

学術研究を持続的に 推進するための研究経営

横浜国立大学 経営戦略本部／研究推進機構 URA育成教育研究センター
矢吹 命大

yabuki-nobuhiro-gw@ynu.ac.jp

2026年8月26日
SPOD2026 2602C

本講義の中心的な問いと構成

[中心的な問い]

大学は、研究という使命を組織としてどのように持続的に実現するのか。

第1部

なぜ今、研究経営なのか

- 研究経営が必要とされる背景・環境変化

第2部

研究経営とは何をするのか

- 戦略・組織・意思決定の構造

第3部

研究経営の実践

- 調整・情報・評価・組織的学習の循環

受講者の到達目標

理解・説明

- 「研究経営」の基本的な考え方を理解する
- 大学の研究活動を組織的・戦略的に推進する視点を説明できる

課題の整理

- 大学における研究推進上の課題を把握する
- 自身の立場から研究経営の観点で課題・論点を整理できる

実践の考察

- 研究者、執行部、事務職員、URA等の関与を理解する
- 大学全体として研究活動を支える実践の方向性を考察できる

本講義の到達点は、自大学の課題を研究経営の観点から整理(さらに実践)できること

本講義の背景と目的

大学を取り巻く環境変化

- 第7期科学技術・イノベーション基本計画における組織的な研究力強化の要請
- 研究開発マネジメント人材(URA等)の重要性の増大
- 人的・財政的資源の強い制約と、大学ごとの特色ある研究の形成
- 持続可能な研究活動の実現と研究戦略の構想・実施・評価

本プログラムの前提

- 研究経営を大学執行部だけの課題とせず、多様な教職員が共有し、関与する視点として捉える。

【第7期科学技術・イノベーション基本計画】

- 研究力強化には、URAを始めとした研究開発マネジメント人材やファンドレイザーなどの新たな専門職、技術職員、事務職員などアカデミアの全ての構成員の協働が必須である。しかし、その活動基盤は十分とは言えない状況であり、多様な科学技術人材の育成・確保による、大学等の組織力向上のための一層の取組が必要である。

とはいえ、研究経営は政策対応のための「新しい仕事」ではなく、現場の課題を組織として考えるための共通視点である。

第1部 なぜ今、研究経営なのか

研究を可能にする条件を、組織の問題として捉える

大学の基本的な役割

学校教育法第83条

- 「大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道德的及び応用的能力を展開させることを目的とする。」
- 「大学は、その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする。」

大学の基本的役割

- 教育：専門的知識・能力の教授
- 研究：専門学芸の深化と知的知見の創出
- 教育研究成果の社会への提供(社会貢献?)

研究は特定の大学に限定された特殊業務ではなく、大学の根幹をなす本来的使命である

研究活動における個人と組織

研究者が担う専門的活動(自律性)

- 研究課題の設定・着想
- 研究資金の獲得
- 研究方法の選択と実験・分析
- 学術的妥当性の判断
- 成果の発表と学術コミュニティへの貢献
- 研究公正に対する個人の責任

大学組織が形成する研究条件

- 研究者・支援人材の雇用・キャリア設計
- 研究時間および物理的空間・設備の確保
- 研究資金の確保・配分・管理基盤
- 倫理、安全、法令、セキュリティ対応

研究の中核は研究者の自律的活動にある一方、その成立条件は組織的に形成される。

研究活動を支える諸条件

人材

研究者、大学院生、
技術職員、URA、
事務職員 等

時間

研究、準備、共同研究、
研究指導に充てる時間

資金

基盤的経費、競争的資金、
民間資金、寄附金等

設備・空間

研究設備・機器、共用施設、
研究スペース、情報
通信基盤

情報

学術動向、政策、公募、
学内研究情報

制度

人事、会計、契約、知財、
倫理、安全

組織文化

異分野対話、挑戦への
寛容性、研究尊重

社会的信頼

研究公正、説明責任、社
会との継続的な信頼関係

研究成果の把握だけでなく、成果を生み出す条件の形成状況を捉える必要がある。

個人による解決が困難な研究上の課題の増加

研究基盤の持続性をめぐる課題

- 研究者・研究支援人材の確保・育成・定着の困難
- 教育・管理運営業務増加に伴う研究時間の圧迫
- 研究設備・研究環境の維持・更新の困難
- 外部資金への依存と研究活動の継続性

