学のランクは、資金の絶対額において第21位となっている。資金の絶対額に基づく査定は、常に中規模大学にとっては不利である。したがって、大学の実際の生産性の指標となるのは、研究者1人当たりが獲得する第三者からの資金であろう。この観点から、同校はフルタイムの教授の数について、DFG資金ランキングで第10位となる。すべての財源から獲得した学外からの資金の額については、同校は絶対額でドイツのすべての大学中第9位である。またCHE大学ランキングでも、以下のように良い順位を得ている。監査を受けた専門分野中9つが最高カテゴリーに含まれ、他の3つの専門分野では、地学、社会学、政治科学の分野の科学者たちが獲得した学外の資金額については第1位となっている。他の6つの専門分野（生産工学、地理学、電気工学、コンピュータ・サイエンス、数学、ビジネス研究）についても、同校はドイツの大学のトップ10にランクされている。

さらに、教育、研究および健康担当の州上院議員との密接な協力に基づき、運営評議会が各注目分野に対し約800万ユーロまでの特別州資金を分配する。これらの資金は、新しい共同研究センター、研究グループ、EUプロジェクト、（国際）研究研修グループ、大学院、エクセレンス・クラスターの設立資金獲得を目指す望ましい競争環境をつくり出している。同校の注目分野とブレーメンの経済開発にとって重要なイノベーションの分野とが重複するため、同校はブレーメン州からの強い支援を得ている。

¹⁶ ドイツでは、「ジュニア教授職」は若手研究者のためのポジションである。これはテニュアトラックではないが、「教授」のポジションへとつなげることが可能である。

¹⁷ ランキングにはドイツのすべての大学が含まれ、12の対象分野でランキングが行われる。

さらに大学は、民間企業および基金からも多くの積極的な支援を誘致している。たとえば、過去10年に民間セクターのパートナーから提供された資金により、大学は注目分野における寄付基金教授職の数を12に増やしている。

また、国際的データベースに記録された研究者1人当たりの出版数も、大学の高いパフォーマンスを示す指標となる。2004年から2010年までの期間、Scopus/Elsevier が対象とする分野における出版数は20増加した。しかしこの期間、教授の数が減っていることを考慮する必要がある。同じ期間に、同大学の研究者が論文中で引用された回数は100%以上増加した。

卓越した研究のための既存の枠組み

敏捷性に富み野心にあふれた機関として、大学はすべてのキャリア・レベルにおける研究者の一般的環境を継続的に改善し続けている。積極的対策には、新規研究プロジェクトに対する資金援助、若手研究者とその個人的能力開発に対する支援、ジェンダー・メインストリーミング、大学の国際化、民間セクターとの双方向の協力体制などが含まれる。

大学は1976年に、すでに中央研究開発基金（CRDF）を設立している。CRDFを通してリソース（ポジションと資金）は、同校初の共同研究活動に割り当てられ、それが最初のDFG共同研究センターへとつながった。同校のリソースが限られ、かつ教授職の数が少ないことを鑑みると、中央における研究ポジションの提供は共同研究と学際的研究の重要なインセンティブとなる。今日、CRDFを通し、60のフルタイムと同等のポジションに対して資金が提供されている。2010年に資金提供のフォーマットが修正され、キャリアの段階間の移行に対する支援、キャリア初期におけるアカデミックな独立性、国際化、卓越した若い（特に女性）研究者の採用などが含まれるようになった。

