

# 国立大学法人 経営ハンドブック (3)

## 第3章 研究プロジェクト管理



# 目 次

## 利用の手引き

### 第 1 章 図書館

- 1. 1 国立大学における図書館 ..... 1-1
- 1. 2 考慮すべき環境変化 ..... 1-3
- 1. 3 大学図書館の活動 ..... 1-7
- 1. 4 今後の経営課題 ..... 1-20

### 第 2 章 情報基盤センター

- 2. 1 はじめに ..... 2-1
- 2. 2 教育・研究支援 ..... 2-4
- 2. 3 業務運営支援—事務局の電子化 ..... 2-12
- 2. 4 共通認証システム ..... 2-13
- 2. 5 組織と人材 ..... 2-17
- 2. 6 システム開発の考え方 ..... 2-18

### 第 3 章 研究プロジェクト管理

- 3. 1 研究プロジェクト管理の位置づけ ..... 3-1
- 3. 2 大学としての研究基盤の管理  
(定常的・基盤的業務) ..... 3-7
- 3. 3 大規模研究プロジェクトの支援 ..... 3-26
- 3. 4 担当組織、担当者とその役割 ..... 3-47
- 3. 5 用語 ..... 3-56
- 3. 6 参考文献等 ..... 3-60

### 第 4 章 知的財産

- 4. 1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割 ..... 4-1
- 4. 2 知的財産とはなにか ..... 4-1
- 4. 3 知財管理の目的 ..... 4-4
- 4. 4 知的財産活用のための体制構築と人材 ..... 4-6
- 4. 5 研究活動と知的財産 ..... 4-9
- 4. 6 知的財産ポリシー ..... 4-11
- 4. 7 知的財産の帰属についての考え方と評価 ..... 4-12

4.8	知的財産を社会貢献に活かすために	4-15
4.9	利益相反／債務相反	4-16
4.10	情報管理と秘密保持	4-19

## 第5章 学生に対する教育・生活環境整備と教職員の福利厚生

5.1	はじめに	5-1
5.2	法人化で可能となった教育・生活 環境整備の個性化と求められる管理責任	5-1
5.3	学生に対する教育・生活環境整備	5-3
5.4	教職員に対する福利厚生制度整備	5-28

## 第6章 広報（改訂版）

6.1	国立大学における広報	6-1
6.2	広報活動の種類	6-5
6.3	広報媒体とメディア・リレーション	6-6
6.4	広報組織と危機管理	6-17
6.5	戦略的広報	6-20
6.6	広報活動の評価	6-22

## 第7章 教育研究関連事業

7.1	大学経営における教育研究関連事業	7-1
7.2	教育研究関連事業の現状	7-7
7.3	今後の課題	7-32

## 第8章 産学連携・社会連携

8.1	産学連携とは何か	8-1
8.2	産学連携の歴史・背景	8-8
8.3	産学連携と大学等経営の関わり	8-16
8.4	産学連携・社会連携の財務 コストとメリット	8-25
8.5	社会あるいは外部組織との連携について	8-27
8.6	今後の課題	8-30

## 第9章 国際関係

9.1	はじめに	9-1
9.2	大学における国際関係の 取組みの分類と位置づけ	9-2
9.3	大学における国際関係の取組み（各論）	9-4
9.4	国際活動のための基盤整備	9-20
9.5	国際関係の取組みのための 制度・学内規則の整備	9-29
9.6	まとめ	9-30

## 編集委員会



## 3.1 研究プロジェクト管理の位置づけ

### 3.1.1 研究プロジェクト管理の必要性と意味

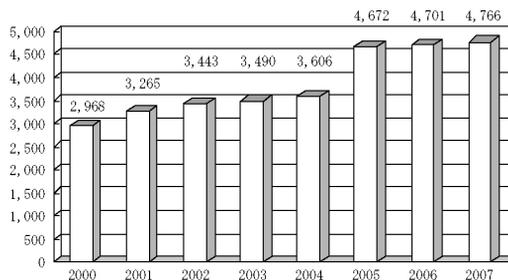
#### (1) 研究プロジェクト管理の必要性

研究は、教育、社会サービスと並ぶ大学の3大機能の一角を占めるとはいえ、研究活動は教員任せであり、大学が組織的に支援することは意外なほど稀であった。これまで、研究事務と呼ばれる業務分野は、研究者である大学教員が作成する書類をとりまとめ、対応する機関に送付する業務や研究途中で必要になる書類の管理くらいで、研究活動そのものの管理はもっぱら教員自身が行うか、あるいは老練な助手がいる場合には彼ら／彼女らが研究活動の管理を担ってきた。日本の大学では、外部研究資金等によって推進される研究プロジェクトの管理は、その必要性を長いあいだ認識されてこなかった。

しかし、研究そのものの様式の変化や環境変化により研究プロジェクトの管理が重要になってきた。すなわち、研究活動の高度化、大型化、学際的研究の増加といった研究の変化は研究活動そのものを大型化、複雑化させ、研究プロジェクトの管理を必須のものにした。

また、政府の競争的研究資金の増加（図3-1）は、単に金額の増加だけでなく、研究資金源の多元化（マルチファンディング・システム化）、ファンディング・プログラムの多様化をもたらした。研究者にとっては、研究をするためには自分の力で研究費を獲得しなければならず、研究資金源や申請機会を探索することが求められるようになってきた。研究の実施やとりまとめにおいては、研究資金源ごとのファンディング目的へ貢献していることを明示的に説明すること（アカウンタビリティ）が求められるようになり、単純に研究を実施していればよいという状況ではなくなった。このため、研究プロジェクトの綿密な管理が必要となるのである。

図1 政府競争的研究資金の増加



さらに、国立大学の法人化は、大学の資金構造の多様化を要請する。それは、研究資金獲得のためのみならず、大学の威信獲得や大学の競争力確保のためにも必要となる。その結果、研究活動を教員個人の問題として済ますことはできず、大学として外部資金、とくに政府の競争的研究資金をいかに獲得していくかが重要な経営課題となる。ここに、大学として研究プロジェクト管理や支援に取り組む必要性が生じている。一方では、研究費獲得競争の過熱も一因となって、研究上の不正行為や研究費の不正使用の問題が生じ、社会問題化している。これは研究活動や大学の社会的信頼を揺るがしかねない問題となっている。これらの問題は研究者個人の倫理上の問題という面もあるものの、適正な研究活動を進めるための基盤や仕組みを整備することは大学としての責務である。とくに、多くの場合、研究費の経理の責任は法人としての大学にあり、研究活動を適正に推進する上でも、大学による研究活動の管理が重要である。

このような環境変化に対して、教員のみで対応することはロスが大きい。助手・助教ポストの減少の結果、かつて実質的に研究プロジェクト管理を担っていた層の弱体化も進んでおり、組織としての対応が必須である。研究管理に対する取り組みがないこと、あるいはその場しのぎの継ぎ接ぎの対応を重ねることは、研究管理を複雑化し、研究現場にかえって混乱を招くことにつながる。研究プロジェクトの管理機能や支援機能を明示し、組織的、さらには専門的業務として取り組むことが必要である。

ただし、大学は多様であり、すべての大学が同じ水準で研究管理機能を整備することは現実的でない。大学の実情にあわせて研究管理の体制を整備していく必要がある。小規模な大学や研究分野が限定されている大学などでは、複数の大学が共同で研究管理業務に取り組むなどの選択肢も検討されるべきであろう。この点については、最後に述べる。

## (2) 研究プロジェクト管理の対象

大学が関係する研究資金源には、主として以下のようなものがある。

自己資金	運営費交付金	経常的な研究費 ◎重点的／競争的に配分する研究費	
	○寄附金収入		
外部資金	◎政府の研究資金	競争的研究資金	科学研究費補助金(グラント)
		非競争的研究資金	受託研究費
	その他の研究資金	民間企業	受託研究費
			共同研究費
			奨学寄附金
	○地方自治体等		
	○公益法人(財団等)		

◎が本章の主対象、○は主たる対象ではないが関連する事項について言及する。

本章で対象とする研究プロジェクト管理（◎）は、主として外部資金による研究活動の管理・支援業務であり、大学固有の資金（運営費交付金、寄附金収入など）から支給される経常的な研究費（かつての校費に対応）によって実施される、教員個人の自発的な動機に基づく基盤的な研究活動は対象としない。ただし、大学固有の資金による研究活動でも、大学内で重点的に配分され、資金や研究グループの規模が大きく計画的に実施される研究活動は対象となる。すなわち、本章で対象とする研究プロジェクトとは、「目的、方法や実施計画が明確な研究活動であり、それに対して特定の研究資源（研究費、スペース等）が配分されるもの」をいう。多くの場合、複数の研究者（教員）が参画するか、単独の教員によって実施される場合でも、ポストドクその他の人員が参画し、チームとして進められる。また、大学の研究戦略が存在する場合には、その戦略に位置づけられている研究活動は対象となる。

また、民間企業等との共同研究、受託研究については、別の章で取り上げる。

### （３）研究プロジェクト管理業務の範囲

本章で対象とする研究プロジェクト管理業務とは、研究活動の円滑化、促進、発展のために実施するものである。すなわち、研究プロジェクトの申請、提案、応募の権限に関わる業務、研究プロジェクトの費用、予算、資金の管理に関する業務のほか、とくに大規模な研究プロジェクトの場合、外部資金等で雇用されるポストドク等の研究プロジェクトに関わる人的資源の管理も含まれる。研究実施時においては、労務管理、労働衛生（労働安全、環境安全等）、外部資金等で購入した資産の管理なども対象となる。さらに、研究活動に固有な問題群（ポストドクの管理、研究に関わる規制等）や各種の法的問題への対応についても必要に応じて対処する必要がある。

これらの研究プロジェクト管理業務は、研究プロジェクトの個別案件ごとに実施すべき業務と、共通のルールやマニュアル等の組織的整備や情報収集など基盤的、継続的に実施すべき業務などの共通業務がある。本章ではその両方を対象とする。また、研究プロジェクト管理業務には、全学的に実施すべき業務のほか、個別の研究プロジェクトごとに、あるいは研究室（ラボ）ごとに実施すべき業務もある。後者はとくに「ラボラトリ・マネジメント」と呼ばれる分野である。ラボラトリ・マネジメントについては、本章では触れないが、関連する記述から類推することが可能であろう。

## (4) 研究プロジェクト管理の目標

研究プロジェクト管理の目標は、以下のとおりである。

- 1) 大学の研究実施者・受託者としての健全性、優秀性を確保すること
- 2) 大学の研究競争力を確保し、独自資金を獲得すること
- 3) 産学協力関係を探索し、発展させること
- 4) ファンディング機会へ対応し、ファンディング機会の将来の展開へ積極的に関与すること
- 5) 大学の研究ポリシー、手続き、研究管理・支援システムを形成すること

### 3.1.2 研究プロジェクト管理業務の概要

研究プロジェクト管理は、定常的、基盤的に実施すべき活動のほか、プロジェクトの進捗に伴って、事前審査までに実施すべき業務、研究実施中の研究プロジェクト支援、研究終了後に実施すべき業務に分けて考えることができる。さらに、研究実施中の研究プロジェクト支援も、採択・研究開始時、研究遂行中、中間段階、研究終了時のそれぞれで実施すべき業務に違いがある。

表1は、研究プロジェクト管理業務の概要を研究プロジェクトの時間軸に沿って概観したものである。

また、表2には、業務内容別に関連業務を整理して示した。

表1 研究プロジェクト管理業務の概要

定常的業務・基盤的活動	研究戦略策定 学内研究情報収集・流通 外部資金情報の収集と普及 学内、学内からの問い合わせ対応 ポスドク、RA等雇用と支援 広報 リスク管理・危機管理 研究評価 学内外の連絡調整 各種研修 施設・設備管理 各種規則・マニュアル整備 委員会設置、運営
事前審査まで	外部資金情報の収集と分析 共同研究プロジェクトの提案・構築と研究体制の整備 提案（申請書）作成と提出 市場調査 権利関係の調査、確認 申請後のファンディング機関とのコミュニケーション 事前評価への対応

研究プロジェクト支援	採択・研究開始	契約 設備機器等整備 ポスドクその他の採用 外部助言委員会の設置 情報インフラの整備 広報活動開始
	研究遂行中	ポスドクその他の労務管理 会計処理、資金管理 情報インフラ運営 研究データ管理 研究ノート管理 生命倫理・研究倫理・コンプライアンス リスク管理 研究進行管理と変更手続き 研究成果管理 広報・アウトリーチ 外部助言委員会の運営 部局運営との調整
	中間段階	中間レビュー（外部助言委員会） 中間評価への対応 事業廃止（必要な場合）
	研究終了	事業完了報告等 レビュー（外部助言委員会） 事後評価への対応 研究成果管理 知的財産管理・技術移転 設備機器等管理 内部監査 確定検査 外部監査
研究終了後		研究成果管理 知的財産管理・技術移転 追跡評価、機関評価への対応 広報・アウトリーチ 研究情報更新等

表2 業務の分類

企画	研究戦略	研究戦略策定 施設計画、人事政策、財務計画
	調査・情報分析	研究情報、技術情報の収集、分析 外部資金情報の収集と普及 学内研究情報収集・流通
	研究企画	学内外連絡調整 共同研究プロジェクトの提案・構築と研究体制の整備 提案（申請書）作成と提出 申請後のファンディング機関との連絡調整
管理	情報管理	研究関連情報基盤整備 学内情報流通 研究プロジェクトのための情報インフラ整備・運営
	施設管理、設備管理	施設・設備管理、共用施設・設備管理 設備機器等整備 設備機器等の管理、事後処理
	人事・労務管理	ポスドク、RA等雇用と支援、研修 ポスドク、RA等の労務管理 労働衛生、環境安全

	連絡調整	学内外からの問い合わせに対する窓口 部局運営との調整
リスク管理・ 研究評価	リスク管理	リスク管理・危機管理 各種規則・マニュアル整備 委員会設置、運営 権利関係の調査・確認、契約 生命倫理・研究倫理・コンプライアンス 研究データ管理 研究ノート管理 内部監査・外部監査
	研究評価	機関評価の実施 外部助言委員会の設置と運営 事前評価への対応 中間レビュー（外部助言委員会） 中間評価への対応 レビュー（外部助言委員会） 事後評価への対応 追跡評価、機関評価への対応
研究事務	契約・進行管理	契約 研究進行管理と変更手続き 事業廃止（必要な場合） 事業完了報告等 確定検査
	調達	設備、物品発注 納品管理
	会計	会計処理 資金計画、資金管理
成果管理	広報・アウトリーチ	アウトリーチ活動の計画 広報活動 WEB等での広報、ニュースレター発行 アウトリーチ活動
	研究成果管理	学会発表、論文、特許等の管理
	技術移転	市場調査 特許申請 知的財産管理・技術移転
研修	研修	各種研修活動

### 3.1.3 転換期の研究プロジェクト管理

現在のところ、研究プロジェクト管理業務の範囲、内容等は安定していない。それは、研究助成を含む国の科学技術システム改革が進められているからであり、研究助成の仕組みやそのルールは頻繁に改訂されている。マルチファンディング・システムの下で、システム改革が進められているため、ルール変更を正確に把握し、対応していくことは大変な作業となる。これを教員個人に任せることは現実的でない上に、詳細なルールの理解、微細なルールの差異の理解が求められるなど専門的な対応が必要であり、組織的対応をせざるをえない。研究プロジェクト管理に関わる者は、ファンディング・システムの変化に関する情報を適時に入手し、必要な事項を学内に流通させることが求められる。なお、単に変化に対して受け身になるだけでなく、望ま

しい改革のあり方について、現場の意向を関係機関に対して表明していくことも求められる。

また、今日の行政改革、規制緩和においては、大学の活動に関しても、自由とともに規律が求められている。とくに外部資金を獲得して実施される活動については、大学の資金調達自由度を増す一方で、研究活動や資金処理に対する責任も大きくなる。とくに、研究における不正や研究費処理における不正問題の発生は、ファンディング・システムの健全性を損なうものとして、厳しい批判にさらされている。その結果、外部資金による研究活動に関して、コンプライアンスと内部統制、さらにはリスク管理が強く求められるようになってきている。このためにも研究プロジェクト管理の重要性は高まっている。

## 3.2 大学としての研究基盤の管理（定常的・基盤的業務）

### 3.2.1 サービスの種類

研究プロジェクト管理業務の中で、定常的・基盤的業務としては、研究戦略策定をはじめとして、企画的業務や、各種の管理的業務やリスク管理、研究評価の基盤構築が主なものである。これらは、全学レベルで推進すべき業務である。

企画立案、教員の研究活動に対する協力や助言、研究活動において遵守すべきガイドライン等の設定などの形でサービスを提供する。

### 3.2.2 研究戦略

すべての研究プロジェクト管理の前提となるのが、大学としての研究戦略である。研究戦略は、大学としての資源配分の判断、研究分野の長期的育成方針の根拠となる。研究戦略は、研究担当副学長などを中心に構築されるべきである。同時に大学の保有する各種資源の現状や構成員の意向から乖離してしまうことは意味がないため、研究現場の意見の的確な吸い上げも必要となる。アメリカの大学の場合には、トップダウンで研究戦略が策定されているように見えるが、研究現場での議論を積み上げるボトムアップのアプローチも併せて採用されており、このことを見逃すべきではない。