研究活動の複雑化に伴う組織的対応

- 研究活動・研究資源に関する組織情報の把握・共有・活用
- 研究データの適切な管理・活用を支える体制の整備
- 研究の公正性・安全性を確保する組織的対応
- 国際的な研究活動を支える制度・支援体制の整備
- 分野・部局を越えた協働や挑戦的研究を支える仕組みの形成
- 研究活動・研究成果に関する説明責任と社会との信頼関係の維持

研究者の努力不足に帰するのではなく、制度・組織の側から統合的に検討すべき課題が増加している。

研究活動と制度環境の複雑化

研究活動の構造変化

- 研究の大型化・大規模プロジェクト化
- 複数機関・複数分野による共同研究の拡大
- 国際共同研究・グローバル連携の拡大
- AI for Science・データ駆動型研究の進展
- 研究設備・研究データ基盤の共用化
- 産学官連携・社会との関係の深化

制度・社会的要求の増大

- 研究インテグリティへの対応
- 研究セキュリティ・経済安全保障への対応
- オープンアクセス・研究データ管理(RDM)への対応
- 知的財産・契約・産学官連携の高度化
- 研究成果・研究活動に対する説明責任の増大

研究活動そのものの複雑化と制度・社会的要求の増大により、個々の研究者だけでは担えない調整・支援・組織対応が増えている。

大学に求められる多様な役割

教育の質保証

教育成果の可視化と学修支援
学生の多様化、教育と研究の両立

研究力向上

特色ある研究分野の形成
若手育成、研究時間、国際連携

産学官連携

共同研究・社会実装の推進
地域・企業との継続的關係、知財活用

ダイバーシティ

多様な人材が活躍できる環境整備
国籍・職種・キャリア段階への配慮

研究基盤整備

共用設備・情報基盤・データ基盤
研究活動を支える基盤の維持・高度化

オープンサイエンス

研究成果・データの適切な公開
透明性、再利用可能性、知識共有

研究インテグリティ・セキュリティ

研究の信頼性と安全性の確保
倫理、利益相反、輸出管理への対応

財政基盤の強化

持続可能な資源確保
外部資金、寄附、共同研究収入の組合せ

限られた資源の中で、これらの役割をどう両立・持続させるかが研究経営の課題となる。

大学における資源制約

人的資源

- ・ 教員、事務職員、技術職員、URA等人数・専門性
- ・ 経験の継承
- ・ 配置と育成の余力

時間的資源

- ・ 研究、教育、管理運営、社会貢献
- ・ 新しい業務が既存業務を圧迫
- ・ 研究時間・準備時間の確保

財務的資源

- ・ 運営費、外部資金、寄附金
- ・ 施設設備費・間接経費
- ・ 短期事業と継続基盤の組合せ

物的・情報基盤

- ・ 研究室、共用設備、図書館
- ・ 情報通信・データ基盤
- ・ 維持・更新・利用支援

組織として同時に対応できる範囲

執行部・部署・担当者が、複数の課題を継続的に把握し、判断・調整・改善できる範囲
「担当者を置くこと」と「組織として課題を扱えること」は同じではない。

新たな課題が追加されても、大学が同時に対応できる人材・時間・財源・基盤・マネジメント能力が自動的に増えるわけではない。

優先順位が明示されない場合に生じること

組織としての優先順位が不明確

- 取り組むべき課題・事業はいずれも重要
- 新たな業務が加わっても既存業務は残る
- 何を優先し、何を抑えるかが明示されない



現場で生じる「事実上の優先順位」

- 締切が近いもの
- 外部要求が強いもの
- 予算がついているもの
- 声の大きいもの
- 担当者の余力で処理できるもの

優先順位を決めないことは、「選択しない」ことではない。現場での対応を通じて事実上の選択が行われる。