2001年、同校ではドイツで初めて、ジュニアレベルの教授を対象とした競争に基づくテニュア・トラック、いわゆる「ブレーメンの展望」が導入された。これは、指定された6年間のうちに、ジュニアレベルの教授に終身ポジションを約束する真の意味での見通しを与えるものだが、その間、学外からの応募者とは引き続き競争することになる。ジュニアレベルの教授職には、研究アシスタント、研究休暇、そして教育面での仕事量の軽減の特権が与えられる。43人のジュニアレベルの教授の半数以上は、契約が切れる前に他の大学からの教授職のオファーがあった。ジュニアレベルの教授が学外からの誘致を受けた場合、非常に優秀な若手研究者をつなぎ留めるために、大学は早期に正教授のポジションをオファーすることができる。これらの教授職の40%が女性に与えられるため、このスキームは女性教授を採用するうえで特に有効なものとなっている。大学は、ジュニアレベルの教授職を補完する対策として、ジュニアレベルの研究グループの独立したリーダーたちのアカデミックな地位を強化している。これらのポジションは、魅力あるキャリアパスを拓くことにもなる。これはテニュア・トラ

ックではないが、教育面での仕事量を大幅に削減し、共同研究者に対し独立研究をするうえで十分な研究費を与えるものである。

新たに任命された教授は、キャリア開発のために考案された広範な対策の恩恵を受けることができる。これには、大学の託児所や、その他のキャンパスにおける育児施設など、キャリアと私生活の調整に関する支援が含まれる。職員開発オフィスも、集中コーチングを始めとするカスタマイズされた広範な機会を提供している。さらに2005年には、財務および管理担当ディレクターの支援のもとで、二重キャリアにおける問題の解決策を見つけるために「二重キャリア歓迎サービス」が導入された。これは大学内、そして州機関およびパートナー企業との協力のもとに行われる。

大学は、組織的な形で個人の能力を特定する。たとえば、2002年から人材コンサルタントを雇い、限定された候補者の協働およびリーダーシップの能力を評価している。これらの評価は、任命委員会による（決定的な）アカデミック面での査定を補完するものである。透明性と質を維持するために、学長と学部長が当該専門分野以外から学外の研究者と報告者を指名し、それらの人は定期的に任命委員会の会議に出席する。

また同大学は、男女のバランスの面でも突出している。今日、同校の女性教授の割合は25%となっている（国内平均は18%）。これは、大学が学内において機会均等の高い水準を設定したことを反映したものである。さらに、教育科学・研究技術省は「女性教授プログラム」によって大学を支援している。同省は、この大学のジェンダー・メインストリーミングに関する方針をドイツのベスト7の一つとしている。しかし、女性教授の割合は2009年以来、あまり変化していない。

大学は、多様性管理のコンセプトを強調している。同校は2010年に他の7つの大学と共に、高等教育のシンクタンクである高等教育センター（CHE）が行う「Vielfalt als Chance -機会としての多様性」プロジェクトに参加した。同校は2010年に、*Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft*により学生の多様性への対応の仕方を評価されコンテストで勝利をおさめ、ベンチマーキング・クラブの仲間入りをしている。現行の多様性プロジェクトを戦略的なものとして位置づけるため、大学は2011年に初めて、異文化および国際事項担当の副学長を選出した

2010年には、大学は大学院センターを設立した。これはすべての博士課程の学生とその監督者、および、大学の多岐にわたる博士課程のプログラムを対象に包括的な支援サービスを提供するものである。その指針となるのは、キャリア初期におけるアカデミックな独立性の支援、博士課程プログラムの組織を超えたネットワークの拡大、個人のスキルセットの開発である。大学院センターは、すでに大学にある多岐にわたるカリキュラム外の研修を束ねたも

のに、さらに独自の研修を加えると共に、監督水準の向上を目指す。これは、学部の代表者から成る諮問委員会によって支援される。センターが始まる前は、博士課程の学生は様々なプログラムを通して強力な支援を受けていた。さらに2004年には、特に女性の博士課程の学生およびポストドクターのキャリア開発対策が導入され、コーチングとメンター・プログラムが提供されている。これらのプログラムは、最近、「ヨーロッパの優れた実践プロジェクト」の栄誉を授与された。同校は、CRDFを通してポストドクターのポジションと、伝統的に教授職に必要とされるドイツの第二論文である「ハビリテーション」¹⁸のための奨学金を対象とする資金提供を始めたにもかかわらず、未だにポストドクターのポジションは不十分である。

