

OPINION

海外の事例から学ぶ

研究力を強化する

7つの実践 研究マネジメント

研究力強化に成功している海外大学はどのようなマネジメントをしているのか？ 国内の大学や研究機関の研究マネジメント事情に明るい識者に聞く。



カクタス・コミュニケーションズ株式会社 日本法人代表 湯浅 誠

ゆあぎまこと ●1978年生まれ。大学卒業後、カクタスコミュニケーションズのイデ・バイ本社に就任。日本人の設立に携わり、大学や研究機関の国際化を支援。現在はグループ全体において日本・中国・韓国を中心とした戦略的グローバルマーケティングおよびブランディングを統括。

ステークホルダーの明確化とトップダウンでの研究推進

近年、日本以外のアジアの研究大学の躍進がめざましいのは周知のとおりです。研究力強化に欠かせない研究マネジメントのあり方について、韓国、中国の取り組みを中心に、日本との違いを見てみたいと思います。

最も大きな違いは、「ステークホルダーが求めていること」を読み、そこに向けて施策を変え、トップダウンで研究に取り組む点です。例えば中国は、国や各省が今後注力する研究分野を定めて積極的に投資するため、大学はその動きに照準を合わせて戦略を立てます。韓国は財閥系企業が重要なステークホルダーです。成均館大学

校はサムスンから、年間100億円程度の研究資金を提供されています。同校は韓国最古の教育大学でしたが、1997年の通貨危機を機に研究大学へと方向転換。同社の支援を受けて、2011年には「研究大学から真のグローバルリーディング大学へ」の目標を掲げ、産学連携や国際共同研究の環境整備を進めた結果、各種大学ランキングで、研究関連のスコアを大きく上昇させました。他方、日本の大学の多くは、教員の好奇心に基づくボトムアップ型の研究を重視してきました。その姿勢は基礎研究の価値を守るうえで、本質的な大学の姿勢だと思っています。どちらも、善しあしはあります。しかし、今の日本の大学の世界的なランキングの低迷、影響力のあ

る論文割合の低下などの背景には、研究資金不足だけでなく、研究の優先順位を下げざるを得ない環境があると聞きます。そこで、海外の研究マネジメントの工夫を取り入れられるものは取り入れながら、バランスのとれた戦略を練ることが重要だと考えます。特に経営の自由度が高い私立大学は、取り込める施策がいくつかあると思います。

研究力強化に向けた7つの実践

研究力強化のためには、教員個人だけに頼るのではなく、大学としてのマネジメントが欠かせません。海外大学の取り組みを参考に、7つのポイントを紹介します。

① ビジョンの策定と共有
教育と同様ビジョンや目標を研究についても設け、それを学内に共有します。ビジョンを定めるにはまず、ステークホルダーを明らかにし、研究のキーパーソンを入れて策定します。その人をアンバサダーとして学内に広めていくというのも一つの手でしょう。

② 教員の評価
ビジョンにひもづく評価がなければ、前には進みません。教員が教授になるまでに研究で行うべきことや水準を明確にします。他国では論文は量より質重視にシフトしています。延世大学校では評価の対象とする論文の投稿先がリストとして明示されています。全員同じ評価軸ではなく、「企業からの研究費獲得」「トップ論文を書

【図表1】韓国の私立大学の研究力強化に向けた改革例

	成均館大学校	延世大学校
主な改革	<ul style="list-style-type: none"> ▶グローバル人材採用と研究環境の整備：優秀な研究者を呼び込むために注目度の高い分野の研究所を新設。世界のトップ大学に並ぶよう研究環境を拡充。 ▶大学内の産学連携カルチャーの醸成：テクノロジー系ベンチャー企業が入居する「ビジネスインキュベーションセンター」を設置。さまざまな共同研究を企画する。産学連携に積極的な研究者には資金面、評価面でインセンティブを与える。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶研究評価システムとインセンティブの見直し：論文の数ではなく質へと転換。技術移転を昇進評価の重要指標にし、成果報酬を導入。 ▶採用ポリシーの見直し：若手研究者を多く採用し、採用直後の2年間は研究に注力させるほか、3年勤務でサバティカルが与えられ国際的な共同研究を促す制度がある。 ▶研究広報の見直し：デジタルマーケティングによる一般社会や世界に向けた研究広報強化など。
研究大学としての評価	THE世界大学ランキング2023/ =170位 同インパクトランキング2022/ 301-400位	THE世界大学ランキング2023/ 78位 同インパクトランキング2022/ =27位