大学業務に内在する判断

日常業務の例

- 予算・人員の配分
- 共用設備の利用条件
- 支援制度の対象・要件
- 会議体へ提示する情報

背後にある判断

- 選択
- 優先順位
- 資源配分
- 調整

判断が与える影響

- 誰が支援を受けられるか
- 何が継続されるか
- どの課題が後回しになるか
- 例外をどう扱うか

日常業務に含まれる選択・優先順位・資源配分は、研究経営を構成する判断でもある。

政策上重視される研究経営

第7期基本計画の文脈

- 「科学の再興」を柱の一つに位置づけ
- 推進システムの刷新：縦割り・自前主義からの転換
- 科学技術と安全保障、産学官連携、科学技術外交、ガバナンス改革を含む構成

大学に関する主な論点

- 研究開発マネジメント人材・技術職員等の育成・確保
- 研究時間、若手研究者、国際頭脳循環への対応
- 研究設備・機器、研究データ、情報基盤の整備・共用
- 基盤的経費、競争的研究費、間接経費の使い方

研究経営として読む視点

- 政策への受動的対応だけとして扱わない
- 人・資金・設備・情報を、大学の目的に沿ってつなぐ
- 研究現場と経営判断を接続する仕組みを考える
- 自大学の規模・使命・強みに応じて具体化する

第7期基本計画は、研究力強化を「国の政策課題」としてだけでなく、大学が研究を組織として支える課題として読み替える手がかりになる。

第1部まとめ

1. 研究は大学の基本的な使命である
研究の中核は、研究者の専門的判断と自律的な活動にある。
2. 研究活動は、研究者個人だけでは成立しない
人材、時間、資金、設備、情報、制度などは、大学組織によって整えられる。
3. 研究を取り巻く課題は複雑化している
研究の大型化・共同化、制度対応、データ管理、安全保障など、個人や単一部署では扱いにくい課題が増えている。
4. 大学に求められる役割も多様化している
教育、研究力向上、社会連携、国際化、研究基盤、研究の信頼性などを同時に支える必要がある。
5. 利用できる資源と対応できる範囲には限りがある
人、時間、財源、設備・情報基盤に加え、組織が同時に把握・判断・調整できる範囲にも限界がある。
6. 優先順位を示さなくても、実際には選択が生じる
期限、外部要求、予算、担当者の余力などによって、事実上の優先順位が形成される。
7. 研究経営には、組織として判断を行う視点が必要となる
方向の共有、資源の組合せ、調整、意思決定、実施後の見直しが求められる。

研究者の自律的な研究活動を支える環境を、大学が組織として持続的に整え、見直していくことが、研究経営の出発点となる。

第2部

研究経営とは何をする事なのか

研究経営を構成する戦略・組織・意思決定の基本構造

研究経営は今始まった話でもない

梅棹忠夫『研究経営論』(1989)

【まえがき】

「研究の企画、研究者たちの組織、その運営、資金および資材の調達、必要な空間および機材の設営、成果物の産出、その点検、そして社会へのおくりだしなど、これらの一連の過程は、企業の経営と学術研究とのあいだでかなりの類似性がみられるのである。」

「しかしながら、今日においては学術研究もしいに規模がおおきくなり、組織的なものになりつつある。研究者としても、密室における孤独から脱して、**研究の経営論**ないしは、**組織論**を考えてみなければならないときがきているのではないだろうか」

- 研究を、個人の知的活動だけでなく、組織的な活動として捉える
- 企画、組織、資金、設備、成果の点検、社会への還元までを、一連の研究活動として捉える
- 組織化・大規模化する研究を、どのような仕組みで支えるかを考える
- 現在の研究戦略・研究支援にも通じる問題意識と言える