研究戦略は、当然ながら大学の中期計画との整合性に配慮しなければならないが、それだけでなく、研究活動と密接に関連する知的財産戦略、技術移転戦略、産学連携戦略などとの整合性、さらには人事政策、財務計画との連携に配慮されなければならない。人事政策、財務計画と連動しない研究戦略は抽象的理念にすぎず、実効性はない。

アメリカの大学では1990年代以降、大学の戦略プラン（戦略イニシアティブと呼ぶ大学もある）を策定するケースが増えている。その中では、教育、研究、社会サービスの全般について、人事政策、財務計画を含む長期的な計画を策定し、研究活動においても明確な将来像を描出している。また、それを実現するための寄附金募集活動なども連動して実施している。

このような研究戦略立案のためには、研究動向や技術動向の分析、学内の現状の分析など、継続的な調査分析が必須である。これらのためには、調査分析能力が必要である。現状では教員任せになっている傾向が強いが、教員は全分野にわたるバランスよい判断をしているわけではないことに留意しなければならない。とくに、中長期的見通しのためには、国の科学技術政策の動向、国内外の科学技術研究の動向を把握しておく必要があるが、これを教員一人一人に任せることは現実的ではない。それらの情報を収集・加工して、大学の实情に併せて学内に流すことが求められる。これらの情報に精通し、研究動向をある程度分析できる人材を確保しておくことが望まれる。

また、研究情報、技術情報の分析にはさまざまな手法が適用されるので、それらの手法に精通している人材が中心となって調査分析を進めるか、またはそのような人材の支援を得て進める必要がある。また、シンクタンク等への委託も可能であるが、学内事情に精通していないので、あくまで参考情報と認識しておくべきであろう。

### 3.2.3 基盤的活動

#### （1）情報収集と流通

研究企画を進める上では、大学自身と環境に関する正確な情報の収集と分析が必要になる。また、その情報を適切に分析、加工して発信することで具体的な研究プロジェクトの立案に結びつけていく必要がある。情報収集・流通としては以下のような業務がある。

##### 1) 大学内の研究者情報の収集、整理、発信

現在も多くの大学で、研究者ディレクトリの作成、公開が行われている。

研究者ディレクトリには、教員個人の基本的情報のほか、教育活動、研究成果、学内外での活動、産学連携が可能なテーマなどを収録している例が多い。教員が適宜自分で入力する方式が多いが、必要なデータがまったく、もしくは一部しか入力されていない教員が多数いるような例もあり、全体としてのデータの質の確保が課題である。

将来的には、教員のみならず、ポスドクや非常勤の研究者に関しても収集すべきである。また、教員等の研究時間の管理（エフォート管理）は、無理な重複申請を避けるためにも必要であり、今後は重要な要素となるであろう。

## 2) 大学内の研究に関するデータ収集

大学内で過去実施された、および現在実施中の研究活動（研究プロジェクト）の状況、過去の外部資金応募実績、外部資金獲得状況など、研究プロジェクト管理に関する基盤的情報を収集、蓄積、分析することが必要である。

## 3) 外部資金情報や科学技術政策に関する情報の収集

過渡期のため、研究助成制度やファンディング・プログラムがめまぐるしく変わっているため、精確に追跡することが必要である。政府の公的資金については（2007年11月12日現在）

総合科学技術会議 <http://www8.cao.go.jp/cstp/s&tmain.html>

文科省 [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/02\\_b.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/02_b.htm)

などのWEBページから一覧に辿り着けるので、そこから辿って最新情報入手する。また、各研究助成機関等が実施する説明会を活用して、近い将来のファンディング・プログラムに関する情報を収集する。将来の動向を見通す上では、科学技術政策に関する情報（関連する審議会等の情報）も収集分析すべきである。また、各種の通達類も整理しておく必要がある。

研究助成財団の助成に関しては、（財）助成財団センターの情報を利用できる。地方自治体の研究助成も少なくないが、あまり情報が流通していないので、注意が必要である。

また、研究助成制度は複雑で、研究助成プログラムによるルールの違いが大きいので、諸ルールについて情報を収集することも必要である。なお、国立大学法人制度、国立大学法人会計制度との関連で、研究資金の受け入れが複雑になる場合もあるので注意することが必要である。

表3は、競争的研究資金制度の一覧（2007年9月18日現在）である。また、

表4は、競争的研究資金制度以外の研究資金制度の情報入手方法のポイントである。

表3 競争的研究資金制度

担当 省庁	担当 機関	制度名称等	情報源WEBページ	
内閣府	本府	食品健康影響評価技術研究	<a href="http://www.fsc.go.jp/">http://www.fsc.go.jp/</a>	
総務省	本省	戦略的情報通信研究開発推進制度	<a href="http://www.soumu.go.jp/joho_tsusin/scope/">http://www.soumu.go.jp/joho_tsusin/scope/</a>	
	情報通信研究機構	先進技術型研究開発助成金制度	<a href="http://www2.nict.go.jp/q/q266/s807/index.html">http://www2.nict.go.jp/q/q266/s807/index.html</a>	
		民間基盤技術研究促進制度	<a href="http://kiban.nict.go.jp">http://kiban.nict.go.jp</a>	
	消防庁	消防防災科学技術研究推進制度	<a href="http://www.fdma.go.jp/html/seido/181128_boshu.html">http://www.fdma.go.jp/html/seido/181128_boshu.html</a>	
文部 科学省	本省	科学研究費補助金	<a href="http://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/hojyo/main5_a5.htm">http://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/hojyo/main5_a5.htm</a>	
	日本学術振興会			
	科学技術振興機構	戦略的創造研究推進事業	<a href="http://www.jst.go.jp/kisoken/">http://www.jst.go.jp/kisoken/</a> <a href="http://www.ristex.jp/">http://www.ristex.jp/</a>	
	本省		科学技術振興調整費	<a href="http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/chousei/index.htm">http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/chousei/index.htm</a>
			研究拠点形成費等補助金（21世紀COEプログラム）	<a href="http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/coe/main6_a3.htm">http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/coe/main6_a3.htm</a> （募集なし）
			研究拠点形成費等補助金（グローバルCOEプログラム）	<a href="http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/globalcoe/index.htm">http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/globalcoe/index.htm</a>
			世界トップレベル国際研究拠点形成促進プログラム	<a href="http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/toplevel/index.htm">http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/toplevel/index.htm</a>
			キーテクノロジー研究開発の推進（ナノテク融合、社会のニーズを踏まえたライフサイエンス、次世代IT）	<a href="http://www.mext.go.jp/">http://www.mext.go.jp/</a>
			地球観測システム構築推進プラン	<a href="http://www.mext.go.jp/a_menu/kaihatu/kankyuu/main5_a6.htm#plan">http://www.mext.go.jp/a_menu/kaihatu/kankyuu/main5_a6.htm#plan</a>
			原子力システム研究開発事業	<a href="http://www.jst.go.jp/nrd/index.html">http://www.jst.go.jp/nrd/index.html</a>
		科学技術振興機構	先端計測分析技術・機器開発事業	<a href="http://www.jst.go.jp/sentan.html">http://www.jst.go.jp/sentan.html</a>
			革新技術開発研究事業	<a href="http://www.jst.go.jp/tt/kakushin/index.html">http://www.jst.go.jp/tt/kakushin/index.html</a>
			独創的シーズ展開事業	<a href="http://www.jst.go.jp/">http://www.jst.go.jp/</a>
		産学共同シーズイノベーション化事業	<a href="http://www.jst.go.jp/innovate/">http://www.jst.go.jp/innovate/</a>	
		重点地域研究開発推進プログラム	<a href="http://www.jst.go.jp/plaza/">http://www.jst.go.jp/plaza/</a>	
		地域結集型研究開発プログラム等	<a href="http://www.jst.go.jp/chiiki/kesshu/index.html">http://www.jst.go.jp/chiiki/kesshu/index.html</a>	
厚生 労働省	本省	厚生労働科学研究費補助金	<a href="http://www.mhlw.go.jp/">http://www.mhlw.go.jp/</a>	
	医薬基盤研究所	保健医療分野における基礎研究推進事業	<a href="http://www.nibio.go.jp">http://www.nibio.go.jp</a>	
農林 水産省	農業・食品産業技術総合研究機構	新技術・新分野創出のための基礎研究推進事業	<a href="http://brain.naro.affrc.go.jp/tokyo/">http://brain.naro.affrc.go.jp/tokyo/</a>	

		生物系産業創出のための異分野融合研究支援事業	<a href="http://brain.naro.affrc.go.jp/tokyo/">http://brain.naro.affrc.go.jp/tokyo/</a>
	本省	先端技術を活用した農林水産研究高度化事業	<a href="http://www.s.affrc.go.jp/docs/research_fund.htm">http://www.s.affrc.go.jp/docs/research_fund.htm</a>
		産学官連携による食料産業等活性化のための新技術開発事業	<a href="http://www.s.affrc.go.jp/docs/research_fund.htm">http://www.s.affrc.go.jp/docs/research_fund.htm</a>
経済産業省	新エネルギー・産業技術総合開発機構	産業技術研究助成事業	<a href="http://www.nedo.go.jp/itd/teian/koubo.html">http://www.nedo.go.jp/itd/teian/koubo.html</a>
		イノベーション実用化助成事業	<a href="http://www.nedo.go.jp/kengyou/gyoumuka/tlo/tlo-top.htm">http://www.nedo.go.jp/kengyou/gyoumuka/tlo/tlo-top.htm</a>
	石油天然ガス・金属鉱物資源機構	石油・天然ガス開発・利用促進型事業	<a href="http://www.jogmec.go.jp/">http://www.jogmec.go.jp/</a>
	本省	地域新生コンソーシアム研究開発事業	<a href="http://www.meti.go.jp/information/data/c70111aj.html">http://www.meti.go.jp/information/data/c70111aj.html</a>
		革新的実用原子力技術開発費補助事業	<a href="http://www.meti.go.jp/">http://www.meti.go.jp/</a>
国土交通省	鉄道建設・運輸施設整備支援機構	運輸分野における基礎的研究推進制度	<a href="http://www.jrtt.go.jp/">http://www.jrtt.go.jp/</a>
	本省	建設技術研究開発助成制度	<a href="http://www.mlit.go.jp/tec/gijutu/kaihatu/josei.html">http://www.mlit.go.jp/tec/gijutu/kaihatu/josei.html</a>
環境省	本省	環境技術開発等推進費	<a href="http://www.env.go.jp/">http://www.env.go.jp/</a>
		廃棄物処理等科学研究費補助金	<a href="http://www.env.go.jp/">http://www.env.go.jp/</a>
		地球環境研究総合推進費	<a href="http://www.env.go.jp/earth/suishinhi/index.htm">http://www.env.go.jp/earth/suishinhi/index.htm</a>
		地球温暖化対策技術開発事業	<a href="http://www.env.go.jp/">http://www.env.go.jp/</a>

(注) 2007年9月18日現在。これらの中には、募集資格に大学を明示していない場合でも、産学共同研究のような形で大学が参画できるものが少なくない。  
URLは毎年変わるものもある。

表4 その他の研究資金制度等

資金制度	説明	情報入手の方法
競争的研究資金制度以外の政府研究資金	競争的研究資金以外にも、一般公募はしないものの、特定の集団を対象に公募するなど、大学教員が応募できる研究資金がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>各省庁のWEBページの研究開発関係から探索</li> <li>総合科学技術会議が毎年「科学技術関係施策の優先順位付け」を行う。これにより次年度の研究開発関連施策を把握することができる。ただし、予算執行段階では名称等が変更になる場合もある。 <a href="http://www8.cao.go.jp/cstp/s&amp;tmain.html">http://www8.cao.go.jp/cstp/s&amp;tmain.html</a>から科学技術関係予算を辿って情報を入手できる。</li> </ul>
その他の政府関連資金	通常の研究助成ではないが、大学や大学研究者が資金獲得可能な制度が各種存在している	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際協力基金および同日米センターには、人文社会科学分野の研究者が申請可能なプログラムがある。 <a href="http://www.jpfi.go.jp/j/index.html">http://www.jpfi.go.jp/j/index.html</a></li> <li>国際協力事業などの場合、最近では大学の研究者等が参加するスキームが用意されている。下記参照。 国際協力機構（JICA） <a href="http://www.jica.go.jp/partner/college/index.html">http://www.jica.go.jp/partner/college/index.html</a> 国際協力銀行（JBIC） <a href="http://www.jbic.go.jp/japanese/oec/univ/index.php">http://www.jbic.go.jp/japanese/oec/univ/index.php</a></li> </ul>
民間助成財団の研究助成等	民間財団の助成の中には、研究費、研究旅費等の	<ul style="list-style-type: none"> <li>各財団のWEBページから探索</li> <li>(財)助成財団センター (<a href="http://www.jfc.or.jp/">http://www.jfc.or.jp/</a>) のWEBページのデータベース「民間助成金ガイド」から検索可能。</li> </ul>

	助成を行うプログラムがある	ただし、すべてを網羅しているわけではない。各助成財団のWEBページへのリンクもあり、ここにはデータベースに収録されていない財団へのリンクも含まれるので、そこから辿ることも可能。冊子体のガイドブックも毎年発行している（有料）。
都道府県等地方自治体の助成等	地方自治体によっては、直接または外郭団体を経由して、研究助成を実施しているケースがある	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方自治体のWEBページから探索</li> <li>・一部は（財）助成財団センターのWEBページから辿ることも可能。</li> <li>・第3セクターの財団法人や公社を経由するケースが多いので関連する法人の情報をWEBページや会報等から入手する。</li> <li>・地方自治体と大学が包括協定を締結するケースが増えているが、その枠組みの中で共同研究等を実施することもある。</li> </ul>
民間企業による研究資金援助	民間企業がいわゆる産学共同研究以外の一般的な研究助成の形で研究を支援するケース	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業が一般的な研究助成の形で研究を支援するケースも、まれではあるが存在している。その場合、企業が関連財団を通じて研究助成を実施するケースが多いが、企業の社会貢献活動の一環として直接研究助成を行う場合もある。</li> <li>・企業の社会貢献活動に関しては、日本経済団体連合会がとりまとめており、そのWEBページにリンク集「企業の社会貢献活動のホームページ集」(<a href="http://www.keidanren.or.jp/japanese/profile/1p-club/link-kigyoo.html">http://www.keidanren.or.jp/japanese/profile/1p-club/link-kigyoo.html</a>)がある。そこから探索すると、研究助成をしている企業も見つけられる。</li> </ul>

これらの情報は、複雑多岐にわたるので、個々の大学で別々に情報収集することはコスト・パフォーマンスの観点から困難になる場合もある。とくに小規模大学の場合には、相対的にコスト高になる。基本的情報は別としても、詳細な情報の収集には、大学間で協力する体制を構築したり、担当する職員の間で大学を越えて連携したり、情報を共有することも検討される必要がある。この組織体制のあり方については最後に述べる。

#### 4) これらの情報の分析と流通

これらの外部研究資金の募集に関する情報を入手して、制度の性格や募集条件、締め切り等を大学の特性に照らして分析し、適切な情報を学内に流通させていく。なお最近では、過去の助成実績に関するデータが提供されるケースも増えている。その場合には、過去の採択課題の傾向を多角的に分析し、制度ごとの特性を把握しておくことが、効果的な申請のために必要になる。

#### 5) 情報の的確な流通

外部研究資金の募集に関する情報の流通には、専用のWEBサイトを利用することも多い。その運営をし、学内に対して、的確に情報を流通させることが必要である。また、このWEBサイトについては、学内からのアクセスのみを許可するようなアクセス制限をかける場合もある。しかし、研究資金に関する情報のほとんどは公開情報であるので、本質的には非公開とする意味がない。かえってユーザーの利便性を損なう場合もありうる。学内におけ

る資金配分等、非公開とする方が望ましい場合もあるが、公開にするか、非公開にするかの判断は、慎重に行うことが望まれる。

## (2) 対内的、対外的な窓口

大学内に関しては、外部資金の調達やその推進に関するワンストップの相談窓口が必要である。また、対外的には、多くの外部資金で法人としての契約が締結されるので、契約担当者を明確に定めることが必要である。また、ファンディング機関とのさまざまな連絡、調整が必要になるので、その担当者も明確に定めておく必要がある。さらに、ファンディング機関側から研究実施の可能性を打診する場合などもあるので、これらの連絡担当者を含め、対外的にもワンストップの窓口を明確に設定しておくべきである。なお、産学連携の場合は、産学連携専用のワンストップの窓口を設ける場合が多い。

## (3) 研究施設・組織マネジメント

とくに研究実施の際の（共有）スペースの確保、共用実験設備の計画的整備等を実施する。研究プロジェクトの大型化や多数のプロジェクトの実施など、共有スペースのマネジメントはますます重要になる。スペースに対する課金、計画的整備、学外にスペースを確保する場合の管理規程など、検討すべき事項は少なくない。全学的な施設整備計画、環境安全マネジメント等と連動して推進する必要がある。

これと関連して、情報インフラ（図書館を含む）の整備やルールの明確化も必要となる。

## (4) ポスドク、RA等の雇用と支援

外部資金でポスドクを雇用したり、博士課程学生をRAとして採用する場が増えている。ポスドク等は、研究を実施する教員が直接雇用するのではなく、あくまでも法人としての大学が雇用するものである。法人として責任ある雇用が必要である。そのためのルールづくり等を進める必要がある。