1997年に設立されブレーメン州とニーダーザクセン州が共同で資金提供した近隣のHanse-Wissenschaftskolleg (HWK) は、長期研究滞在のために世界中から（主に海洋と気候調査、社会科学、神経および認知科学、エネルギー研究分野において）知名度のある研究者を誘致している。この機関は、毎年約50人の研究者を最大一年間招聘し、特に、様々な大学から来た研究者の国際的ネットワーキングのための素晴らしい機会を提供している。2008年に大学は、HWKが対象としない専門分野における海外からの客員研究者に資金調達をするため、「国内での国際化」と銘打った独自のプログラムを立ち上げた。

さらに同校は、多くの企業や産業界のパートナーとの強いつながりがある。約4500人の従業員を擁する400社の企業、および、1600人の研究者がいる16の研究機関が、大学近くのテクノロジー・パークに移動している。またここには、*Land (州)* が資金提供した大学以外の機関もある。この、民間セクターとの広域にわたる協力関係により、寄付基金教授職が増加した。さらに、毎年、新規プロジェクトのために民間企業と500件以上の共同研究契約が結ばれ、2010年の研究開発資金は850万ユーロに上っている。

大学は、対応が早くフレキシブルな会計管理体制を有している。そこでは、すでに1994年からグローバル予算が導入され、2003年からSAP¹⁹による複式記入の簿記方式（包括的財務管理も含む）、および2011年に*European Norm*規格により義務付けられた契約研究を対象とする全部原価計算の簿記方式を使用し、プロジェクトがフレキシブルに中間資金調達できるようになっている。

¹⁸ 以前のドイツでは、教授になるためには「ハビリテーション」の取得が必要であった。現在では、大学や州（*Laender*）によっては、「ハビリテーション」なしでも教授のポジションに就くことが可能である。博士論文が「第一論文」と考えられている。

¹⁹ SAP (Systems, Applications & Products in Data Processing) は、ビジネス業務と顧客関係をマネジメントするソフトウェアを販売する、ドイツの多国籍ソフトウェア会社である。

ボックス 2: ブレーメン大学におけるガバナンスと意思決定

大学の意思決定は、研究志向の質保証に基づき、学部と *Land* (州) が共同で行う。

運営評議会（学長、副学長、財務および管理担当ディレクター）：

- 財務、スタッフのポジションおよび任命に関するすべての決定を行い、そのために大学の長期的な教授雇用計画にも責任をもつ
- 運営評議会は、2年ごとに各学部と、研究および教育における能力開発目標および展望に関する契約を結ぶ
- 学部に関する問題は、毎月学部長サークルにおいて運営評議会と共に討論される。
- 大学組織に重要かつ長期的なインパクトを及ぼす可能性がある戦略的決定については、教育、科学、および健康担当の州上院議員と運営評議会の間で交渉し合意に達するようにする。そのような合意の基礎になるのは、大学の「教授雇用に関する長期計画」と、州の「高等教育5ヵ年計画」である

大学評議会（学部長も構成員となっている大学の議会）

- 注目分野、中央研究ユニット、学位を与える講座の設立などの基本的決定事項の他、学士および修士プログラムの規制に対しても責任をもつ。

大学評議会の研究委員会

- 大学の研究ユニットの評価をすると共に、研究と若手研究者に関する基本原則に関連するすべての事項に助言を行う

研究資金委員会（教授陣のメンバーから選出）

- 自然科学と工学科学を対象とした委員会と、社会科学と人文科学を対象とした委員会の二つの委員会がある
- 学外者によるレビューに基づき、人員と CRDF からのプロジェクトの資金に関する提案書を運営評議会に提出する
- 意思決定は、常に教授陣および学部長との相談の上で行われる