研究を支える条件を「経営」として捉える問題意識は、新しいものではない

研究経営が扱おうとすること

主に扱うこと

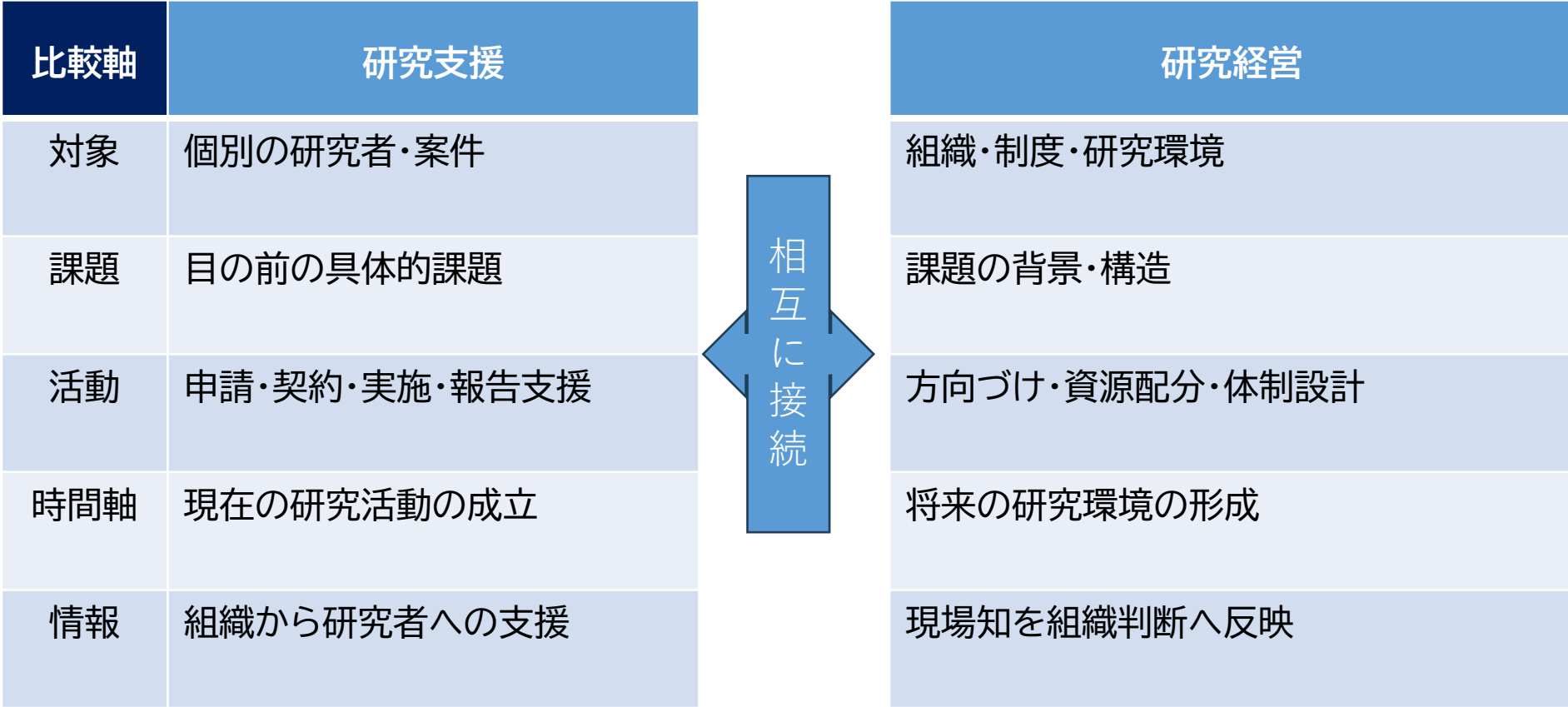
- 研究環境・支援体制の形成
- 大学としての方向の共有
- 人、時間、資金、設備の組合せ
- 意思決定を支える情報・専門性
- 支援体制と制度の持続可能性

扱わないこと

- 研究テーマを一方的に決める
- 全研究者を単一指標で比較する
- 短期成果だけを重視する
- 研究活動を管理業務へ従属させる
- 研究者の専門的判断を置き換える