しかし現在のところ、日本ではこれらの雇用の共通ルールは整備されていない。そのため、資金源ごとに雇用の方式やポスドク等の権限・権利に違いがあったり、大学間で処遇にバラツキが大きいという混乱が生じている。これらに配慮して適切な雇用ルールを設定し、ポスドク等の権限を明確に定め、ポスドク等にも周知する必要がある。とくに、資金源の制度ごとに研修

等を受ける権利や出張の扱い等に違いがあるため、ポストドク間で不平等な印象をもたらしやすい。好ましいことではないが、現状ではやむをえない面もあるので、ポストドク自身に理解してもらうよう周知が必要である。

また、研究費の有効利用を考えるあまり、社会保険や雇用保険の支出を回避しようと雇用時間数を削減するケースも少なくない。それが労働実態を正確に反映したものであればよいが、そうでない場合は、労務管理上問題が生じるので、適切な雇用に努めるとともに、関係者の啓発も必要である。

ポストドク等の研修、就職支援の体制づくりと実施も全学的に検討される必要がある。ただし、ポストドク等が少ない大学の場合は、複数の大学で共同で実施する等の工夫も必要になる。

## (5) リスク管理

最近では、研究活動を推進する際に、さまざまな倫理的取組みをすることが要請されている。

### 1) 研究倫理・コンプライアンス

近年、FFP、すなわち捏造 (Fabrication)、改ざん (Falsification)、盗用 (Plagiarism) などを中心とする研究不正 (Scientific misconduct) や研究費の不正使用など、科学研究をめぐる不正が話題になることが多い。厳密に言えば、研究不正は必ずしも不法行為ではないのに対して、研究費不正は不法行為であることがほとんどであり、研究不正と研究費不正はまったく別のものである。しかし、不正を犯した個人にとどまらず、健全な研究活動全体に対する脅威となるという点では共通であり、大学や学界にとっても重大な問題となっている。コンプライアンスは、「遵法」であると同時に「遵奉」の意味も含むものであり、研究不正、研究費不正はともに、大学におけるコンプライアンスに包含される問題である。

研究不正 (FFP) に関しては、研究現場における予防が第一であり、研究プロジェクト管理の観点からできることはそれほど多くはない。すでに各種のガイドライン等が関係機関から発表されている (下欄参照) ので、それらに沿う形で対応する。機関としては研究不正を防止するための倫理綱領やガイドラインの設定、不正の告発窓口の整備、不正が生じた場合の審査体制の整備などが必要になる。万一、研究不正が発生した場合には、的確な対応 (ある種の危機管理) が必要になり、とくに対外的な広報 (危機管理広報) には細心の注意が必要となる。これらに関しては、研究管理の体制整備の一環として、系統的に対応する必要がある。

### 研究不正、研究費不正に関する指針等

- ・科学における不正行為とその防止について、平成15年6月24日、日本学術会議学術と社会常置委員会
- ・科学におけるミスコンダクトの現状と対策（科学者コミュニティの自律に向けて）平成17年7月21日、日本学術会議学術と社会常置委員会
- ・研究上の不正に関する適切な対応について、平成18年2月28日、総合科学技術会議
- ・科学者の行動規範（暫定版）、平成18年4月11日、日本学術会議
- ・研究活動の不正行為への対応のガイドラインについて（研究活動の不正行為に関する特別委員会報告書）、平成18年8月8日、文部科学省科学技術・学術審議会研究活動の不正行為に関する特別委員会
- ・公的研究費の不正使用等の防止に関する取組について（共通的な指針）、平成18年8月31日、総合科学技術会議
- ・声明「科学者の行動規範について」平成18年10月3日、日本学術会議
- ・研究機関における公的研究費の管理・監査の実施基準（ガイドライン）、平成19年2月15日、文科省
- ・研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）に基づく体制整備等の実施状況報告書の提出について、平成19年5月31日、文科省科学技術・学術政策局長通知

研究費不正に関しても、ガイドラインや助成制度ごとの詳細なルール等が設定されつつある。研究不正の場合と異なって、研究管理一般、研究プロジェクト管理の立場から取り組むべきことが多数ある。

2006年に文科省に設置された「研究費の不正対策検討会」では、機関として取り組むべき課題として、

- ・機関内の責任体系の明確化
- ・意識向上やルールを明確化など運営・管理の基盤となる環境の整備
- ・不正等の発生要因の把握とその対応計画の策定
- ・適正な運営・管理活動
- ・通報窓口の設置など情報の伝達
- ・監査などモニタリング

をあげており、機関としての責任は重い。とくに、すでに述べたように、外部研究資金の多くは、法人としての大学が契約主体となっていることから明白なように、第一の責任は法人にあると了解すべきである。

「研究費の不正対策検討会」では、大学に対して、

- ・ 責任体系の明確化
- ・ ルールの明確化と統一
- ・ 職務権限の明確化
- ・ 不正に係る調査手続き、懲戒規程等の整備
- ・ 不正防止計画の策定
- ・ 研究機関全体の観点から防止対応計画の実施を推進・担当する者または部署（コンプライアンス室等）の設置
- ・ 競争的資金等の使用に関するルール等について、機関内外からの相談を受け付ける窓口の設置
- ・ 機関内外からの通報（告発）の窓口の設置
- ・ 監査制度（内部監査）の整備

を要請しており、これらの条件が整っていることを書面で、外部研究資金獲得の前提として、文科省に報告することが求められる。これを含み、助成機関による実地調査や研究者個人の誓約書の提出等、新たな取組み、手続き等が必要になっているので、制度変更、指針の変更等に注意して対応する必要がある。

このように、研究費不正への対応においては、研究管理、研究プロジェクト管理として対応すべき事項が多い。「研究費の不正対策検討会」では、担当の事務職員についても、

- ・ 事務職員は専門的能力をもって公的資金の適正な執行を確保しつつ、効率的な研究遂行を適切に支援する立場にあるとの認識を機関内に浸透させる。
- ・ 研究者及び事務職員が機関の定めている行動規範や競争的資金等のルールをどの程度理解しているか確認する。

と専門的な職務として遂行することを求めている。

このような状況を踏まえると、「コンプライアンス室」等の組織を設置し、専門性の高い職員によって、研究費不正に包括的に対処する体制を整備せざるを得ない。また、前述の研究不正もコンプライアンス活動の範囲であるので、研究不正に関する相談窓口、通報窓口などについても、「コンプライアンス室」等で一括して扱うことが現実的だと思われる。なお、理化学研究

所ではコンプライアンス室を設置し、顧問弁護士の支援も受けながら、研究不正、研究費不正、アカデミック・ハラスメント等、研究活動に伴う諸問題に関する包括的な窓口とし、同時に担当者レベルで対処可能な問題に関しては、迅速に対処することで問題を未然に防止する体制を構築している。

また、研究不正等の問題が生じた場合に適切に対処することはもちろんであるが、その危機管理、情報管理を徹底することも大切である。危機管理広報の一環としてあらかじめ体制を整えておくとともに、関係者に対する啓発をしておく必要がある。

## 2) 生命倫理等

研究プロジェクトの実施に際しては、生命・医療系分野の場合には、あらかじめ法令等に準拠して、生命倫理に関する学内ルールや委員会の設置をしておく必要がある。機関内倫理委員会（IRB）、遺伝子組換え実験、実験動物、疫学調査等の生命倫理に関しては、すでに歴史もあり、政府機関や学協会のガイドラインが整備されており、多くの大学では学内のガイドラインや規則、関連する委員会、手続きなどが整備されていると思われる。ただし、各種ガイドラインは、追加、訂正されることが少なくないのでモニタを怠らないことが必要である。

また、個人情報保護との関連で、疫学調査のガイドラインが変更されたり、個人（子供たち、保護者、一般の人々）を対象とするアンケート等による調査の実施に関しては、従来になく厳しい手続きを要請される傾向にある。このような倫理的扱いに関しては、生命倫理に限らず、広がる傾向にあるので、広くモニタする必要がある

大学では、この種の手続きを委員会組織によって対応するケースが多いが、審査案件が多い場合や、判断に迷うケースがある場合などには、専門の相談窓口（組織）、担当者を置くことなども検討するべきであろう（例えば、理化学研究所には専門の部署が設置されている）。法務相談、知的財産管理などとも連携して、研究に関わるリスク管理の体制を整備する必要がある。

## 3) コンプライアンス体制の整備

研究不正、研究費不正のみならず、国立大学の法人化以降、大学にとってリスク管理（あるいはコンプライアンス問題）は、重要な課題となっている。国立大学法人化（2004年）、私立学校法改正（2005年施行）は、大学に自由を与えると同時に、監事を置き、監査を実質化することを要請しており、また公益通報者保護法（2006年4月施行）は通報処理の仕組みの導入を求めており、大学もその対象となっている。

コンプライアンス体制全般の整備を進め、上述のような研究プロジェクト管理上必要となるリスク管理、コンプライアンス活動を明確に位置づけておくべきである。研究プロジェクトにかかわるコンプライアンス活動を、公益通報者保護法にもとづく通報窓口や処理の仕組みと一本化して扱うか、別の組織とするかは、大学の規模等によっても判断は分かれると思われるが、研究プロジェクトにおけるコンプライアンス問題の専門性の高さから、専門の担当者が必要であること、緊密な連絡が必要であることは間違いがないところである。

大学の内部監査、監事は、包括的な立場から、それらの体制、ルールの整備と運用に関して評価することになる。

## (6) 研究広報、アウトリーチ、社会貢献

### 1) 研究広報

日頃から、大学における研究活動の様子やその成果をさまざまな媒体を使って社会に発信することが望まれる。このために、マスコミへのプレス・リリース、WEBでの情報発信、年報やパンフレットでの紹介等を行う。その際、外部からの問い合わせへの対応のために、問い合わせ先を明確にすること、情報発信の事実の統一的把握等が必要になる。

### 2) アウトリーチ活動の重要性の高まり

研究活動の成果を広く国民に知らせることも、大学の重要な役割である。最近では、政府資金による研究成果の社会への還元の見地から、産学連携や技術移転などにとどまらず、研究活動自体やその成果を積極的に社会に発信していくことが求められている。いくつかの公的研究資金では、アウトリーチ活動を義務づけていたり、研究の計画段階から成果の社会への還元方法について明確化することを求められる場合もある。アウトリーチ活動に関しては、技術移転と並ぶ研究成果の社会還元形態として、今後いっそう重視される可能性がある。

科学技術のアウトリーチとはもともと、「研究開発活動を実施する研究者や組織、機関が、先端的な研究活動や研究成果を一般社会に向けて発信し、交流する活動」をさしている。政府では科学技術アウトリーチを「国民の研究活動・科学技術への興味や関心を高め、かつ国民との双方向的な対話を通じて国民のニーズを研究者が共有するため、研究者自身が国民一般に対して行う双方向的なコミュニケーション活動」と定義することもある。

これらのアウトリーチ活動の目的は、研究活動に対する社会の理解と支持

を高めること、将来研究活動を志望する可能性を有する子供たちの動機付けをすることなどである。とくに、社会の側からのアプローチを待つのではなく、潜在的に知る欲求、体験したい欲求を持つ人、持つべき人に対して、研究推進側から積極的に働きかける点に意味がある。科学技術教育、科学技術リテラシーが既存の知識体系を伝達することに重点を置くのに対して、研究活動という最新知識の創出の成果を伝達しようとする点が特色である。

わが国で科学技術のアウトリーチについて最初に言及した平成16年版科学技術白書（囲み参照）では、科学技術のアウトリーチ活動を国民の税金によって賄われている研究活動の社会的還元として、また科学技術者という社会的に認められた職業に従事する者の責任として位置づけている。

#### 平成16年版科学技術白書（2004年6月）より

アウトリーチとは、リーチ・アウト（reach out）という言葉が名詞化された言葉であり、もともとの意味は「手を伸ばす、差し伸べる」などである。欧米では普通に使われている言葉であり、アウトリーチ活動は、科学技術に限らず、芸術、医療、福祉などの分野でよく行われている。特に、科学者等のアウトリーチ活動と言った場合、「研究所・科学館・博物館の外に出て行く単なる出張サービシ的な活動ではなく、科学者等のグループの外にいる国民に影響を与える、国民の心を動かす活動」であると認識することが重要である。ただ単に知識や情報を国民に発信するというのではなく、国民との双方向的な対話を通じて、科学者等は国民のニーズを共有するとともに、科学技術に対する国民の疑問や不安を認識する必要がある。一方、このような活動を通じて、国民は科学者等の夢や希望に共感することができる。こうして科学者等と国民が互いに対話しながら信頼を醸成していくことが、アウトリーチ活動の意義であると考えられる。

科学者等のアウトリーチ活動は、一義的には科学者等の説明責任の一環としてとらえるべきであるが、同時に科学技術の普及啓発や科学技術理解増進の効果も期待され、次の世代を担う科学技術人材の確保や育成につながるものと考えられる。

また、「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」（平成17年9月26日、文部科学大臣決定）では、研究者の業績評価においても、評価対象に含めることを求めており、研究者として実施すべき活動であると位置づけられている。

### 3) アウトリーチ活動の内容と取り組み

しかし、わが国ではまだ経験が浅く、広く認識されていないこともあり、その具体的内容については、試行錯誤の段階にある。一部では、研究活動に関するパンフレットを作成したり、講演会等を開催することで足りると考えることもあるようだが、そのような活動はアウトリーチ本来の趣旨からは十分なものとはいえない。その方法の選択、実施に関して、研究者（教員）任せにしておくことは、これまで十分な実績、経験がないので、効果的なアウトリーチ活動が実現できないだけでなく、研究者にとっても負担が大きい。また、アウトリーチ活動は、研究者を対象とする研究紹介活動ではなく、子供たちや地域住民など一般人を対象とする活動であるだけに、研究者個人では対応が困難な場合もある。したがって、大学として支援する体制を整えていくことが求められる。

アメリカでも、2000年前後から研究助成においてアウトリーチ活動を義務化するケースが登場したが、一部の大学では、研究者にアウトリーチの経験がないため、研究者のアウトリーチ活動に助言、支援するために、Office of Outreach等の組織（旧来からの社会サービスを担当する組織としてのOutreach Officeとは別の組織で、新しいタイプのアウトリーチ活動の開発を目的としている）を設置し、研究者に対するサービスを提供するようになった。日本においても、経験を積み、一定の方向が定まるまでは、そのような取り組みが必要であるかもしれない。

アメリカの場合、具体的なアウトリーチ活動としては、複数の研究費のアウトリーチ費を集約し、科学コミュニケーションの専門家（プレスリリース等や一般向けの紹介文、広報紙を作成する科学ジャーナリズムの専門的知識や経験を有する者、紙媒体に限らず、一般向けや子供向けのイベント等の企画立案実施の専門家、アウトリーチ活動運営の専門家）等を雇用して、活動を展開する例が見られる。また研究者自身が実施するものとしては、

- ・ 研究プロジェクトの内容について小中学校等に出向いて紹介（出前授業）し、子供たちのナマの科学技術への関心を高める活動
- ・ 夏期休暇期間などに高校生等を大学に招き、研究プロジェクトに関する紹介をするとともに、実際に研究活動の一部に参加させ、先端的科学技術活動に直接触れる機会を提供する活動
- ・ 地域住民に対する研究室公開
- ・ 研究者と科学コミュニケーションの専門家が共同で、当該組織が実施しているプロジェクトの背景などを解説する子供向けの書籍を執筆する活動

- ・研究プロジェクトが現実の社会を対象としている場合には、潜在的ユーザとの双方向的のコミュニケーションを通じて、研究成果を提供したり、研究ニーズをくみ上げる活動

などさまざまな事例がみられる。また、媒体や手法としても、広報紙、パンフレット、ケーブルTVの番組、教室での授業、参加型コミュニケーション手法の活用など多様な方法がある。日本では、2004年の科学技術白書でサイエンス・カフェと称される活動が紹介されたことから、大学や大学の教員等がサイエンス・カフェを開催し、その場を利用して研究活動に関して一般の人々と議論をするような形態も採用されるようになってきている。これは大学教員等が、大学内ではなく、地域社会に出て行って一般市民と先端的研究テーマに関して交流することに特色がある。アウトリーチ活動では、このような工夫が求められている。

また、これらのアウトリーチ活動に際しては、研究者自身のコミュニケーション能力の向上、一般向けのプレゼンテーション能力の向上が必要であり、そのための研修活動や助言・支援も必要になる。アウトリーチ活動は、まだ定着していないので、さまざまな試みを蓄積していく必要がある。

なお、産学連携のように企業を相手とする研究成果の展開ではなく、公的活動や非営利の活動、国際援助等の場で、研究成果を展開し、社会貢献していくような活動もありうる。このような活動は、必ずしも先端的な研究活動ではないかもしれないが、研究能力を社会のために活用するという形で、研究成果の社会への還元することになり、重要性を増している。また、このような研究活動に対する公的な資金援助の機会も増えている。

## (7) 研究評価

我が国においては2000年以降、研究評価が本格化した。そのため、研究評価の枠組みや方法も流動的な状況である。研究評価の重要性は高まる一方であるが、大学における研究評価の実施に際しては、国全体の研究評価システムの動向に留意する必要がある。

現行の研究評価の枠組みは、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」（平成17年3月29日内閣総理大臣決定）を基礎とし、各府省が指針を定める形になっている。競争的研究資金等の研究課題別の評価においては、資金源である各府省の定める指針に基づいて評価が実施される。国立大学ともっとも関係が深いのが、「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」（平成17年9月26日文部科学大臣決定）である。