【図表2】研究力を強化する7つの実践例

	日本に多く見られる例	海外の取り組み例
① 研究についてのステークホルダーやビジョン	社会全体として少し曖昧	▶ステークホルダー、めざす姿、ビジョンが明確で、学内に共有されている
② 教員評価	教育、研究、社会貢献、運営どれも求められる	▶教授になるまでにやるべきことが明確、論文は量より質 ▶役割に応じて評価指標が異なる
③ 教員採用	国内中心	▶国内外問わず優秀な研究者を集め、若手研究者を積極的に海外派遣
④ 研究資金獲得	教員個人の努力中心	▶大学主導で行う
⑤ 研究成果の発表にかかる経費	教員の自費	▶大学予算
⑥ 社会とのコミュニケーション	研究は社会に即役立つものではないという姿勢	▶社会に対するわかりやすい発信と社会への影響度を測る努力
⑦ 大学ランキングへの姿勢	活用イメージが不明瞭で、本気で順位向上に取り組むに至らない	▶世界中から優秀な教員や学生を呼ぶツールとしてランキングを利用するため、構造を理解し、本気で取り組む

く「特許取得」など、役割を分担し、それに応じて評価を別軸にすることも、大学全体の研究力強化には役立つはずだ。

③ 教員のリクルート
海外の大学はお金をかけて将来有望な教員を採用しています。それが難しい場合は、中国の浙江大学のようにまずは短期のパートナー契約で招聘する方法もあります。延世大学校では新規に採用した若手教員は、数年間は研究に専念させ、研究実績を上げやすい制度を設けています。一方で学内の若手研究者を海外に派遣して共同研究の経験を積ませ、国際共著論文の担い手を育成することも欠かせません。それには帰国後のポストを用意するなど、海外に出やすくする施策もセットで用意します。

④ 大学主導の研究資金獲得
産業界と連携する際、価値観が異なる教員と企業が直接交渉してもうまくいかない場合があります。両者の要望を擦り合わせ、妥協点を探るコーディネーターを用意すべきです。どちらかと言えば知財の専門家よりも、交渉術や営業力に長けた人物が適任です。

⑤ 研究成果の発表支援
韓国の大学では、論文の校正や翻訳など、研究のアウトプットの経費は大学持ちですが、日本では

教員自身の負担が多いようです。大学の支援があれば、論文数が増えるのではないのでしょうか。また、これまで英訳が難しかった人文社会科学系の論文も、AI翻訳ソフトの発達により、コストをかけずに海外にも研究成果を出しやすくなりました。

⑥ 社会に影響を与える発信
研究成果を社会にわかりやすく発信し、社会への影響力を高めることも重要です。延世大学校はデジタルメディアを使った国内外への研究広報に積極的です。イギリス政府は学費値上げへの対応を発端に、2014年から大学の社会への貢献度を測るインパクト評価を実施しています。教員へのインタビューが主な手段ですが、これにより教員自身が研究の社会的意義を自覚するといった、意識改革につながっているようです。世界的にこのような考え方は広がっています。大学単位でも、人文社会系の研究の価値を伝えるため、さまざまな情報発信に取り組むことも大切でしょう。

⑦ 大学ランキングへの姿勢
海外では大学ランキングを「優れた研究者や学生を集める手段」として、順位アップに取り組んでいます。日本でも戦略的に研究し、活用するとうよいと思います。