研究内容への直接統制ではなく、研究を支える環境・資源・制度体制を扱う。
→組織と戦略

研究支援と研究経営



個別支援で得られる現場の知見は組織的な課題把握につながり、組織的な判断は支援制度や研究環境を通じて現場に還元される。

研究経営を「組織」と「戦略」から考える

組織論

- 研究者、事務職員、URA、技術職員、経営層の役割
- 専門性と権限の配置
- 部門間・職種間の調整
- 現場の知見を組織的判断につなぐ仕組み
- 専門家の自律性と組織としての協働

→誰がどのような役割を担い、いかに協働・意思決定する

戦略論

- 何を重視し、何を維持するか
- 何を変え、何を新しく始めるか
- 人、時間、資金、設備の配分
- 短期的成果と長期的な研究基盤の両立
- 施策の開始・継続・修正・終了

→組織として何を選び、資源をどう用いるか

研究経営を考えるうえでは、専門家が力を発揮できる「組織」と、研究を持続させるための「戦略」の双方が必要となる。

「専門家組織」としての大学

大学における意思決定の特徴

- 教育研究の中核を高度な専門家が担当
- 研究分野ごとに異なる価値判断・評価基準
- 研究内容に対する上位者からの詳細指示の困難性
- 教員による専門的判断の自律性
- 学部・研究科・センターへの権限・情報の分散
- 経営上の権限と研究上の専門知識との分離
- 合意形成・調整の必要性

ミンツバーグによる「専門家組織」 (Professional Bureaucracy)

- 中核業務を、高度な訓練を受けた専門職が担う
- 調整の中心は、上位者による直接監督ではなく「技能の標準化」
- 専門職は業務遂行に大きな裁量をもち、意思決定権限は現場に分散
- 専門教育・資格・専門職団体など、組織外部の規範が作用

- 
- 単純なトップダウン統制には限界がある
 - 専門家の自律性だけに依存する運営にも限界がある
 - 組織としての方向づけと専門家の自律性を、対話・情報・制度・支援によって調整する必要がある

大学の研究経営は、専門家の自律性を前提とした組織的調整として捉えられる。

研究者の自律性と大学の組織的責任

研究者の自律性

- 独自の研究課題を設定する
- 専門的方法を選択する
- 学術的妥当性を判断する
- 長期的・挑戦的研究に取り組む
- 成果と研究公正に責任を持つ



大学の組織的責任

- 研究環境を整備する
- 人材・資金・設備を確保する
- 法令・倫理・安全を担保する
- 社会・資金提供者へ説明する
- 組織の持続可能性を確保する

対話・情報共有・制度設計・支援・調整によって、自律性と組織的責任を接続する。

大学の意思決定は、分散した知識のもとで行われる

意思決定を担う多様な主体

- 学長・理事
- 経営協議会・教育研究評議会
- 部局長
- 各種会議体



判断に必要な専門知識の分散

- 教員・研究者: 研究現場と学術的価値
- 事務職員: 制度・規則・組織運用
- URA・IR: 政策・資源・データの接続
- 財務・人事・法務・施設: 実現可能性

- 決定権の所在と、決定に必要な知識の所在は一致しない。
 - しかも、誰も完全な情報を持ち、将来を確実に予測し、すべての選択肢を比較して判断できるわけではない。
- ➡ 情報の不完全性、将来の不確実性、時間・認知能力の制約（「限定合理性」の問題）