国立大学は、法人化後は、「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」に厳密に従う必要はなくなったが、「指針を参考に、それぞれ適切な方法により進めることが期待」されている。研究評価は、国立大学法人法に基づく法人評価とは別のものであるが、法人評価をすれば研究評価をしなくてよいのではなく、あくまでも研究評価はしなければならない。ただし、その研究評価は法人評価と「整合的」であることが求められている。そのため、国立大学では、法人評価の研究面の評価をもって研究評価としているケースもある。しかし、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」以下の研究評価の本来の趣旨は、機関の特性に適合的な研究評価システムを構築することであり、画一的傾向が強い法人評価の枠組みで適当でない場合には、独自の研究評価を実施することが望ましい。現実的には、重複や作業量の増加などの問題が生じるため、法人評価と別の研究評価を実施することは困難である。法人評価と、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」以下の研究評価体系のバランスを取ることは、大学のみならず、国の評価体系の設計の問題として、今後の課題である。

「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」によると、研究評価には、その対象別に、研究開発施策の評価、研究開発課題の評価、機関の評価、研究者等の業績評価の4種がある。このうち、研究開発施策の評価は政策側の実施すべき評価であり、大学とは直接関係はない。研究開発課題の評価は、公的研究資金による研究プロジェクトの課題別評価であり、大学もしくは大学教員は被評価者の立場になる。これへの対応は、研究プロジェクトの実施に伴うものであるので、研究プロジェクト支援業務の一部として、本章で説明する。ただし、このための支援体制の構築や基盤整備（研究評価のための人員確保・育成、体制整備等）は、大学全体として責任を持つべき事項である。

機関の評価、研究者等の業績評価が、大学として責任を持つべき評価である。機関評価に関しては、教員レベルでは研究開発課題の評価結果を活用するなど、評価のための作業負担の軽減を図ること、「萌芽的研究、比較的小規模な研究、大学等における基盤的経費を財源とする基礎研究等は、特に必要と認められる場合を除き、中間・事後評価は行わない」こととされており、法人評価などが実施されている場合、必ずしも新たに機関評価を実施する必要はないとされている。ただし、「評価方法の簡素化を行う場合には、公正さと透明性を確保する観点から、評価実施主体はその理由等を示す」ことが規定されている。

教員の個人評価は、その方法等について、「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」に細かい規定はなく、「評価に当たっては、研究者

等が所属する機関の長が機関の設置目的等に照らして、評価時期も含め、適切かつ効率的な評価のルールを整備して、責任を持って実施する」こととされている。現段階では各機関がその方法等について模索しているところである。

大学の研究評価に関しては、さまざまな留意事項が定められているので、それらを参考にして、各大学で研究評価体系を構築することとなる。

なお、文科省科学技術・学術政策局計画官付では研究評価に関する取組み事例をWEBで公開しているほか、研究評価担当者等を対象とした研修事業を実施しているため、それらから必要な情報を入手できる。

## (8) 連絡調整と共同研究の提案

大学の研究管理担当部署は、学内の連絡調整はもちろん、地域の各種団体等、国内外の組織等との連絡調整を担う必要がある。

学内の調整としては事務的な連絡調整のみならず、今後は、大型外部研究資金を目指す場合など、全学の状況を把握した上で部局横断的な共同研究活動の実現のための調整や積極的な提案をする必要も出てくると思われる。また、競争的研究資金等においては、地域の企業、団体と連携した研究プロジェクトの提案を受け付けるプログラムもあるので、学内のみならず地域社会と連携した共同研究の提案も視野に入れる必要がある。

科学技術基本法の成立後、都道府県や政令指定都市の単位で科学技術振興策を策定することになっている。多くの地域で、地域社会の科学技術振興においては国立大学が実質的に地域科学技術の中心となっており、果たすべき役割、期待も大きくなっている。科学技術振興策の策定段階からの協力が求められる。

従来は、教員個人のレベルで国際共同研究が進められていたが、今後は、国際共同研究も組織的に展開する傾向が強まると思われる。これについては、別の章で扱われる。

## (9) 研修

研究管理に関して、事務職員、技術支援職員、教員、ポスドク・大学院生・学部生等、対象に応じた研修活動を実施する必要がある。学内で独自に実施する場合のみならず、研究資金配分機関等が実施する説明会、研修会等に参加することを通じて、的確に情報を入手することが必要である。これらの会合の開催についてはWEBで公知されることが多いので、必要に応じて問い

合わせをするなどして、機会を逃さないことが必要である。

また、最近では、学会レベルでも科学技術政策、研究管理に関連するテーマを取り上げてシンポジウム等を実施することも増えてきている。これらの機会を教員のみならず、事務職員や学生等も活用していくことが望まれる。

また、研究管理、研究プロジェクト管理を主たる対象とする学協会や専門雑誌はほとんどない一方で、その種の話題を取り上げる可能性のある学協会や専門雑誌も各種存在している。それらを活用して自己啓発することも必要である。

## (10) その他

最近では、大学教員が研究資金配分機関のプログラム・オフィサー（PO）等や事前・事後の評価者（審査員）として協力を求められることも少なくない。そのために費やさなければならない時間も少なくないが、それらの経験を通じて得られる情報には有意義なものが少なくない。経験者を学内研修の講師として活用するのみならず、経験者による情報交換会などを通じて外部研究資金の動向分析をする、研究戦略立案や研究管理業務のアドバイザーとして活用する等、彼らの経験を生かすことが必要である。なお、POや審査員の種類によっては、その就任中には氏名が公表されないことになっているものもあるので、基本的には任期の終了後、氏名公表後に手伝ってもらうことになる。

また、このような効果を念頭に置き、教員がそのような活動に参画する場合にさまざまな形で支援し、教員が参加しやすい環境を作ることも必要である。

### 3.2.4 基盤整備

大学が機関として果たすべき最大の役割は、研究基盤の整備である。研究基盤には、研究施設、研究設備の整備だけでなく、研究管理、研究プロジェクト管理の観点から必要になる委員会、規則等の学内諸制度の整備、運用も含まれる。

最近では大型研究プロジェクトが多くなってきたこともあり、研究施設、研究設備の共用化が求められている。共用施設・設備の確保、管理、利用ルールを設定し、共同利用の執行管理をする必要がある。

このため、全学的な将来計画の一環として、研究施設、研究設備の整備計画を立て、長期的視点から取り組む必要がある。現在は、設備整備マスター

プランを定めて、これに基づいて概算要求をするようになってきているが、マスタープランの中に適切に反映していくことが必要になる。

研究活動が活発になれば、研究施設とくに研究用の建物（スペース）に対する需要も大きくなる。外部研究資金の一部では外部スペースの借り上げ費用までは賄うことができても、施設整備に利用することはできない。外部スペースの利用は、スペースの柔軟な確保手段として有効であるものの、管理上の問題や長期的コストの観点からは問題がある場合もあるので、慎重な判断が求められる。既存の施設の有効利用はもちろん必要であるが、新しい研究動向に対処するためには新規の施設も必要になる。しかし法人化後は、共用施設・設備の確保を自助努力で進めざるを得ない場合が増えてきていることから、整備資金の確保を計画的に検討する必要がある。その際、寄附金が有力な手段となる。現段階では十分な寄附金を集めることができるケースはまれではあるが、長期的には寄附金による施設整備を検討する必要もある。

実験装置等の研究設備の整備も、今後は重要な課題となる。個々の研究室レベルで揃えることができる規模の設備の場合は、通常の研究資金（外部資金を含む）で整備することになると思われる。しかし、共用研究設備の整備は、研究のみならず大学全体の資源配分の優先順位の中で判断されるケースが増えてくるとと思われる。研究設備にはライフサイクルがあり、一定の間隔で、更新、高性能化を図る必要がある。このため、計画的な対応が必要である。また、小規模大学の場合には、大学間の協力による整備等も課題となろう。

研究管理、研究プロジェクトの実施に関する学内規則をあらかじめ整備し、必要に応じて委員会等を設置することも必要である。最近では、競争的研究資金の受給機関に対して、内部監査の強化が求められる等、大学として担うべき役割がめまぐるしく変わっている。研究現場の混乱を避けるために、迅速に学内体制を整備することが求められている。

### 3.2.5 総合的事項

国立大学法人化、科学技術システム改革などの結果、我が国の公的研究支援は急速に競争的なものになってきている。また、運営費交付金から十分な基盤的研究費を確保することも次第に困難になってきている。その結果、研究活動を担う教員は研究費の確保のために、外部資金獲得に奔走することになる。

しかし、現在の我が国の競争的研究資金制度はまだ成熟していないため、研究費の使途制限が厳しい傾向や間接費が不十分であるというだけでなく

その用途にも制限があるため、外部研究資金による研究活動を推進するために、かえって自己資金を投入せざるをえない場合も少なくない。研究費の確保はかえってコスト負担の増大、ひいては大学財政の圧迫要因となりかねないのが現状である。そのような状況の下では、単に大学の競争力の誇示、威信誇示のための外部資金獲得には弊害も多いことを自覚する必要がある。

最近では、大学の研究活動や学内のシステム改革に一定期間の資金援助をした後に、それを大学に定着させ、独自予算で運営していくことを要請するプログラムも少なくない。そのような外部資金の場合、事業終了後には独自資金の手当が必要になり、大学財政の圧迫要因となりうる。このことを理解し、あらかじめ明確な出口戦略を描くことも必要である。

また、大学の長期的発展のためには、研究上の流行を追うことと長期的取り組みのバランス、競争的研究と基盤的研究バランス、短期的成果を上げるような研究活動への集中と大学が本来担うべき人材育成とのバランス等について慎重に検討する必要がある。あまりにも短期的な視点で研究資金の確保を図ることは、やむをえない面があることは事実としても、問題がある。次代の研究課題へ対応するための準備も併せて進める必要がある。

大学としての研究戦略においては、このような全体的なバランスを検討し、長期的な方針を取りまとめる必要がある。学内の研究資金、人材等の長期的資源配分においては、研究戦略にもとづく計画的な配分が望まれる。

このようなバランスを検討し、それを実現する上では自由度の高い研究資金の確保が必要になる。そこでは寄附金が重要になると思われる。現段階では法制上の制約も大きく困難が多いが、寄附金確保に経常的に取り組む必要がある。アメリカの大学では2000年後から、資金計画と表裏一体になった研究戦略を全学的レベルで取りまとめる例が増えている。アメリカの大学では、競争的研究資金の確保のためにも、長期的な取り組み、基盤的な取り組みが必要であると考えられている。我が国でも、そのような総合的、長期的検討が望まれる。

## 3.3 大規模研究プロジェクトの支援

### 3.3.1 事前審査まで

外部資金によるプロジェクト研究は、研究計画の申請前に、適切な資金源を探索し、研究計画を立案するところから始まる。研究のアイデアが前にあり、それを実現するために適切な資金源を探索し、研究計画を構想する場

合と、逆に資金源となる研究プログラムの公募情報を得てから、それに対応する研究のアイデアを学内で探索、調整したり、学内で戦略的にそれに対応して研究計画を練り、応募していく場合がある。外部の資金源の研究プログラムが安定している場合は、前者の方法、すなわち、あらかじめ研究のアイデアを練っておきタイミングよく応募することで対応できる。科学研究費補助金の場合はほぼこれに該当する。

しかし、文科省以外の省庁の研究助成プログラムの場合には、政策目的に応じてプログラムが設定されるため頻繁に助成の内容が変わるので、公募情報を得てから、対応を決めることになる。このような場合に、研究プロジェクト管理の担当者の役割がとくに大きくなる。研究プロジェクト管理の担当者は、助成プログラムに関する情報を的確に収集し、学内の研究活動や研究資源の状況を踏まえて、研究代表者になる可能性のある教員を促し、研究計画の立案、申請書の作成等を進めることになる。

## (1) 外部資金情報の収集と普及

研究プロジェクト管理の担当者は、政府の省庁や関連機関等が研究公募を開始する段階で、研究助成プログラムに関する情報を的確に収集する必要がある。多くの場合、新規の研究公募は各省庁の審議会等であらかじめ議論されることが多い。また、前年度に総合科学技術会議でその必要性や重要性に関して評価を行う。各省庁の予算編成時にもその概要が示される。このようなタイミングで、新規の研究助成プログラムの創設に関する情報を収集し、できるだけ早い段階から対応していくことが必要である。研究プロジェクト管理の担当者は、この段階で応募の可能性を探索したり、戦略的に応募するための議論の開始を促すことになる。

新規の研究助成プログラムを開始する蓋然性が高くなると、関連機関は、研究公募手続きの開始に先立って説明会等を開催することが多い。この段階ではプログラムの内容や申請方法等がかなり詳細になるので、研究計画を具体化し、申請書の様式が明らかになった段階で、それにあわせて研究計画を作成することになる。

なお、すでに開始されている研究助成プログラムが継続される場合は、公募時期を見込んで準備を開始する。ただし、申請書の様式等は毎年変更される可能性があるため、説明会等には留意する必要がある。

これらの情報収集においては、スポンサーである省庁や関連する研究助成機関によって、研究計画作成上のルールや慣行が異なっているため注意する必要がある。また、研究実施時における予算執行のルール、研究助成機関と

研究実施機関との役割分担や連絡・手続き等にも違いがある。これらについても、事前に十分に理解していないと、研究助成機関の意図とは異なる研究計画を作成してしまい、実質的に評価の対象とならない場合もありうる。留意が必要である。これらの情報の一部は、公式の文書や説明会だけでは明確にならない場合が少なくない。当該研究助成機関の過去の研究助成プログラムの経験や、経験者からの情報収集も重要になる。

研究助成プログラムがあまりにも多様であるため、教員個人に対してすべてを詳細に理解することを要求することは現実的でない。とくに根拠となる法令や慣行等については、教員個人のレベルで理解することは困難である。研究プロジェクト管理の担当者の存在意義の一つは、このような問題への対応にある。

なお、文科省以外の省庁の所掌する研究助成プログラムは、一般に政策目標の実現を前提としており、採択される研究プロジェクトについても、目標への貢献が要求される。これまでわが国の大学教員は、このようなミッション指向の研究助成プログラムの経験が少ないため、研究助成を自らの取り組んでいる研究活動の資金を援助してくれるものであると考えがちである。しかし、科研費を別にすれば、一般的に研究助成には目的があり、その目的の実現に貢献することが求められる。研究計画の立案にあたってはこの点に十分配慮することが求められる。

研究プロジェクト管理の担当者は、これらの情報を的確に収集し、研究代表者となりうる教員や研究戦略の検討組織等に、適時、的確な形で普及していく。

## (2) 共同プロジェクトの提案・構築と研究体制の整備

研究助成プログラムの中には、採択数が少なかったり、個別の研究機関からの申請件数が制限されている場合も少なくない。また、外部機関との共同提案を求める場合もある。このような場合には、教員個人のレベルで研究計画を立案し、申請するのではなく、学内での調整が必要になる。また、外部機関との連携や多数の教員の参画が必要になる場合には、教員個人では研究の組織化が困難であったり、時間がかかってしまう場合もある。このような場合には、大学として研究計画の立案や研究の組織化を先導する必要がある。申請までの期間が限られているので、外部機関や多数の関係者の連絡調整を迅速に行う必要がある。このためには、日頃から学内外の研究活動を把握し、外部機関との情報交換を進めておく必要がある。研究プロジェクト管理の担当者の力量が試される場面となる。

もちろん、学内で対応する場合にも、全学的な研究者の組織化、研究支援体制を含む研究体制全般の整備が必要である。また、競争的資金等による研究を推進する際に、外部資金だけでなく大学側も自己負担分として研究費を用意する必要がある場合もある。一定以上の規模の場合には、研究を推進するための研究スペースも確保する必要がある。これらに関しても、採択されてから、自己資金やスペースの不足が判明し、研究遂行に支障をきたすという事態に陥らないよう、事前に調整しておく必要がある。最近では競争的資金等による研究活動が終了した後に事業を継続することを条件とするような研究助成プログラムも少なくない。このようなプログラムの場合には、研究遂行時のみならず、研究終了後の研究費、研究スペース、教員定員枠の確保等についても、見通しを明らかにしておく必要がある。

### (3) 提案作成と提出

研究の組織化のめどが立ったら、研究計画を申請書に書き下ろすことになる。この際に留意すべき点は、ほとんどの研究助成プログラムは、研究代表者のみならず研究管理者を明確にすることを求めていることである。科研費を別にすれば、研究助成は一般に、研究機関たる国立大学法人に対する委託研究費または補助金の形をとる（グローバルCOEは法人に対する補助金として扱われている）。つまり、研究申請書の提出の責任は（ひいては研究実施の責任、会計責任も）、形式的には大学にある。このため、申請書の中に研究管理担当者を明示することが求められる。このことは、申請書の作成を研究代表者に任せればよいというものではないことを意味している。研究プロジェクト管理の担当者も申請書の作成に共同責任を持つことを理解しておく必要がある。

また、多くの研究助成プログラムでは事前審査に、当該分野の専門家だけでなく、政策目標や研究成果のユーザ側の関係者も参加することが多くなっている。このため、研究計画の記述にも工夫が求められている。研究の学術的意味だけでなく、その影響や効果に関しても書かなくてはならないし、研究者でなくとも理解できる計画にしなければならない。このためには、研究プロジェクト管理の担当者が、申請書の作成に積極的に関与していく必要がある。