質の保証

- 州の高等教育法に基づき、研究における質の保証は大学に一任される
- 専門分野と学部における研究の長期的展望に関する高い質は、定期的な「相互助言」により確実なものとされる。これはポジションを埋める時に行われることがあり、学部の研究者、学部長オフィス、運営評議会、および学外の専門家が関与する。
- 学際的な協働活動については、ケース・バイ・ケースで通常の質評価が行われ、それは即座にリソース配分に反映される。評価を行う際には、学外のレビュー担当者、または専門家による独立パネルの参加が要請される。

エクササイズ: ブレーメン大学の SWOT 分析

演習は小グループで行うべきである（～4人）（～1時間）

- 2011年における大学の現状に関する説明に基づき、強み、弱み、機会、脅威（SWOT）分析を行ってください。SWOTは、研究戦略の立案と導入の基礎となります。

エクササイズ: SWOT 分析を研究戦略に反映させる (立案)

一般的ステップに関する全体での討論 (～30 分)

- SWOT 分析を戦略に反映させるための最初のステップにおいて、考慮すべき事項について説明してください。

エクササイズ: 大学の研究戦略のための戦略的目標、ターゲット、および対策を定める

グループ作業 (～1.5～2 時間)

- ブレーメン大学の SWOT 分析をベースに、ブレーメン大学の戦略的目標、ターゲット、対策を定義する。タ
- 参加者自身の大学の戦略の開発 (SWOT 分析も含めて) をエクササイズとして行

試み: 戦略の導入

大学からの引用：

「組織戦略の導入には3つの目的があります。第一は革新的な敏捷性を維持すること。第二は研究の強みに見られる不均衡のバランスをとること。そして第三は意欲のある若い学者たちにとり、大学が仕事と研究の場として魅力あるものとなるように状況を整えてゆくことです。全般的な目標となるのは、常にフレキシブルで、新しい状況や課題、特に予測が困難な状況や課題に対して迅速に対応できるような状況を維持することです。確実にある不確定要素のひとつは、人口動向です。2017年以後、ドイツの学生数は次第に減少し、学生と優秀な若手研究者を巡る競争が激しくなります。学生と若手研究者に魅力的な環境を提供する研究大学として、当大学は、研究と境域のキャリアを追求する学生に対し魅力的なオプションを与えたいと思っています。当校では、学士レベルで研究ベースの学習機会を導入することで、初めの段階から研究志向を育んでいます。また大学は2012年から2017年の期間を使い、教育面での機能を学士から修士プログラムそして大学院での勉強へと移行させます。もちろんこの間、プログラムの質はしっかり維持します。大学はこの課題に立ち向かい、人口構造の変化を積極的に方向づける機会をとらえ、若い人材が研究のキャリアを追求するためのインセンティブを提供します。」 (Müller 2011: 68)

エクササイズ: 日本における人口構造の変化は、大学にどのような影響を与えているか？

全体での討論 (～30 分)

- ブレーンストーミング
- 日本における人口構造の変化が、あなたの大学に及ぼす影響について、熱心に討論されていますか？ もしなされているなら、どのような方法でやっていますか？
- 人口構造の変化は、あなたの大学の (研究) 戦略に反映されていますか？

ケース 3: 国際研究プロジェクトのための革新的な資金調達戦略

状況²⁰

2002 年、ドイツの中規模大学の海洋研究専門の研究センターは、若手科学者を対象とする国際研修プログラムを開始した。このプログラムでは、毎年 20 人の学生に、グローバル研究という枠組みの中でプロジェクトを実施する機会を提供している。各プロジェクトの実践部分は、国際パートナーの研究機関のひとつで行われる。実験はドイツ側の参加者と受け入れ側の機関の学生による 2 カ国のチームワークで行われ、各々の教授が監督に当たる。プロジェクトの準備とグローバルなデータ分析は、両方ともドイツの大学の研究機関で実施される。このプログラムは、ドイツの大学の研究機関を数多くの世界のパートナー機関と結びつけるものであるため、持続的に科学知識のやり取りを行えるグローバルなネットワークが形成される。現在プログラムは 4 大陸にある 25 の海洋研究機関と協力体制があり、ネットワークは拡大を続けている。