大学の意思決定は、分散した専門知識と限られた合理性のもとで行われる。

組織は判断を補うが、新たな分断も生む

組織による補完

- 業務と責任を分担する
- 専門性を蓄積する
- 情報を収集・整理する
- 権限・手続・記録によって判断を支える

組織化に伴う問題

- 部門間で情報が分断される
- 分業によって全体像を失う
- 会議や手続が形式化する
- ルールが自己目的化する
- 専門領域間の相互理解が不足する

補完と分断は、組織化の中で同時に生じる

研究経営には、組織化によって分かれた知識・情報・判断を再接続する機能が必要となる。

研究経営の専門性を、組織として備える

研究経営に必要となる専門領域

政策・研究・分析

- 科学技術・高等教育政策
- 研究活動・研究分野
- 研究IR・EBPM
- 広報・マーケティング

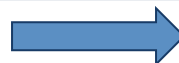
資源・制度・基盤

- 財務・会計
- 人事・組織
- 法務・契約・知的財産
- DX・情報基盤

信頼・推進・調整

- 研究インテグリティ・セキュリティ
- オープンサイエンス
- プロジェクトマネジメント
- 組織内外の調整

すべてを一人に求めない



専門性を確保し、接続し、継承する

専門性を組織能力に変える仕組み

確保・育成

- 必要な専門性を確保する
- 専門性を担う人材を育成する

接続・参加

- 部署・職種間を接続する
- 意思決定過程へ参加する
- 現場と執行部を往還する

継承・外部活用

- 専門性を組織内で継承する
- 外部専門家・ネットワークを活用する

万能な一人をつくるのではなく、多様な専門性をつなぎ、大学として研究経営能力を持つ。

研究戦略では、何を重視するかを選択する

戦略形成の流れ

①現状と課題を捉える

- 大学の使命・将来像
- 研究力の現状と環境
- 強み・制約・資源
- 将来像との隔たり
- 機会とリスク



②何を重視するか選択する

- 何を強化するか
- 何を維持するか
- 何を見直すか
- 何を新しく始めるか
- 何を縮小・終了するか



③資源・制度・行動に反映する

- 予算・人員の配分
- 設備・研究時間の確保
- 支援対象・制度の設計
- 事業の開始・継続・見直し・終了



実施結果・環境変化を踏まえて見直す

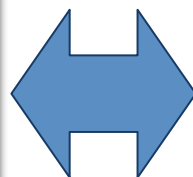
研究戦略は、現状と課題を踏まえ、限られた資源の中で何を重視するかを選び、具体的な資源配分や制度・行動に反映することである。

研究戦略では、研究のポートフォリオを考える

大学としてどのような研究の構成を目指すか

重点化・集中

- 強みのある分野をさらに伸ばす
- 将来性のある領域を重点的に育成する
- 特定領域へ資源を重点配分する



多様性の確保

- 幅広い研究分野を維持する
- 小規模・萌芽的な研究の可能性を残す
- 将来の新たな展開の余地を確保する

重点化することも、多様性を確保することも戦略的選択であり、その組み合わせも含めて大学としてどのような**研究ポートフォリオ**を形成するかを考えることになる

第2部まとめ

1. 知識と権限は分散している。
研究上・制度上の知識、現場情報、意思決定権は同じ場所にはない。
2. 統制にも放任にも限界がある。
トップダウンだけでも、専門家個人の自律性だけでも共通課題は解けない。
3. 組織は専門性を接続する。
分散した知識を結び、協働と意思決定を可能にする。
4. 戦略は選択である。
何を重視・維持・変更し、限られた資源をどう用いるかを定める。