申請書が完成したら、形式等の確認の後、提出期限までに、責任をもって提出しなければならないことはいうまでもない。また、関連資料を別途提出して審査の参考にしてもらおう場合もありうる。研究助成機関の担当者とは相談して、適切に対応する必要がある。

なお、研究計画の立案段階で、研究助成機関の担当者（PO等）と、相談をしながら提案内容を固めていくケースが、今後は増えていくと思われる。現状でも、申請書の作成方法等について、相談にのってくれたり、助言をしてくれる場合がある（政府の研究資金でも、競争的資金に分類されないものもある。そのようなケースではとくに相談しながら研究計画を立案していくことが必要である）。アイデア段階で、そのアイデアが研究助成プログラムの趣旨に沿うものであるかを相談したり、計画の内容や記載方法等について相談することは、認められている場合が少なくない。申請件数が多いプログラムでは申請前の相談はできない傾向にあるが、それ以外は、研究助成機関の担当者を有効に活用することも必要である。

#### （４）知的財産権・技術移転関連の事前調査

研究助成プログラムまたは提案する研究プロジェクトが、発明等を伴う可能性がある場合、とくに発明等が研究の目的に含まれるような場合には、あらかじめ既存の特許等について調査し、計画している発明が既存の権利を侵害することがないか、新たに特許等を取得する余地があるか、特許を取得するだけの価値があるか（市場があるか）、等の確認をする必要がある。

また、研究助成プログラムによっては、研究実施期間内の特許申請費用を研究費から充当することを認めていないケースもあるので、そのような場合に間接費で充当するのか、大学の一般的な財源で賄うのかについても、ある程度のめどをたてておくべきである。もちろん、研究実施期間後の特許申請費用は研究助成金やその間接費によって充当することはできない。研究助成プログラムによっては、権利化された特許等から生じる収益を国に納付することを求めている場合もあるので、知的財産権の取得に関しては、研究助成プログラムのルールや研究活動の性格等を総合的に判断して、あらかじめ方針を考えておくべきである。

#### （５）その他

申請書を提出したら、審査を待つだけではない。提出後に、研究助成機関の担当者から内容に関する問い合わせがあったり、変更を求められるケース、追加資料の提出を求められるケースもある。このような申請後の問い合わせへは、限られた時間内で迅速に対応する必要があるので、研究代表者等の関係者とは密に連絡をとれる状態にしておく必要がある。

また、書類審査だけでなく、面接審査をするケースも増えている。面接審

査の時期をある程度予想して、あらかじめ関係者のスケジュールを調整したり、面接審査時のプレゼンテーションの打ち合わせや作成、練習をしておくことも必要になる。

なお、研究プロジェクトの実施に際して、外部助言委員会、推進委員会等の設置を求められるケースもある。正式な設置は、採択決定後となるが、あらかじめ人選をし、内諾を得ておくことが必要である。

### 3.3.2 実施中（プロジェクト支援システム）

#### （1）契約

外部資金の採択が決まった場合、研究契約に向けて準備を進めなければならない。研究計画の詳細版の作成が必要になるほか、予算の積算作業が必要になる。科学研究費補助金は、研究実施後に補助金額を確定するが、多くの場合には、研究契約締結の段階で、予算の積算をする必要がある。そのため、短期間で見積書を集め、かなり正確に予算を決めなければならない。もちろん、実際の執行段階で、予算の流用が認められているので、許された限度内であれば柔軟に予算執行することは可能である。しかし、流用の幅は、契約に記載された予算構成に対する一定割合として定められるので、計画した予算から大幅に変更することはできない。この点に留意して予算を積算する必要がある。また、外部研究資金は複数回の分割払いになる場合が少なくない。そのため、予算全体の積算だけでなく、支出のタイミングについても事前に検討し、年間の予算執行計画を立案する必要がある。

これらの業務は、本来的には研究プロジェクト管理担当者の責任である。もちろん、研究代表者でないと現実的な予算立案はできない部分もあるので、協力して作業を進めることになる。また、この過程では、研究助成機関の担当者とも連絡を密に取り合い、作業を進める必要がある。

しばしば「予算の使い勝手が悪い」ということが話題になる。それがまた研究費の不正使用の原因になるとも言われる。しかし、的確な予算の積算によって、回避できる問題点も少なくない。研究を担当する教員に対して、多様な会計ルール間の異同を熟知することを要求するのは現実的ではない。この点からも、研究プロジェクト管理の担当者は、研究代表者たちの要求を、予算案や研究契約に的確に反映させる能力が求められる。もちろん、できないことはできないと、研究代表者らに明確に示していくことも必要である。

研究契約の締結と並行して、研究遂行に必要な各種の契約等を進める必要がある。これらの中には、再委託契約、マテリアル・トランスファー契

約、リサーチ・ツール等に関するライセンス契約、ポストク等の採用や労務管理に関連する契約などがある。再委託契約は、研究活動のうち一部を他の機関に委託する場合に締結する。マテリアル・トランスファー契約やリサーチ・ツール等に関するライセンス契約は、とくに生物・医学系分野で必要になり締結することが多い。マテリアル・トランスファーやリサーチ・ツールに関しては、学術目的の場合には通常必要がないことが多いが、海外の機関や民間企業が関係する場合には、注意深く対処する必要がある。ポストク等の採用など採用や労務管理に関連する契約については次項に示す。

## (2) ポストクその他の採用・労務管理

### 1) ポストクの労務管理

近年、ポストクの増加が問題になってきている。また、その雇用形態や勤務実態、さらにはポストク終了後のキャリア展開に関しても、さまざまな問題が指摘されており、注意深く対処する必要がある。

研究活動の推進にとっては研究を実際に担うポストクや大学院生の存在が欠かせない。事実、1990年と2005年のあいだの国立大学の教員数は1.14倍の微増だが、この間に国立大学の研究費は4.52倍（名目）に拡大している。これだけ急激に規模が拡大した研究活動を支えるためには、既存の教員だけでは不十分で、新しい研究者層としてのポストクに頼らざるをえないという構造変化がある。

比較的規模の大きい研究資金の場合、ポストクの雇用のための費用や、大学院生をリサーチ・アシスタント（RA）として雇用する費用を賄うことができるし、それを前提としている場合も少なくない。とくに大学にとっては、21世紀COEプログラムの開始以降、ポストクの雇用に拍車がかかった。ポストク雇用の多い大学の場合、さまざまな研究資金により、数百人から千人以上のポストクを雇用しており、日本全体では1万5千人もしくはそれ以上のポストクがいると推測されている。

しかし、一方では研究費から雇用保険や社会保険の雇用者負担を支出することを避けるために、週当たり20時間未満もしくは30時間未満の雇用契約にしながら、実際にはほとんどフルタイムで研究活動に従事することを暗黙に認めるなど、労務管理上では認めがたい状況も発生している。また、ポストクが定職に就く機会が少ないため、ポストクとして大学や研究機関を転々とする例も増えており、ポストクのキャリア開発が喫緊の課題となっている。

ポストクを雇用する立場にある教員は、労務管理の責任がありながら、労務管理に明るくないため、ポストクを研究労働力としてしか見ていないケー

スも、残念ながら見られる。また、ポスドクの処遇が契機となって、いわゆるアカデミック・ハラスメントやその他の不祥事、訴訟問題等が引き起こされるケースも少なくない。研究活動を健全に保つためにも、改善すべき点は少なくない。ポスドクの本来の意味に配慮し、ポスドクの処遇やキャリア開発に取り組むべき段階にきているといえる。

ポスドクの処遇問題、キャリア開発問題は、日本のみならず、海外とくに欧州で大きい問題となっており、さまざまな取組みが行われている。イギリスの場合には、ポスドクの権利やポスドク雇用側の義務を、研究資金助成機関の違いを越えて、統一的に規定し、その改善に努めている。また、研究プロジェクト管理業務の中でも重要な課題として位置づけられている。

わが国でも2006年度から、文部科学省はこのような事態の打開のために「科学技術関係人材のキャリアパス多様化促進事業」を開始しているが、研究現場での問題意識は高まっていない。ポスドク雇用に関しては、労務管理の実質的責任は研究代表者にあるが、機関として雇用している点からも、研究プロジェクト管理の立場から、適切な処遇やキャリア開発に取り組んでいく必要がある。

ポスドクの雇用に際しては、労務管理の問題のみならず、研究助成機関やプログラムごとに、ポスドクの権限や処遇に違いがあることにも留意しなければならない。ある研究プロジェクトでは認められる活動でも別の研究プロジェクトでは認められない場合がある。そのため、ポスドクの活動については注意深く吟味していく必要がある。一方では、同じポスドクとはいえ、資金源ごとに処遇や活動内容に違いがあるため、ポスドクのあいだでの不平等感や不満を生じる場合もある。このような状況を打開するためには、少なくとも政府が関わっている研究資金に関しては、ポスドクの処遇や活動範囲の共通化を図るべきであるが、現段階では、そのような不平等が生じることを、ポスドクの採用時に対象者に対して、明確に説明しておくことが肝要である。

なお、ポスドクの処遇に関しては、例えば2006年にポスドクの給与住宅（公務員宿舎）への居住が認められるようになった例に見られるように、頻繁にルールが変わっている。今後ともルールの変更や設定があると思われるので、的確に把握し、それを労務管理等に反映していく必要がある。

## 2) 特任教授等の採用・労務管理

外部研究資金によっては、ポスドクのみならず、すでの実績のある人材を特任教授、特任助教授等（以下、特任）の名称で雇用することも可能になっている。特任は、契約上は1年単位で契約する日々雇用の雇用形態になって

いることが多い。公務員型独立行政法人の場合には、公務員の雇用制度との関連から、フルタイムであっても非常勤と位置づけられる「常勤的非常勤」という雇用形態がある。国立大学法人は非公務員型の法人であるので「常勤的非常勤」と表現することは正確ではないが、実質的には特任は「常勤的非常勤」と同等である（フルタイムのポストクの場合もほぼ同じである）。このような雇用形態の場合、通常の教職員が国家公務員共済の組合員になるのに対して、厚生年金や健康保険に加入するケースが多い。また給与水準も多様である。

また、ポストクと同様に、資金源のルールによって、その活動範囲に制約がかかることが一般的である。とくに、研究プログラムの目的が明確である資金の場合には、研究プロジェクトの目的にない活動を、就労時間内に実施することはできない。例えば、大学院生の指導も、無条件にはできない。そのため、特任の就業時間の管理は注意深く行う必要がある。

こうした事態は、研究資金の運用ルール、運営費交付金制度や国立大学法人会計によるものであるが、特任にはそのための不利益を強いることも事実である。また労働法規上、契約形態にはさまざまな制限がある場合が多いので、安易に雇用形態を決められない。専門家に相談しながら、注意深く契約形態を定める必要がある。

研究資金源のルールによっては、このような区別をする必要は必ずしもないため、大学によってはこのような区別をしていない、すなわち一般の教職員と同じ処遇をしているケースもある。この場合には、将来の人件費負担に影響が及ぶ可能性があるため、注意深く対処する必要がある。

なお、国際的な競争の観点からは、優れた研究者を海外から招聘することも必要になる。最近では、研究者採用に際して国際公募を奨励するようなプログラムも出てきている。海外では、通常の数倍の報酬を提示して優秀な人材を採用（ヘッドハンティング）することも珍しくない。国際競争の観点からは（また優れた人材の流出を防ぐ意味でも）、たとえ例外的であるとしても、特別の処遇を可能にすることが望まれる。しかし、現在の国立大学法人の枠組みでは人件費の抑制圧力等のために、大幅な優遇は困難であるし、間接経費を格別の処遇のために利用することも困難であると思われる。この点は将来的課題である。

### 3) 労務管理上の留意点

最近、外部研究資金によっては、それにより雇用されるポストクや特任に科学研究費補助金の研究代表者や研究分担者となることを認めるケースがある。このような場合には、勤務時間管理に注意する必要がある。科研費

による研究活動は、給与の源泉となっている研究プロジェクトとは別であるので、科研費の研究活動には、勤務時間外に従事しなければならないケースもある。とくに問題となるのは、科研費によって出張をする場合である。出張期間は、勤務時間外とされる可能性があり、その場合、給与が支払われただけでなく、労働災害の対象からも外される可能性がある。

このような状況への対応については十分には検討されていないが、研究活動中のポストクの死亡事故も発生しており、その際の研究代表者や大学の責任は重い。雇用保険による労災の適用が得られない時間数での雇用や業務時間外の扱いなど、ルールの混乱という問題はあるものの、万が一の事態に備えて、保険加入も含めて必要な取組みを検討する必要がある。

### (3) 会計処理、資金管理

#### 1) 法人会計としての側面

外部研究資金による研究プロジェクトの会計処理は大きく分けて、受託研究の場合と科学研究費補助金の場合が主要なものである。このほかにグローバルCOEのように機関への補助金の場合もある。政府省庁から直接配分される競争的資金、独立行政法人等を通じて配分される競争的資金のほか、競争的研究資金に分類されていない政府関連の外部研究資金、その他の一般的な受託研究は、基本的にはすべて受託研究契約に基づいて研究が遂行され、国立大学法人の法人会計としては、受託研究費として会計処理される。ただし、研究資金の提供機関ごと、研究プログラムごとに、使途の範囲や流用の制限等の会計ルールが定められており、そのルールに従って会計処理することが前提となる（囲み参照）。

一方、科学研究費補助金は、研究代表者である教員個人に対する補助金であり、それを大学が預り金として会計処理する点で特殊である。ただし、科研費は件数、金額の両面で依然として外部研究資金の主要な部分を占めている。なお、いわゆる21世紀COEプログラムは大学の学長や事業推進担当者に対する個人補助金としての性格を有しており、一般の受託研究とは異なるが新規の採択はないので、以下の説明では扱わない。またグローバルCOEは法人に対する補助金としての性格を有するが、現段階では開始されて間もなく、例も少ないので省略する。

「国立大学法人会計基準」及び「国立大学法人会計基準注解」に関する  
実務指針（平成18年1月17日改訂）

Q61-2

科学研究費補助金の会計処理は、研究者個人に対して支給されるものとして預り金処理すべきか、それとも当該補助金に基づき実施される研究は国立大学法人等の業務の一環として行うと考え、収益として処理すべきか。

A

科学研究費補助金はいわゆる競争的資金として一人又は複数の研究者により行われる研究計画の研究代表者に交付される補助金であり、研究機関に交付されるものではない。したがって、研究機関では当該補助金を機関収入に算入することはできないものとされている（科学研究費補助金交付・執行「等事務の手引」日本学術振興会編）。一方、同手引においては補助金の取扱事務は研究機関の事務局で処理することとされている。

以上の点を踏まえつつ、科学研究費補助金の事務取扱を公正に実施する観点から、科学研究費補助金については国立大学法人等において預り金として処理し、補助金に含まれる事務取扱に要する間接費相当額は法人の収益として整理することとする（Q16-6参照）。

したがって、例えば科学研究費補助金により研究補助者を雇用する場合であっても、国立大学法人等においては、預り金として処理することとなる。

なお、補助金で購入した固定資産を国立大学法人等が研究者個人から寄贈された場合には、基準第26に従い公正な評価額をもって受け入れる。

受託研究費も科学研究費補助金も基本的には、費用進行型会計管理をすることになるが、複数年度契約の受託研究の場合には、成果進行型会計管理をする場合もある（年度ごとに契約を結ぶ場合は除く）。

## 2) 物品購入等の契約

研究プロジェクト管理にとって日常的活動でありながら、もっとも基本的かつ重要な課題は、物品等の購入の管理である。物品等の購入にあたっては、運営費交付金等による通常の物品購入と基本的には同じ扱いとなるが、資金源のルールごとに資金用途の制限等に違いがあるので注意が必要である。

一般に、什器類の購入はできないことが多いほか、一般的なパソコン等の購入も認められないケースが少なくない（研究期間内のリースやレンタルは可能）。安易に他の研究資金によって手当てすることは、合算使用になりか

ねないので注意が必要である。合算使用は、一般的には禁じられている。必要であるが用途制限のため購入できない物品等に関しては、必要である場合には、間接費で手当てするなどの工夫が必要になる。

研究プロジェクトの契約が機関としての契約であること、または機関に経理の委任をされている（科研費の場合）ことに鑑み、物品購入等を研究代表者等に任せるのではなく、機関として責任をもって購入契約、納品管理（検収）、支払い等の処理をすることが必須である。とくに後述する研究費不正との関連で、納品管理については会計課職員が実施することが求められていることを忘れてはならない。

### 3) 備品、研究設備等の寄附の扱い

外部研究資金によって購入した備品や研究設備等は、適切な時期に法人に対して寄附することが求められているケースが多い。資金源のルールにしたがって、適切に寄附の処理をする必要がある。なお、書籍については、備品として扱う場合とそうでない場合があるほか、国立大学法人ごとの書籍の扱い（いくら以上の書籍を資産として扱うか、どのような書籍を資産として扱うか等）に違いがみられるので、諸規則に適した会計処理、寄附処理をすることが必要である。

実験装置等の研究設備等の寄附に関して注意すべき問題として、実験装置等の修理やメンテナンスの問題がある。いくつかの外部研究資金では、研究実施期間中の所有権は研究委託元である研究助成機関にあり、研究期間終了後に研究実施期間である法人に寄附をするというルールにしている例がある。この場合、研究期間中に研究費の支出項目として修理代やメンテナンス費用を認めている場合、あらかじめ予算計上し助成機関から認められている場合はよいが、そうでないとその費用を別途手当てすることが必要になる。この際、法人に帰属していない機材の修理を、法人が負担することになり、法人としての会計処理上は整合性がとれない可能性がある。助成機関や法人の会計担当部局と調整して適切な対応をすることが必要である。この場合にも、間接費で手当てするなどの可能性を検討する必要がある。