当初このプログラムは、2004 年から 2010 年の間、2 つの期間（最初の資金提供期間と更新/延長資金提供期間）にわたり、知名度の高いドイツの公的基金からの資金提供を受けた。この資金提供期間が終了してからは、同研究機関はいくつかの私的基金および海洋関連会社の支援を得て、プログラムを自律的に継続することができた。

何が起こったか? この大学の研究機関は、どのようにして継続的に資金を調達できたのか?

通常、一つの同じ機関から繰り返し資金調達することはできない。多くの研究資金提供機関は一回のみ、もしくは一回か二回の更新提案に対して資金を提供する。したがって、プログラム/プロジェクトを持続可能な形で安定させるには、異なるアプローチを見つける必要がある。もちろんプログラム/プロジェクトの延長は、資金がある場合には大学が支援することが可能である。しかし、いずれの場合にも別の新たな方法を選択することができる。

ここで説明したケースに見られる新たなアプローチは、以下のようなものであった。更新提案書には、別のところで継続的な資金調達ができるよう、研究機関内に資金調達組織を構築するための別の予算が含まれた。この提案書が資金提供機関に提出される前、海洋研究の研修プログラムの担当者たちは、当該資金提供機関と徹底的な話し合いを行った。研究資金提

²⁰ 著作権上の理由、および内部情報が多く含まれていることから、大学名は伏せる。さらに、ケースは参加者のニーズに合わせて修正、単純化されており、現実を反映したものではない。

供機関側からの最初の反応は、驚きと懐疑だった。「なぜ、もっと資金が必要なのですか？ 本
当に私たちから独立できるのですか？」第二の反応は、積極的なフィードバックだった。「私
たちは二回だけ資金提供をします。しかし、プロジェクトはそれ以後も存在し続けるでしょ
う。つまり、私たちはその後も常に創設者と見なされるわけです」

新しいアイデアを持ってこの研究機関にアプローチする前に、以下のようないくつかの対策
がとられた。

- ブランドを構築し、多くのターゲット・グループにアプローチできるよう、魅力的なパ
ンフレットをデザインした。
- 社会の中にこのプロジェクトの支援者がいることを示すため、著名な人々を任命して小
規模な評議員会を結成した。
- 宣伝戦略を強化した（企業に対して、および地域の新聞などで）。
- 研修プログラムを実行する研究機関の内部で、資金調達機能が構築されていった。ここ
では、特に CEO からの（金銭面ではない）支援が必須となる。
- 若手科学者を対象とする研修プログラムのコーディネーターたちは、これまでのスキル
の他に資金調達のコンピテンシーを身に付ける必要がある。それは、学外のコンサルタ
ント会社によって行われた。

エクササイズ: どのようにして、地位の高いメンバーによる評議員会を構築するのか？

4～5 人のグループでの討論（1～1.5 時間）

- 誰が評議員会のメンバーになるべきか、そして、どうすればそれらの人を評議員会の
メンバーに誘致できるかについて話し合ってください。
- シニア URA が果たせる役割は何ですか？

文献

Anderson, Don, Richard Johnson and Bruce Milligan (1999). *Strategic Planning in Australian Universities*, Canberra: Department of Education, Training and Youth Affairs.