次の問い:組織として判断する際に用いる数字・指標を、どのように読めばよいか。

第3部 研究経営の実践

調整・情報・評価・組織的学習の循環

日常業務に分散する研究経営機能

日常的な業務

- 研究費・人員の配分
- 共用設備の運用
- 相談対応と制度改定
- 会議体への情報提供
- 評価・調査と部局間調整
- 外部資金終了後の対応



業務に含まれる機能

- 課題把握・情報収集
- 選択肢形成・調整
- 判断・実施
- 評価・振り返り
- 次の判断への接続

研究経営という名称の部署がなくても、研究経営機能は大学内に存在する。

立場が異なれば、同じ施策の評価も変わる

研究者・部局

- ・ 研究の自由・専門的価値・時間
- ・ 分野の維持・教育研究体制
- ・ 研究開始・継続のための資金
- ・ 柔軟な利用と申請負担の軽減

大学執行部・支援部門

- ・ 大学の方向性との整合
- ・ 限られた資源の配分と優先順位
- ・ 公平性・法令遵守・実行可能性
- ・ 成果・説明責任と組織継続性

国・社会・資金提供機関

- ・ 研究力・競争力・社会課題への貢献
- ・ 成果活用・人材育成・社会的評価
- ・ 公平な募集・審査と明確なルール
- ・ 資金執行・契約条件と例外対応

調整の困難性は、異なる正当な合理性の交錯から生じる。

調整は意思決定の前半から始まる

情報・意見の把握

- 目的・利害・制約条件
- 影響を受ける主体
- 制度利用が困難な箇所
- 負担が集中する部署・担当者
- 公式ルールと実運用の差
- 数値に表れない課題

翻訳・選択肢形成

- 用語と問題認識を翻訳
- 実現可能な選択肢を整理
- 利点・リスクを提示
- 届きやすい意見と届きにくい意見を区別
- 個別の強い意見と全体状況を区別

論点整理と意思決定

- 合意可能な範囲を形成
- 残る対立点を明確化
- 意思決定者へ論点を提示
- データ・制度情報・複数の現場知を統合
- 次の判断に必要な確認事項を残す

調整は決定後の実施補助ではなく、問題定義と選択肢形成を含む意思決定過程の一部である。

情報収集だけでは意思決定に接続しない

情報を集める

- 政策動向・他大学事例
- 研究成果・外部資金
- 研究者ヒアリング・会議資料
- 調査・評価・設備・人材情報

断絶が生じる

- 収集・整理に大きな労力
- 既知の事実確認で止まる
- 利用者・目的・行動主体が曖昧
- 判断時期と完成時期がずれる
- 報告後の次の行動が不明

判断へ接続する

- 意思決定上の問いを設定
- 利用者との対話
- 選択肢と制約条件を整理
- 必要な正確性・粒度・時期を確認
- 実施担当者へ接続

分析の高度さだけでなく、問い・利用者・実施まで接続できるかが、意思決定への有用性を左右する。

評価目的を先に定め、指標は判断支援に使う

評価の目的

説明責任

社会・政府・資金提供者・学内への説明

資源配分

予算・人員・設備の配分判断

顕彰・動機づけ

優れた活動を認識し共有する

改善・組織的学習

事業・制度・実施方法を見直す

指標を使うときの原則

透明性

データと分析方法を確認可能にする

文脈と適用範囲

一律適用と組織指標の個人転用を避ける

インセンティブ

指標が生む行動変化を点検する

定期的見直し

指標と制度そのものを更新する

何のための評価かを明確にし、目的ごとに必要な情報と制度設計を変える。

定量情報の役割と限界

定量情報が果たし得る役割

- 状況の規模を示す
- 時系列変化を把握する
- 組織・分野を比較する
- 課題を具体化する
- 認識の違いを可視化する
- 対話の共通材料になる

定量情報のみで難しいこと

- 研究の価値を説明する
- 分野固有の文脈を説明する
- 変化の原因を特定する
- 優先順位を自動決定する
- 意思決定責任を代替する

定量情報は、議論を終わらせる答えではなく、議論を始める材料となる。

測定可能な範囲は、研究活動全体の一部である

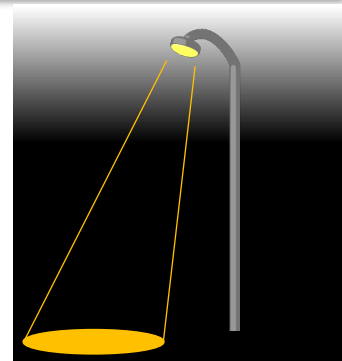
比較的指標化しやすいもの

- 論文数・被引用数
- 国際共著論文数
- 外部資金額・共同研究等の件数
- 特許等知的財産の件数
- 博士号授与数

定量情報のみでは把握しにくいこと

- 長期的研究基盤の形成
- 若手研究者への非公式な育成
- 分野・研究コミュニティの維持
- 失敗した研究から得た知識
- 地域社会との信頼関係
- 教育と研究の相互作用

→街灯効果(Streetlight Effect):
観測しやすいものだけを見て、それが全体を表していると考えてしまう傾向



測定できるものが重要なのではなく、重要な活動の一部が測定可能となっている。

Goodhart's Law

→ 目標化された指標は指標として機能しなくなる

“Any observed statistical regularity will tend to collapse once pressure is placed upon it for control purposes.”