また、科研費により取得された実験器具等は即時に法人に寄附されるので、それを研究目的以外に利用することが可能であるが、受託研究費で購入し、所有権が法人に移転していない段階の実験器具等を当該研究プロジェクトとは別の研究活動（学生の実験等）で利用する（流用する）ことは、無条件にはできない。このような状況は研究遂行上、現実的ではないが、不正使用とならないためには、事前に研究助成機関等とのあいだで確認、調整をしておくべきであろう。

#### 4) 旅費、謝金の扱い

旅費や謝金（アルバイト謝金等）については、研究費の不正使用の手段となりうることから、事務職員による事実確認等を厳格化することが要請されているので、留意が必要である。

なお、助成機関のルールによっては、ポスドク等の研究資金によって雇用している者の旅費の扱い（可能な旅行内容）に違いがあるので留意する必要がある。一般的に、政策目標が定められている受託研究については、その目的に合致する範囲でのポスドクの業務、旅行が認められているのであり、一般的な学会参加等が認められているわけではない。例えば、大規模な学会に参加し、発表等をポスドク等が実施する場合、当然ながら、発表するセッションや受託研究の内容と関わるセッションへの参加は認められるが、それ以外のセッションへの参加（とくに別の日に実施される場合）が認められるかどうかはグレーゾーンであり、助成機関のルールごとに異なる。もし認められない場合は、当該日程の人件費、旅費については、支給対象外として扱うか、別途用意することが必要になる。

このような人件費、旅費のルールは研究遂行上、現実的ではないが、不正使用とならないためには、事前に研究助成機関等とのあいだで確認、調整をしておくべきであろう。

#### 5) 間接経費の扱い

一定規模以上の公的な外部研究資金には、間接経費（間接費）が上乗せされている。これは研究遂行にかかる管理等の費用として研究機関に（科研費の場合は研究代表者等を通じて研究機関に）配分される。これが国立大学法人にとっては、ある種の収入となることから、大学は間接費の獲得のために外部研究資金の獲得を推奨することになる。

国の競争的資金に係る間接経費については、「競争的資金の間接経費の執行に係る共通指針」（競争的資金に関する関係府省連絡会申し合わせ、平成13年4月20日）において下の囲みのように定められている。

#### 「競争的資金の間接経費の執行に係る共通指針」（平成13年4月20日）のポイント（抜粋）

- ・被配分機関にあつては、間接経費の使用に当たり、被配分機関の長の責任の下で、使用に関する方針等を作成し、それに則り計画的かつ適正に執行するとともに、使途の透明性を確保すること。なお、複数の競争的資金を獲得した被配分機関においては、それらの競争的資金に伴う間接経費をまとめて効率的かつ柔軟に使用すること。

・間接経費の使途

間接経費は、競争的資金を獲得した研究者の研究開発環境の改善や研究機関全体の機能の向上に活用するために必要となる経費に充当する。

- ・被配分機関の長は、毎年度の間接経費使用実績を翌年度の6月30日までに配分機関に報告すること。

また、同指針には関係経費の使途も例示されているので、これらに沿って管理、使用していくことになる。

間接経費の会計上の処理は下の囲みのおりである。間接費の額は、研究が終了した後、あるいは毎年度の研究費の確定の後に、減額がありうるので注意が必要である。

「国立大学法人会計基準」及び「国立大学法人会計基準注解」に関する実務指針（平成18年1月17日改訂）

Q16-6

科学研究費補助金等の補助金に係る間接経費の取扱いは具体的にどうするのか。また、受託研究に係る間接経費の取扱いはどうするのか。

A

- 1 科学研究費補助金に係る間接経費とは、科学研究費補助金による研究を行う際に、補助事業者（研究代表者）が所属する研究機関が研究遂行に関連して必要とする経費であり、科学研究費補助金を効果的・効率的に活用できるよう、研究の実施に伴い研究機関において必要となる管理等に係る経費を直接経費に上積して措置されるものである。

科学研究費補助金における間接経費は、直接経費と合わせて補助事業者又は当該研究機関の代表者（以下補助事業者等）に交付されることになるから、会計処理は、預り研究費補助金として国立大学法人等会計を経由して補助事業者等に納付することとなり、その後、補助事業者等は間接経費分を所属する国立大学法人等に納付することとなる。したがって、国立大学法人等は、補助事業者等から納付された間接経費について、収入として国立大学法人等の会計に計上する必要がある。この場合、科学研究費補助金に係る直接経費に使い残しが生じた場合、間接経費についても精算し返還する義務が生じるものと考えられるため、本来は間接経費を負債計上し直接経費の使用に伴い収益化する取扱いとなるが、実務上、直接経費の使用に伴い間接経費を収益化していくことは煩雑と考えられるため、その受入科目は雑益の小科目「雑収入」又は「研究関連収入」として処理し、返還義務が生じ

た場合には収入を戻入する取扱いとする。

- 2 受託研究については科学研究費補助金に係る間接経費と異なり、受託研究の権利義務主体が国立大学法人等であるので、直接経費相当額については、前受受託研究費として計上し、間接経費については、受託研究が満了しなかった場合には、契約内容によっては科学研究費補助金同様に間接経費の返還義務が生じるものと考えられるが、その取扱いについては、実務上、科学研究補助金と同様に、簡便な取扱いによることが適当であると考えられるため、当該年度に係る間接経費相当額については「受託研究等収入」として処理し、返還義務が生じた場合には収入を戻入する取扱いとする。

間接経費については、一般に研究遂行に必要な管理経費であれば認められるが、あくまでも「競争的資金を獲得した研究者の研究開発環境の改善や研究機関全体の機能の向上」のために使用されるものであって、間接経費を繰り越したり、受託研究の推進とまったく関係のない事項に使用することはできない。間接経費は、法人としての収益の一部として扱われることになり、実質的には当該年度中に研究遂行のために使い切ることになる。複数年度契約の受託研究等の場合は、債務が残る形になるのでそれに伴う間接経費も繰越ができるが、一般的には間接経費としての年度繰越はできないので留意が必要である。これは、民間からの研究資金に伴う間接経費の場合にもあてはまる。現在のルールでは、要するに、間接経費を貯金するという考え方はほぼできないと考えるべきであろう。また、もし間接経費が余るとすれば、間接経費の割合が大きすぎることを意味するので、将来的には間接経費率の削減につながりかねない。少なくとも、間接経費を返還せよという趣旨の議論につながりかねないことを理解しておく必要がある。さまざまなやり繰りをして、無理をして貯金するのではなく、あくまでも必要なものに使い切るべきである。

また、間接経費は、会計上は、すべて法人が吸い上げてしまうことになるが、研究を担う教員の所属する部局や教員自身にはいっさい還元しないような扱いにすると、研究遂行の現場ではきわめて硬直的な状況に直面することになる。すでに述べたように、直接経費の使途として認められている項目には制限があり、必ずしもフルコストを担保していないため、研究の遂行のためには、直接経費で充当できない支出を要する場合がある。これらの費用を研究代表者等が別の研究資金（運営費交付金等で賄われている資金を含む）で充当しようとすることは、研究費の混用になりかねないばかりか、外部資金を獲得すればするほど、研究現場の研究資金繰りに困難をきたすという、

本末転倒の事態を招きかねない。そのような事態にならないような柔軟な間接経費の扱いを工夫する必要がある。

#### 6) 研究費の年度繰越の問題

研究費の繰越は原則としては認められていないが、いくつかの条件を満たす場合には繰越も認められる方向にある。また、独立行政法人等が研究助成機関として研究資金を配分する研究資金制度の場合には、研究助成機関のレベルで処理をすることで、研究現場で実質的に繰越と同様の扱いができるケースもある。繰越の手続きや条件は制度ごとに異なるので、研究助成機関側と調整しつつ、手続きを進める必要がある。

なお、研究費不正問題の影響で、研究費の年度繰越に関するルールは今後変わっていく可能性が高い。動向を注意深く見守り、適切に対応することが望まれる。

#### 7) 全般的事項

研究費の使用ルールに神経質になり過ぎて、研究プロジェクト管理を担う会計担当者等が、研究費の使用範囲を過剰に制限することもしばしば見られる。ルール上は認められている支出、届出等により使用が許可される支出であっても、ルールに対する無理解や過去の習慣、安全サイドを選びがちな対応によって、現場レベルで支出を制限してしまうことがある。しかし、このような事態は、研究現場にとっては、研究資金の使い勝手を必要以上に悪くすることにつながり、かえって不正を招きかねない。

研究プロジェクト管理の担当者の任務は、研究活動を担う教員やそのグループの活動を規制したり、監視することではなく、研究グループと協力して、研究活動を推進しやすい環境を整えていくことにある。研究プロジェクトと管理者は、研究グループと助成機関とのあいだの調整役である。研究費の使途やルール、手続きに関して、不明な事項がある場合には、タイミングよく助成機関の担当者や学内の関係部署に問い合わせ、問題を解決することで、研究活動が順調に進むように条件を整えなければならない。

また、ルール上不明確なことであっても、助成機関担当者と協議をした上で、業務内容や支出内容が認められることもあるので、問題や懸念がある場合は、とにかく協議が大切である。

なお、研究費の不正使用に関する扱い、対処に関しては「(6) 研究倫理関係」で研究倫理の問題と一緒に説明する。

## (4) 情報インフラの整備・運営

最近の研究活動では、情報ネットワークの利用は必須となっている。次項で述べる広報用のWEBのみならず、研究グループ内部のコミュニケーション・ツールとして、さらには研究に関するデータ（実験データ）の管理のために、情報インフラを整備することが必要になる。研究活動が開始された後は、すみやかに情報インフラを整備することが求められる。

情報システム管理については、本ハンドブックの別の項目として扱われているので、詳細はそれらを参照されたい。研究管理プロジェクトの観点からは、アクセスの制限、情報の漏洩等に対する対処のみならず、データのバックアップなどを含む情報セキュリティ、リスク管理に、とくに留意する必要がある。

## (5) 研究広報とアウトリーチ

### 1) 研究広報

ある程度の規模の研究プロジェクトの場合には、ニューズレター等を発行して、研究に関する情報提供を行うことも少なくない。また、同じ趣旨から、専用のWEBページを開設し、適切な頻度で情報を発信するケースも増えてきた。

このような研究活動の紹介や情報発信については、研究者コミュニティを対象とするもの、研究対象に関連する関係者（ステークホルダー）を対象とするもののみならず、一般の市民や子供たちを対象とするものがあり、大規模な研究プロジェクトの場合には、それぞれ作り分けることも重要な課題となっている。

また、研究成果が明らかになった場合には、適切なタイミングでプレスリリースをしたり、記者発表等をしたりする。このような場合、発表の可否や内容について、助成機関と事前調整が必要な場合もあるので、助成機関のルールに従って対応する。

### 2) アウトリーチ

最近では、一部の研究資金で一定の金額をアウトリーチ活動に使用することが求められたり、申請段階から研究成果の社会還元の計画を記述させる例が増えている。アウトリーチの方法や内容については、3.2ですすでに紹介したのでそれを参照されたい。

なお、アウトリーチ活動は研究代表者が実施しなければならないものでは

なく、そのための専門家を雇用し、実施を任せてもよいし、ポスドクなどの訓練の一環として実施してもよい。

### 3) リスク・コミュニケーション

研究活動の内容によっては、周辺住民や利害関係者の支持と協力が必要になるケース、逆に研究活動に対する反対運動が発生するようなケースもある。このような場合にも、科学技術コミュニケーションあるいはある種のリスク・コミュニケーションが必要になる。これらについては、一定の手法や経験則等があるので、それを参考にしつつ、組織的にコミュニケーション活動に取り込むことが必要である。

## (6) 研究倫理関係

### 1) 生命倫理関係

機関内倫理委員会（IRB）、遺伝子組換え実験、実験動物、疫学調査等の生命倫理に関しては、規程されている手続きにもとづいて確実に処理することが必要になる。判断に迷うケースでは、専門の相談窓口（組織）、担当者と連携して対処する。

### 2) 研究倫理・コンプライアンス

研究不正（FFP）に関しては、研究現場における予防が第一であり、研究プロジェクト管理の観点からできることはそれほど多くはない。すでに各種のガイドライン等が関係機関から発表されているので、それらに適合する形で対応する（研究ノートの整備と管理等）。

万一、研究不正が発生した場合には、的確な対応をする。とくに対外的な広報（危機管理広報）には細心の注意が必要となる。

研究費の不正使用に関しては、すでに述べたように、機関としての資金管理が基本であることを理解し、不正の発生を未然に防止する。

研究不正、研究費不正さらには、次項で触れるアカデミック・ハラスメント等は、研究チーム内のリーダ、その他の教員、ポスドクやRAのあいだのコミュニケーションの欠落や不足が原因となって誘起されることが少なくない。ときには、チーム内の人間関係が悪化してしまい、それが原因となって問題が生じる場合もある。このような研究チームのマネジメントの責任は第一に研究リーダにあるが、研究プロジェクト支援の観点からも、研究不正対応部署はメンバーのメンタル・サポートやコミュニケーション・サポートをするべきである。とくに、ポスドクやRAに関しては、研究リーダに管理

を任せきりにせず、労務管理とコンプライアンスの担当者が連携して、1年に1回程度は面談をし、問題の早期発見と改善を図ることが望まれる。

## (7) リスク管理

研究プロジェクト管理において、上記の研究不正、研究費不正のみならず、さまざまな問題に対応していく必要がある。以下に考慮すべき事項を何点か列挙する。

### ・労働安全や防災

労働安全や防災は基本的問題であり、実験室等においても、安全な研究環境づくりが求められる。

### ・情報管理、データ管理

個人情報保護の観点から、また研究情報の管理の観点から、研究活動に付随する各種の情報管理やデータ管理が求められている。

### ・国際共同研究、留学生、外国人研究者への配慮

外為法（外国為替及び外国貿易法）による軍事転用可能技術の輸出規制の問題は、安全保障問題であるが、国際共同研究や日本滞在6ヶ月までの留学生や外国人研究者への技術提供は、規制対象となりうる（17文科際第217号「大学及び公的研究機関における輸出管理体制の強化について（依頼）」）。技術提供には、試料の持ち出し、試料提示や電子メール、高等での伝達を含むので、適切な対応が必要になる。

### ・その他の法令遵守

2006年には国立大学で研究に従事する外国人が違法に、放射性物質を個人輸入していた事件があった。研究活動が遵守すべき法令は多岐にわたるので、研究の特性に応じて、注意深く対処する必要がある。

### ・秘密保持

とくに学生の参加する民間との共同研究等においては重大な問題となる。秘密保持契約などで対処する。

### ・アカデミック・ハラスメント

必ずしも違法行為とは限らないが、いわゆるアカハラに対しても適切に対処することが求められる。

このような各種のリスクに対する対応（リスク管理、リスク・コミュニケーション）にとって、研究現場での適切な対応が第一に重要である。研究プロジェクト管理の観点からは、研究費不正への対処として設置が要請されて

いるコンプライアンス室等の組織でリスク管理等に取り組むなど、組織的に対応することが望ましいと思われる。

## (8) 進行管理と事業廃止

研究プロジェクトの進行にともなって、研究助成機関に対して各種の届け出が必要になる場合がある（メンバーの交代、研究成果の発表、支出内容の変更等）。届け出の内容や時期、方法等は、契約や各種の規程に定められているので、それに従って適切に対処する。また、当初の委託契約等の内容が想定していた状況と異なる事態が生じることがある。内容によっては、このような場合でも届け出で処理できるものもあるが、契約の変更が必要になる場合もある。契約変更の可能性がある場合には、迅速に研究資金助成機関の担当者（PO）と綿密に連絡をとることが大切である。契約変更手続きまでは必要なく、担当者の了承で済む場合もある。いずれの場合にも、担当者とのやり取りを記録に残すことが肝要である。

なお、研究費の費目間流用の上限は、届け出を必要としない場合の上限であり、研究資金助成機関が認めた場合や契約変更によって認められた場合は、いわゆる費目間流用の上限を越えて、研究費を使用することができる。つまり、必要ならば、研究助成機関と調整することで、研究費を有効に活用することは可能である。そのような調整は面倒ではあるが、調整せずに研究費不正につながるような処理をするのではなく、あくまでも研究活動の効果的な推進、研究費の有効活用のためにどうすべきかを考えるべきである。

また、かつての経験から、助成された研究費を使い切ることに躍起になることも好ましいことではない。適切な研究活動の結果として、研究費が余るのであれば、適切な手続きによって残額を返納するべきである。また、事業の継続が困難な状況が発生したならば、事業廃止の手続きをすることが当然である。

## (9) 成果管理

研究活動の経過に伴って、学会等での発表、論文投稿、発明等の形で研究成果を発表していくことになる。これらの記録を整理しておくことはもとより、成果の発表に際しては、事前または事後に研究助成機関への届け出が必要になる場合もあるので、適切に対処する。