Blümel, Albrecht, Georg Krücken and Katharina Kloeke (2010), *Professionalisierung im administrativen Hochschulmanagement*, Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung, presentation on September 2010, Speyer
http://www.foev-speyer.de/hochschulprofessionalisierung/pdfs/Praesentationen_int_tagung/bluemelkloekrueckenProfessionalisierungstagung.pdf (2014年11月12日閲覧)

Braun, Dietmar and Francois-Xavier Merrien (eds.) (1999), *Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View*, London: Jessica Kingsley Publishers

Clark, Burton (1983), *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley: University of California Press

Clark, Burton (1998), *Creating entrepreneurial universities*, Oxford: International Association of Universities and Elsevier Science

Cohen, Michael, James March and Johan P. Olsen (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", in: *Administrative Science Quarterly* No 17, pp. 1972. 1-25

Deem, Rosmary, Sam Hillyard and Michael Reed (2007), *Knowledge, Higher Education and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities*, Oxford: Oxford University Press

Ellet, William (2007), *The Case Study Handbook – How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases*, Harvard Business Publishing

Gunnarsson, Magnus (2012), Research Strategies at Universities. A brief survey of research strategies at institutional and departmental level. REPORT 2012:01, University of Gothenburg, Analysis and Evaluation

Horváth, Peter (1999): Das Balanced-Scorecard-Managementsystem – das Ausgangsproblem, der Lösungsansatz und die Umsetzungserfahrungen. In: Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 5/99 53. Jg, S. 303-319.

Kaplan, Robert S. (2010), *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Working Paper 10-074, Harvard Business School, Harvard University

Krücken, Georg (2011), *A European perspective on new modes of university governance and actorhood*, International Center for Higher Education Research (INCHER), University of Kassel, Germany, Research & Occasional Paper Series: CSHE.17.11, <http://cshe.berkeley.edu/>, accessed on November 12, 2014

Krücken, Georg, Albrecht Blümel and Katharina Kloeke (2013), *The Managerial Turn in Higher Education? On the Interplay of Organizational and Occupational Change in German Academia*. Minerva 51, pp. 417–442, Springer Science + Business Media Dordrecht
<http://ciefr.pku.edu.cn/upfile/2014030405203176671.pdf> (2014年11月12日閲覧)

Nickel, Sigrun and Frank Ziegele (2010): *Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle*. Band 1: eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF, Gütersloh.

Reichert, Sybille (2006). *Research strategy development and management at European universities*. EUA Publications.
http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Research_Strategy.1150458087261.pdf (2015年2月10日閲覧)

Saka, Ayaka and Terutaka Kuwahara (2013), *Benchmarking Scientific Research 2012 - Bibliometric Analysis on Dynamic Alteration of Research Activity in the world and Japan*, National Institute of Science and Technology Policy (NISTEP), Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT), Japan, March 2013 –

Saka, Ayaka, Terutaka Kuwahara and Iris Wieczorek (2014), *University benchmarking focused on research papers - Japan and Germany in comparison*, National Institute of Science and Technology Policy (NISTEP), Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT)

Schimank, Uwe (2005), “‘New Public Management’ and the Academic Profession: Reflections on the German Situation”, in: *Minerva*, 43, pp. 361-376

Senden, Manfred and Jörg Botti (2006), *BalancedScorecard, KLR, Prozessmanagement, Projektmanagement, Presentation, Lehrgang für junge Wissenschaftsmanagerinnen und –manager*, Karlsruhe, 07.+08.12.2006

Whitchurch, Celia (2008), *Shifting Identities and Blurring Boundaries. The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education*. in: *Higher Education Quarterly*, No. 4 / Vol. 62, pp. 377-394.

Wieczorek, Iris (2013), “The Grand Voyage for Universities: German Perspectives on Managing Research for International Competitiveness”, in: *化学と工業*, Vol.66-11 November 2013

CONTACT

Dr. Iris Wieczorek

President

IRIS Science Management Inc.

Cerulean Tower 15F, Sakuragaokacho 26-1

Shibuya-ku, Tokyo 150-8512, Japan

Phone +81 (0)3 3470-7257

Fax +81 (0)3 4496-6176

Mobile +81 (0)80 3001-5567

iw@science-iris.org www.science-iris.org