Goodhart, C. A. E. (1975). *Problems of Monetary Management: The U.K. Experience*. In *Papers in Monetary Economics*, Vol. 1. Reserve Bank of Australia.

言い換えると・・・

“When a measure becomes a target, it ceases to be a good measure.”

Strathern, M. (1997), *‘Improving Ratings’: Audit in the British University System*, *European Review*, 5(3), 305–321.

評価対象が指標を目標化することで、指標への適応行動が生じ、指標が本来表していた実態を適切に表さなくなる。

→ 指標が改善しても、必ずしも政策目標の達成を意味しない

指標は行動を変え、副作用を生む可能性を持つ

指標	促され得る行動	見落とし・副作用と確認事項
論文数	論文化しやすい活動へ集中	質・多様性・長期性／測れない活動の軽視
外部資金額	大型案件や申請活動へ関心	基盤研究・小規模研究／報告・記録業務の増加
国際共著率	計上可能な共同関係を選好	共同関係の実質／専門的判断の数値への置換
支援件数	件数化しやすい支援を優先	困難案件・予防的支援／指標達成の目的化

グッドハートの法則：指標が強い目標になると、測定手段としての有効性が低下し得る。

評価主体と被評価主体が直面する課題

評価主体

- 限られた時間で多数案件を比較
- 判断根拠を説明
- 一定の公平性を確保
- 資源配分責任を負う
- 組織方針と整合させる



被評価主体

- 活動文脈が理解されにくい
- 分野・条件差が反映されない
- 数値化困難な活動が軽視される
- 報告資料の負担が増える
- 結果の利用方法が見えにくい

双方の事情を踏まえ、評価制度がどのような行動を促すかを想定する。

評価を組織的学習へ接続する

課題・情報の把握

- 現場の課題を捉える
- 情報・経験を収集する
- 複数の立場で問題を整理する

判断・実施

- 選択肢を検討する
- 意思決定する
- 制度・施策・支援を実施する

影響把握・見直し

- 結果と想定外の影響を把握
- 利益・不利益の分布を確認
- 問題設定・制度を見直し次へ反映

研究経営は、最初の判断だけでなく、判断を組織として更新できるかも重要である

研究経営を支える職種・組織機能

教員・研究者

研究現場・学術的価値・専門的判断

事務職員

制度運用・規則・組織継続性・組織記憶

研究開発マネジメント人材(URA等)

研究・政策・資源・制度・組織を接続

IR担当

情報整理・可視化・比較・分析

財務・人事・法務

資源制約・制度・実現可能性

技術・図書館職員等

研究基盤・設備・情報・データ支援

執行部・会議体

方向づけ・資源配分・最終的な決定責任

接続の要件

必要な知識が意思決定へ届く仕組み

最終的な決定権の所在が定められていても、判断に必要な知識は組織内に分散している。

持続可能な研究を支える研究経営

研究を支える条件

- 人材・時間・資金・設備の確保
- 制度・研究基盤の整備
- 研究者が力を発揮できる環境の維持

組織としての判断と調整

- 現状・課題と将来像を踏まえる
- 選択肢・制約条件を整理する
- 優先順位・資源配分を判断する

情報に基づく見直し

- 定量情報と現場の知見をあわせて捉える
- 実施結果・想定外の影響を確認する
- 制度・施策・判断を必要に応じて見直す

研究経営は、研究者個人の努力だけに委ねず、大学として研究を支える条件と判断のあり方を考え、見直していく組織的な営みである。