また、特許申請の可能性がある場合には、新規性の喪失との関係で発表時期や特許法30条（新規性の喪失の例外）の適用の可能性などについて、あら

かじめ検討しておく必要がある。新規性の喪失問題に関しては、アメリカの特許制度の先発明主義から先願主義への移行によって、国際的にルールが変更される見込みなので、関連する情報に注意する必要がある。なお、このことを含めて、知的財産管理に関わる問題（利益相反、秘密保持等）は、研究開始前と研究終了後に適切な対応が必要になることは言うまでもないが、研究遂行中にも意識しておく必要がある。とくに産業界が関与するプロジェクトの場合や、特別のルールが定められている公的資金の場合などは留意が求められる。

研究成果に関する情報管理は、将来研究プロジェクトを立案する場合などに必要な情報であるので、研究プロジェクト管理の立場からは、統一的なデータ蓄積を進める必要がある。

## （１０）その他

研究プログラムによっては、外部助言委員会を設置することが義務化されている場合がある。あるいは自主的に類似組織を設置している場合も含めて、適切なタイミングで委員会等を開催したり、定期的に外部助言委員に連絡をする等の運営が必要になる。

また、研究プログラムによっては、年次報告や中間評価が予定されている場合がある。その場合、適切な時期にとりまとめをするように事前に計画しておく必要がある。また、このために外部助言委員会等を開催する必要がある場合もある。

これらのほか、研究の進捗に伴って、内部監査を含めて、適切に学内の関係部局との調整を行う必要もある。

### 3.3.3 実施後

年度ごと、また、最終年度の研究活動の終了時または終了後の一定時期までのあいだに、事業完了報告等の書類を作成、提出することが求められる。購入した装置や設備の寄附手続きや研究助成機関とのあいだでの貸借契約等の手続きが必要になる場合もある。

また、研究の内容面に関しても、学会等での発表、論文投稿、発明等の形で研究成果に関しても、整理しておく必要がある。一部の研究プログラムでは、報告会等が開催されることもあるので、適切に対応する。

研究助成制度の多くは、年度ごとに研究助成金の補助額・委託額の確定のための検査が実施される。これに対応するには、研究活動の実態をよく把握

しておくことが必要であり、そのためにも研究プロジェクト管理の担当者は日常的に、研究チームと連絡をとっておく必要がある。もし担当者でないと不明な説明できない事項があるようであれば、確定検査に際して研究代表者等の参加を求める必要がある。

特許出願など知的財産や有体物（リサーチマテリアル等）も適切に対処する必要がある。技術移転が可能な場合には、そのための手続き等を進めていく必要がある（これらは知的財産権の問題であるので、詳細は省略する）。

実施後の研究プロジェクト管理で留意しなければならない点としては次のようなものがある。すなわち、助成期間終了後に研究成果として発表、論文投稿、特許申請等をするのはが一般的であるが、ほとんどの研究資金は、研究期間終了後のその種の活動のための費用としては使用できないことである。発表等をするための費用は、法人の一般的な経費の中から充当することが必要になる。このような活動を別の研究プロジェクトの研究費があるとしても、それで賄うことは厳密にはできないので、注意する必要がある。

また、研究プロジェクトの中間評価、事後評価への対応も必要になる。場合によっては、研究助成期間の終了間近で、研究が完全には終了していない段階で、事後評価をする場合もある。研究評価の観点や項目は、事前に定められている場合が多いので、的確に準備しておくことが必要である。また、面接審査が行われる場合も少なくないが、プレゼンテーションの出来不出来によって評価が左右される面もあるので、わかりやすく、簡潔なプレゼンテーションを心がける必要がある。面接審査は多くの場合、研究代表者の役割であるが、研究プロジェクト管理の担当者も、過去の経験などからの的確に助言することが必要である。

なお、最近では中間評価の結果を残りの期間の助成金額の増減に結びつけるべきであるという考え方も示されている。このような圧力が強まれば、メリハリのある評価結果を示そうとして、本来絶対評価であるべき評価に、相対評価の色合いがでてくる可能性もある。中間評価のあり方は、行財政改革の動きによって左右される可能性があるので、注意することが必要である。

### 3.4 担当組織、担当者とその役割

研究プロジェクト管理は、これまで大学として十分には体制整備をしておかなかった業務であるが、近年の外部研究資金の増加、研究不正問題、研究費不正問題、コンプライアンスの重視といった環境変化のため、喫緊に整備す

る必要性が生じている。担当職員が持つべき知識や能力、育成方法、担当部署の組織設計や関連部署との役割分担のあり方など、十分な経験がないために明確でない部分が少なくない。また、大学の規模によらず必要な業務であるにも関わらず、小規模大学が大規模大学と同じ水準で体制整備をすることは不可能であり、さまざまな工夫と努力が求められている。さらに、各種の制度改革を含む国の科学技術システム改革が急速に進んでいるため、次々と登場する新たな課題にも柔軟かつ迅速に対応していかなければならないという困難も伴っている。

研究プロジェクト管理の体制の問題は、基本的には、これまでに紹介してきたさまざまな業務をどのような体制、どのような人材で実現していくか、という組織設計の問題であるので、大学の特性にあわせて設計すべきである。しかし、白紙の状態から組織設計をすることは容易ではないので、以下では、海外の事例や国立研究機関の研究管理の事例などを参考にしつつ、留意すべき事項を述べる。

### 3.4.1 さまざまな組織とその形態

#### (1) 内部組織

##### 1) 基本的構造

研究プロジェクト管理のための組織としては、

- ・ 研究戦略（戦略形成、情報分析、資金獲得等を担当）
- ・ 研究支援
- ・ 情報管理
- ・ 知的財産管理
- ・ 人事管理・能力開発
- ・ 調達・会計
- ・ 安全
- ・ 倫理・コンプライアンス・法務
- ・ 監査
- ・ 広報

などの組織が必要になる。研究戦略業務は、全学的組織として研究担当副学長等が統括することになる。情報分析などの調査分析機能を保有するかどうかは、大学の規模にも依存する。大規模な大学ではそのような組織を持つこ

とができるが、そうでない場合は学内の教員等からなる委員会等を設置して研究戦略に必要な情報分析を担うことになる。

研究支援組織が、研究プロジェクト支援の中心的組織となる。個々の研究プロジェクトの立案から資金獲得、各種手続きなど、研究プロジェクトの実施の全体を支援する。

情報管理以下の組織は、研究プロジェクトのみならず、大学の他の業務においても必要になるので、研究プロジェクト管理のためだけに組織を置く必要はないと考えられる。しかし、研究倫理業務のように研究活動と密接に関わる業務に関しては、全学的業務と連携しつつ、研究支援の一環として対処するべきであろう。少なくとも、ワンストップ体制を構築しておく必要がある。

## 2) 階層構造

研究支援組織は、全学的な支援活動を担う組織と、部局程度の範囲を対象に複数の研究プロジェクトの支援を担当する組織、さらに学科、センター等の研究活動の現場に近いところで日常的な支援を担う組織の三層構造をとることになると思われる。大学の規模によっても構成は異なると思われるが、大学の規模の大小に関わらず必要な組織であるので、必要な業務の担当者を置く最低限の規模を有する組織は、すべての大学に必須となる。ただし、このことは小規模大学の場合には、関連組織の設置が大きな負担となることを意味しており、大学間の連携等を模索する必要がある。この点については別途述べる。

大規模な研究プロジェクトの場合や、複数の研究プロジェクトを継続的に実施している場合などには、プロジェクト自体に研究管理を担う人材をコーディネーター等として研究現場に配置し、プロジェクトの進行管理のみならず、研究チームと外部、すなわち研究支援関係組織、その他の学内組織、学外の関係者や関連組織、学会等との連絡調整にあたる体制を構築することも必要になってくる。ただし、このような人材を専任職員として配置することは難しいと思われる。

部局レベルでも、研究支援専門のコーディネーター役の人材を配置することが考えられる。海外の大学ではこのような役割の人材を副所長格で配置している例が見られる。多くの場合、企業の研究所長経験者など、研究プロジェクト管理の経験と幅広いネットワークを有している人材が招聘されている。研究活動が複雑化していく傾向に配慮すれば、我が国でもそのような人材の配置が必要になると思われる。

### 3) 海外大学の事例

アメリカの研究大学の場合には、研究戦略および研究プロジェクト管理を統括するために研究担当副学長が配置されるケースがほとんどである。場合によっては、学長の下に研究戦略を担当するチームを置くこともある。研究戦略を担当する組織は、専任のスタッフは比較的少数で、学内の関連する教職員がチームを組織して対応することが多い。また、数年に一回の基本的な戦略の立案に際しては、アドホックなチームが設置される場合も少なくない。学内の調整を経て、戦略プランを立案し、教育に関する戦略プランと統合して、それらを施設計画、財務計画、募金計画などと結びつけ、総合的なプランとする。

研究プロジェクト管理に関しては、全学的な統括組織として、研究担当副学長の下にoffice of sponsored research、Office of sponsored projects等の名称の組織が配置されている。この組織は、大学へのスポンサー付きプロジェクトに関わる研究プロジェクト管理業務全般を担当し、教員に対する支援ツール全般（財政的支援を得る機会の探索、計画案レビュー、各種助成金交渉、会計など各種記録作り、スポンサーに対する費用負担要請、スポンサーへの報告などの支援）を提供する。個別の案件についての一次的処理の担当者は、office of sponsored research に所属する職員であるか、研究プロジェクトに配置されているResearch Manager 等である。後者の場合には、彼らはoffice of sponsored researchの枠組みの中で活動をするようになる。

また、office of sponsored research はスポンサー付きのプロジェクトが、スポンサー側の指定した諸条件、および大学側の方針、連邦政府の各種規制・基準に反していないか監視することも重要な任務である。さらに、office of sponsored research は研究プロジェクトに関する各種の方針やルールを設定を担う。ただし、財政および事務管理の方針、規制、手続きの作成および実施に関しては、関連する学内組織と協力して実施する。また、このようにして設定された方針やルールの普及、訓練の提供もoffice of sponsored research の任務である。

研究活動が盛んな大学では、全学的組織のほかに、school 単位で研究プロジェクト管理するための専門組織を設置している例も多い。この場合には、統括責任者、コンプライアンス担当者、会計担当者等の機能別の職員を配置するほか、研究現場に近いので、各研究領域または研究室を担当するResearch Administrators を置き、彼らが個別の研究プロジェクトを一次的に担当する。

また、大規模な研究プロジェクトや研究プロジェクトの実施件数が多い研

究所等の場合には、Research Manager 等の専門的人材を副所長格で配置し、その下に一定の事務機構を組織するケースも見られる。

## (2) 外部関連組織との関係、連携

### 1) 外部関連組織の種類と連携

外部関連組織には、①サイエンス・パーク、TLOなど、研究活動の展開にともなって関連を有する組織、②大学支援財団、同窓会など、研究資金の調達に関わる組織、③業務のアウトソーシング先など研究プロジェクト管理業務の遂行にかかわる組織などがある。このうち、①は主として産学連携にかかわるものであるため、本章では触れない。また②は、研究プロジェクトにとっても潜在的には重要な組織であるものの、現実的には資金規模が小さいこと、寄附と密接な関係にあることから、本章では触れない。

③の業務のアウトソーシングに関しては、一部に、弁護士や弁理士の利用や、競争的資金の申請のための構想、計画の立案を支援するNPOなどがみられるが、現段階ではアウトソーシングはあまり進んでいない。しかし、上述のように小規模大学がすべて自前で業務に取り組むことが困難であることを考えれば、今後はアウトソーシング先の育成や積極的な活用を考えてもよい。

これまで国立大学は専門的業務を担当する人材を十分には育成、確保してこなかった。さらに、法人化後に新規に必要となったり、拡大している専門的業務に関して人材の不足が懸案となっている。このことから、複数大学が共同で業務に取り組むshared service center の設置なども検討されている。研究プロジェクト管理業務にも専門的業務が少なくないので、検討に値する考え方である。以下に紹介するように、海外ではshared service center に相当するような取組みも存在している。

### 2) 海外大学の事例

ここではアメリカのテキサスA&M大学の研究プロジェクト管理業務の体制について紹介する。テキサスA&M大学には研究プロジェクト管理業務をTexas A&M Research Foundation (TAMRF) という組織に委託している。

TAMRFは、テキサスA&M大学だけでなく、テキサスA&M大学システム全体に属する研究者へのリサーチ・アドミニストレーション・サービスを提供する非営利機関である(1944年設立)。税法上の優遇措置を受けるため、非営利機関の組織形態を採用している。2003年当時TAMRFは、130名のスタッフを雇用していた。業務としては、資金源の探索、申請書の作成、

研究の実施、事後処理にいたるスポンサード・リサーチの研究プロジェクト管理全般である。大学の組織別に担当者が割り当てられ、担当者を通じて支援を受ける形になっているようである（そのため州内に複数の支所がある）。また、WEBベースの支援も行っている。年間1,700件の研究申請に関わり、そのうち100件程度が助成対象となっている。過年度採択分を含め、常時約2千件程度の研究プロジェクトを支援している。

TAMRFは、ちょうど各大学の研究プロジェクト管理部門を切り出して、全体として統合し、大学から独立させた形の組織となっている。shared service center が共同運営のサービスセンターの形であるのに対して、TAMRFは独立の組織になっているという点で両者は異なっているが、機能的にはほとんど同じである。

なお、類似の組織はテキサス州のみならず、オハイオ州、ジョージア州等で見られるほか、プリンストン大学等が個別大学単位であるが、大学本体からは切り離れた形で研究プロジェクト管理のための機関を持っている。研究プロジェクト管理業務に対するこれらのアプローチは、shared service center の変形であり、日本でも参考になろう。

### 3.4.2 担当者と能力開発

#### (1) 専門スタッフの必要性とその資質

研究プロジェクト管理業務はこれまで、研究現場に任されていた面もあったが、競争的資金の増加、研究不正や研究費不正使用への対処の必要性の高まり等の環境条件の変化に伴い、専門スタッフの配置が必要になってきており、一部では配置が始まっている。研究プロジェクト管理業務には、専門性が要求される部分も多く、専門的スタッフを配置するか、既存スタッフで対応する場合にも、能力開発が必須である。

現在も、間接費で非常勤職員を採用し、増大した事務処理に対処しているケースが少なくないが、今後はより高度な業務にいかに対応していくかが課題となろう。専門的人材の派遣も選択肢の一つである。

将来的には、研究プロジェクト管理の職務において、教員に対して、研究プロポーザルの書き方についてのアドバイス・支援も行うことになるだろうから、科学技術分野の専門的知識はあることが好ましいが、必須ではない。むしろ、制度や規則に通じ、必要な情報収集ができることが大切である。とくに、科学技術システム全般に関する基礎的な知識は広く押さえておく必要がある。日本ではこの種のスタッフがほとんどいないため、求められる資質

や能力開発の方法等については定見がない。後述するような海外の事例を参考に能力開発していくことが必要であると思われる。

能力開発の方法としては、研究プロジェクト管理の専門家同士の相互啓発、専門家団体や関連する会議、ワークショップ等を通じた情報共有などが考えられる。海外ではリサーチ・アドミニストレーションに関する教育プログラムや資格も存在しているが、日本でも検討の余地がある。なお、OJTや自己啓発は、もっとも容易な方法だと考えられるかもしれないが、そのような考え方には危険も潜んでいる。必要となる知識がある程度明確になれば、またある程度のテキストが存在していれば、確かにOJTや自己啓発は成立する。しかし、現段階のように、専門性が確立しておらず、必要となる知識やスキルも明確でない場合には、OJTや自己啓発は、結局、独りよがりなものになりがちである。局所的、部分的な知識のみで満足してしまい、知ったかぶりと誤解によって仕事を進めることは避けたい。OJTや自己啓発を行うにあたっては、課題をより広い視野から捉え、より適切なアプローチのために外部組織・人材とのつながりを持ち、ワークショップなどの活動と並行して進めていくべきであろう。

なお、研究活動とも関連の深い産学連携や知的財産管理の業務に関しては、わが国でもMOT（技術マネジメント）や知的財産権管理などの分野の大学院教育が最近急速に整備されているが、研究プロジェクト管理全般に関しては、今後とも正式の人材養成プログラムができる可能性は小さい。むしろ、欧米のように、専門家団体などによる体系的トレーニング、資格認定の方が現実的であろう。

## （２）海外における専門家団体と能力開発

アメリカでは、リサーチ・アドミニストレーションの専門化・制度化が古くから進んでおり、1959年にNCURA（National Council of University Research Administrators）、1967年にSRA International（Society of Research Administrators International）が設立されている。また、1993年に設立されたResearch Administrators Certification Councilによって、専門資格であるCRA（Certified Research Administrators）の認定、専門知識の体系化が行われている。前述のTexas A&M Research Foundationでは、数名のCRAが勤務しており、それを他機関との差別化、アピールに用いている。

欧米における専門家団体の例と活動内容を以下にまとめる。さまざまな団体が、トレーニングコースの提供、教材の提供、ハンドブック等の出版等を

行っている（表5）。ハンドブック等は市販している場合とそうでない場合があるので、すべての情報にアクセスするには会員になるのがよい。この中のいくつかの団体には海外会員制度がある。

表5 海外の研究・アドミニストレーション関連専門家団体

団体名	AUA	EARMA	NCURA	RACC	SRA
対象専門職種	大学アドミニストレータ	研究マネージャ、研究アドミニストレータ	大学の研究アドミニストレータ	研究アドミニストレータ	研究アドミニストレータ
国・地域	イギリス	欧州	アメリカ	アメリカ中心	アメリカ中心
シンポジウム・年会の実施	○	○	○		○
ワークショップの実施	○		○		
トレーニング・コースの実施	○	○			○
サーティフィケート（資格）の認定	○	○		○	
オンライン・トレーニングの実施		○	○		
雑誌刊行	Policy and Practice in Higher Education				Journal of Research Administration
研究管理職員の公募情報の提供			○		○
知識体系の公開	△			○	○

組織名

AUA : Association of University Administrators

EARMA : European Association of Research Managers and Administrators

NCURA : National Council of University Research Administrators

RACC : Research Administrators Certification Council

SRA : Society of Research Administrators International

団体によっては、専門家として保持すべき知識を体系化して示している場合もある。これらは、研究プロジェクト管理の専門家の能力要件、保持すべき知識やスキルのガイドラインとして利用することができる。ここでは、RACC（表6）とSRA International（表7）の例を示しておく。

表6 RACCによる‘Body of Knowledge’（5階層のうち上位2階層のみ掲載）

<ul style="list-style-type: none"> <li>I. プロジェクトの企画と運営               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 情報収集と普及</li> <li>B. プロジェクト提案関連</li> <li>C. 審査の運営</li> <li>D. 倫理と専門家気質</li> <li>E. 知的財産</li> </ul> </li> <li>II. 法的要求およびスポンサーとの調整               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 規制と制定法</li> <li>B. コンプライアンス</li> <li>C. 政府/スポンサーへのアピールの仕方</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>III. 財政マネジメント               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 予算、会計</li> <li>B. 費用</li> <li>C. スポンサーへの財政報告</li> <li>D. 監査</li> </ul> </li> <li>IV. 一般的マネジメント               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 施設・設備等</li> <li>B. 契約と購入</li> <li>C. 記録類</li> <li>D. 人材</li> </ul> </li> </ul>
--	--

表7 SRA Internationalによる‘Topical Outline’（3階層のうち上位2階層のみ掲載）

<ul style="list-style-type: none"> <li>I. 研究運営 —専門性—               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 研究運営</li> <li>B. 研究運営担当者</li> <li>C. 研究の使命</li> <li>D. 中核となる価値</li> <li>E. 研究者との交流</li> <li>F. 研究運営とその他の業務</li> <li>G. 一般的マネジメント</li> <li>H. 研究運営のための制度・組織</li> </ul> </li> <li>II. インフラストラクチャ               <ul style="list-style-type: none"> <li>—研究運営の枠組み—</li> <li>A. 研究と研究運営の組織</li> <li>B. 条件環境</li> <li>C. 法的枠組み</li> <li>D. 組織内能力開発</li> <li>E. 研究における組織内投資</li> </ul> </li> <li>III. プロジェクト開発 —審査前—               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 戦略形成</li> <li>B. ファンド情報の収集と普及</li> <li>C. スポンサーの構造、ルール、慣行</li> <li>D. 提案の種類</li> <li>E. 提案作成と提出</li> <li>F. 共同プロジェクトの作成</li> <li>G. 市場研究</li> <li>H. 審査前のスポンサーの役割</li> <li>I. 提出後のコミュニケーション</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IV. プロジェクト運営 —審査後—               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 審査プロセス</li> <li>B. 基本契約</li> <li>C. プロジェクト実施</li> <li>D. プロジェクト支援システム</li> <li>E. 部局運営</li> <li>F. 事業廃止</li> <li>G. プロジェクト後の仕事</li> </ul> </li> <li>V. 社会に対する責任               <ul style="list-style-type: none"> <li>—社会の信頼を得るために—</li> <li>A. コンプライアンスと保証</li> <li>B. プロジェクトの倫理・規範</li> <li>C. 社会からの信頼の維持</li> <li>D. 産官共同研究のダイナミクス</li> <li>E. 知的財産</li> <li>F. 技術移転</li> </ul> </li> </ul>
---	---

なお、これらの団体は、能力開発のみならず、研究資金に関する募集情報や政府の関連政策に関する情報収集と会員への情報提供なども行っている。そのため、研究プロジェクト管理の専門スタッフが十分に配置されていない大学でも、一定の量と質の情報を収集、利用できる基盤を提供している。専門家団体そのものは、研究プロジェクト管理業務の担当組織ではないが、各大学の業務推進においては専門家団体を活用することも考慮すべきであろう。

さらに、これらの団体は、研究助成等に関する専門家としての立場から、各種の制度に対する意見の表明、改善提案等を行っている。一国の科学技術システムの向上の立場からも、これらの団体の存在は優位期である。

専門家団体の創設も、shared service center の設置とともに、わが国が検討すべき課題である。

## 3.5 用語

### FFP

捏造 (Fabrication)、改ざん (Falsification)、盗用 (Plagiarism)「研究不正」参照

### アウトリーチ

研究開発活動を実施する研究者や組織、機関が、研究活動や研究成果を一般社会に向けて発信し、交流する活動をさす。とくに、社会の側からのアプローチを待つのではなく、潜在的に知る欲求、体験したい欲求を持つ人、持つべき人に対して、研究推進側から積極的に働きかける点に意味がある。科学技術教育、科学技術リテラシーが既存の知識体系を伝達することに重点を置くのに対して、研究活動という最新知識の創出の成果を伝達しようとする点が特色である。国民の税金によって賄われている研究活動の社会的還元として、また科学技術者という社会的に認められた職業に従事する者の責任として位置づけられる。

### アカデミック・ハラスメント

大学内で発生するパワーハラスメントで、本章で対象としているものは、主として教員がその権力によって、研究チーム内のポスドク、学生に対して働きかける嫌がらせ行為。研究の妨害、論文執筆などにおける不当な扱いなどがある。

### エフォート／エフォート管理

研究者（教員）の年間の全仕事時間を100%とした場合の当該研究プロジェクトの実施に必要となる時間の配分率（%）をエフォートという。エフォート管理とは、教員一人一人が関与する複数の研究プロジェクトに対するエフォートを、機関として管理することで、大学として当該教員に関して教育、研究、その他の活動に対して、十分な時間が割り当てられるように管理すること。

## 科学技術システム

第2期科学技術基本計画では、科学技術システムとは「社会の理解と合意を前提に資源を投入し、人材養成及び基盤整備がなされ、研究開発活動が行われ、その成果が還元される仕組み」であるとされる。すなわち、科学技術システムは、研究開発システム（科学技術システムのうち、研究開発活動の実施に直接関わる部分）、科学技術関係人材の養成及び科学技術振興に関する基盤の整備からなり、産業や社会とのインターフェースを含む。

## 科学技術システム改革

第2期科学技術基本計画によると、「科学技術活動を高度化し、その成果の社会への還元を一層促進するために実施される科学技術システムの改革」を指す。具体的には、「人材や基盤の充実がなされ、質の高い研究開発が行われ、世界最高水準の研究成果が創出されるようにするとともに、研究成果の産業や社会への円滑な技術移転や社会への積極的な説明が行われるようにする」ための一連の改革のこと。

## 研究費の不正使用

助成された公的研究費を使用する際に、そのルールを逸脱する形で使用すること。架空の請求によって資金を引き出して、他の目的に流用したり、プールするケースのような意図的な不正使用のみならず、手続きやルールを十分に理解しないために、本来正規に使用できる内容まで、結果的に不正に使用する場合もある。なお、多くの公的研究資金では、研究費の会計の責任は、研究者のみならず、研究プロジェクト管理の担当者にもある。違法行為である場合が多い。

## 研究不正 (Scientific misconduct)

データや分析結果の捏造 (Fabrication) および改ざん (Falsification)、他者の研究成果の盗用 (Plagiarism)、研究の重複発表、オーサシップの不正 (論文等の執筆者が正しくないこと) などのこと。研究不正は、必ずしも違法行為ではないが、研究者としての倫理、誠実性に反する行為。通常は、研究費の不正使用とは区別する。

## 研究助成

大学等の研究者 (教員) やそのグループの実施しようとする研究活動に対して、研究資金を援助すること。補助金の形態をとる場合のみならず、委託研究の場合も含む。

## 研究助成機関

研究助成を実施する機関。

## 研究助成プログラム

研究助成機関が研究者に対して研究助成を実施する場合、研究の目的や種類の違いに応じて、複数の助成枠組みを用意する場合が多い。その際、個々の研究助成枠組みを（研究助成）プログラムと言う。同じ研究助成機関が提供するプログラムでも、プログラムごとにルールは異なる。

## 研究プロジェクト

目的、方法や実施計画が明確な研究活動であり、それに対して特定の研究資源（研究費、スペース等）が配分されるもの。多くの場合、複数の研究者（教員）が参画するか、単独の教員によって実施される場合でも、ポストドクその他の人員が参画し、チームとして進められる。研究助成機関からみると、研究助成プログラムに従って実施される個々の研究活動を研究プロジェクトという。

## 研究プロジェクト管理

研究活動の円滑化、促進、発展のために、研究機関（大学）が実施する業務。すなわち、研究プロジェクトの申請、提案、応募の権限に関わる業務、研究プロジェクトの費用、予算、資金の管理に関する業務のほか、とくに大規模な研究プロジェクトの場合、外部資金等で雇用されるポストドク等の研究プロジェクトに関わる人的資源の管理も含まれる。研究実施時においては、労務管理、労働衛生（労働安全、環境安全等）、外部資金等で購入した資産の管理なども対象となる。さらに、研究活動に固有な問題群（ポストドクの管理、研究に関わる規制等）や各種の法的問題への対応についても必要に応じて対処する必要がある。これらの研究プロジェクト管理業務には、研究プロジェクトの個別案件ごとに実施すべき業務と、組織として共通のルールやマニュアル等を整備する業務や情報収集など基盤的、継続的に実施すべき業務などの共通業務がある。本章ではその両方を対象とする。

## 研究倫理／研究者倫理

研究者集団の自律性と健全な発展のために、研究者として遵守すべきことから、行動の原則。捏造、改ざん、盗用をしないことは、典型的な事項。Academic Integrity もほとんど同じ意味で用いられる。

## コンプライアンス

遵法または遵奉。法令遵守のみならず倫理的に望ましくないとされることがらについても避けることが期待される。近年は、コンプライアンスを、内部のルールや組織、業務の点で明示化することが求められている。

## サーティフィケート

専門的職業の職業資格認定。海外の研究管理専門家団体の中には、研究

管理に関する職務能力を証明するためのサーティフィケートを発行している機関がある。また、そのための教育訓練プログラムを主催している。

### **ファンディング**

「研究助成」参照

### **ファンディング・プログラム**

「研究助成プログラム」参照

### **プログラム・オフィサー（PO）**

研究助成機関において、研究助成プログラムの計画、設計、運営、評価およびこれらの業務に必要な調査、広報等の活動を担う人材をプログラム・オフィサー（PO）という。プログラムの運営には、募集活動、助成対象プロジェクトの選定（事前評価）、中間・事後評価、フォローアップなどが含まれる。

### **ポスドク**

ポストドクトラル・フェローの簡略な表現。大学院修了後から初めて定職に就職するまでの期間にある研究者。この意味では、オーバードクター、ポストドクトラル・フェロー、若手任期付雇用の研究者が含まれる。オーバードクターは無給、ポストドクトラル・フェローは有給という違いはあるが、有給の場合でも給与が少ないケースもあり、その違いは絶対的ではない。雇用形態の違いにより、フェローシップ型ポスドク、プロジェクト雇用型ポスドク、機関雇用型ポスドクがある。

### **マルチファンディング・システム**

政府が研究者に研究助成を行う際に、単一のルートではなく、複数の省庁を通じて行うこと。

### **ラボラトリ・マネジメント**

研究プロジェクト管理業務のうち、研究室（ラボ）ごとにその内部で実施すべき業務。実験装置や要員のスケジューリングなどが典型的業務。

### **リサーチ・アシスタント（RA）**

主として研究プロジェクトの資金から給与が支払われる、研究活動に参画する大学院生を指す。

### **リサーチ・マテリアル**

研究開発の成果である知的財産のうち、他の研究活動においても利用しうる試薬、試料、実験動物、実験装置、試作品などの有体物をいう。リサーチ・マテリアルが他の機関に帰属する場合には、権利を尊重して、マテリアル・トランスファー契約を締結し、必要な対価を支払わなければならない。大学間では無償利用が慣行となっているが、とくにバイオメディカル分野ではリサーチ・マテリアルの提供そのものを収入源としているベン

チャー企業などが存在するので、注意が必要となる。

### リサーチ・ツール

医薬等の最終製品の選択など、研究開発の過程で使用するツール。リサーチ・ツールに関する発明が特許になっている場合には、適切な対価を支払う必要が生じる。それを怠ると訴訟に発展する可能性もあるので、研究開始段階で適切に契約を締結する等の措置を行う必要がある。

## 3.6 参考文献等

### (1) 参考文献

日本学術振興会、科学研究費補助金交付・執行事務の手引

日本学術振興会、科研費ハンドブック

ニコラス・H. ステネック、OR I 研究倫理入門、丸善

ジョエル・J. オロズ、助成という仕事、明石書店

NCURA, Sponsored Research Administration: A Guide to Effective Strategies and Recommended Practices, Atlantic Information Services, Inc.

### (2) 参考資料

「競争的資金の間接経費の執行に係る共通指針」、平成13年4月20日

「科学における不正行為とその防止について」、平成15年6月24日、日本学術会議学術と社会常置委員会

「国の研究開発評価に関する大綱的指針」、平成17年3月29日、内閣総理大臣決定

「科学におけるミスコンダクトの現状と対策（科学者コミュニティの自律に向けて）」、平成17年7月21日、日本学術会議学術と社会常置委員会

「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」、平成17年9月26日、文部科学大臣決定

「国立大学法人会計基準」及び「国立大学法人会計基準注解」に関する実務指針、平成18年1月17日改訂

「研究上の不正に関する適切な対応について」、平成18年2月28日、総合科学技術会議

- 「大学及び公的研究機関における輸出管理体制の強化について（依頼）」、平成18年3月24日、文部科学事務次官
- 「第3期科学技術基本計画」、平成18年3月28日、閣議決定
- 「科学者の行動規範（暫定版）」、平成18年4月11日、日本学術会議
- 「研究活動の不正行為への対応のガイドラインについて」、平成18年8月8日、文部科学省科学技術・学術審議会研究活動の不正行為に関する特別委員会
- 「公的研究費の不正使用等の防止に関する取組について（共通的な指針）」、平成18年8月31日、総合科学技術会議
- 「(声明) 科学者の行動規範について」平成18年10月3日、日本学術会議
- 「研究機関における公的研究費の管理・監査の実施基準（ガイドライン）（懇談会中間報告）」、平成18年12月13日、文科省



## 編集委員会

荒張 健	新日本監査法人公会計本部
市川 照仔	金沢大学総務部広報戦略室長
金田 正男	一橋大学副学長
○北野 正雄	京都大学情報環境機構副機構長・ 工学研究科附属情報センター長（第2章）
黒川 肇	監査法人トーマツ
○小林 信一	筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（第3章）
佐藤 慎悟	ベリングポイント株式会社
宍戸 和子	株式会社三菱総合研究所
○芝坂 桂子	あずさ監査法人知的財産戦略室（第4章）
城多 努	広島市立大学国際学部専任講師
鈴木 豊	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授
○永田 治樹	筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授（第1章）
○中原 隆一	株式会社日本総合研究所（第5章）
西本 清一	京都大学副学長
○日戸 浩之	株式会社野村総合研究所（第7章）
○船守 美穂	東京大学国際連携本部特任准教授（第9章）
堀江 学	日本学生支援機構留学情報センター長
村田 直樹	日本学術振興会理事
村山 典久	滋賀医科大学理事
○湯本 長伯	九州大学産学連携センターデザイン部門教授（第8章）

## 国立大学財務・経営センター(客員含む)

遠藤 昭雄	国立大学財務・経営センター理事長
芝田 政之	国立大学財務・経営センター理事
山本 勝彦	国立大学財務・経営センター監事
○山本 清 (主査)	国立大学財務・経営センター研究部長（第6章）
○丸山 文裕	国立大学財務・経営センター教授（第5章）
水田 健輔	国立大学財務・経営センター准教授
石崎 宏明	国立大学財務・経営センター准教授（平成19年8月から）
島 一則	広島大学高等教育開発センター准教授 （平成19年9月まで国立大学財務・経営センター准教授）
矢野 眞和	国立大学財務・経営センター客員教授 （昭和女子大学大学院生活機構研究科教授）
金子 元久	国立大学財務・経営センター客員教授 （東京大学大学院教育学研究科教授）
小林 麻理	国立大学財務・経営センター客員教授 （早稲田大学大学院公共経営研究科教授）
川嶋太津夫	国立大学財務・経営センター客員教授 （神戸大学大学教育推進機構教授）
山本 眞一	国立大学財務・経営センター客員教授 （広島大学高等教育研究開発センター教授）
吉田 浩	国立大学財務・経営センター客員教授 （東北大学大学院経済学研究科教授）
下林 正実	京都教育大学理事・事務局長 （平成19年12月まで国立大学財務・経営センター総務部長）
雨笠 均	国立大学財務・経営センター総務部長
真子 博	国立大学財務・経営センター総務部経営支援課長

注：※ ○は執筆者、( ) 内は執筆担当部分を示す。

※ 所属先は平成20年1月現在。



## 国立大学法人経営ハンドブック（3）

---

平成20年3月発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター  
千葉県美浜区若葉2丁目12番  
TEL 043-274-3801  
FAX 043-274-3815  
東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2  
TEL 03-4212-6000  
FAX 03-4212-6400

---

※ 無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社 正文社

