



平成24年度未来経営戦略推進経費  
(経営基盤強化に貢献する先進的な取組み)  
採択事業



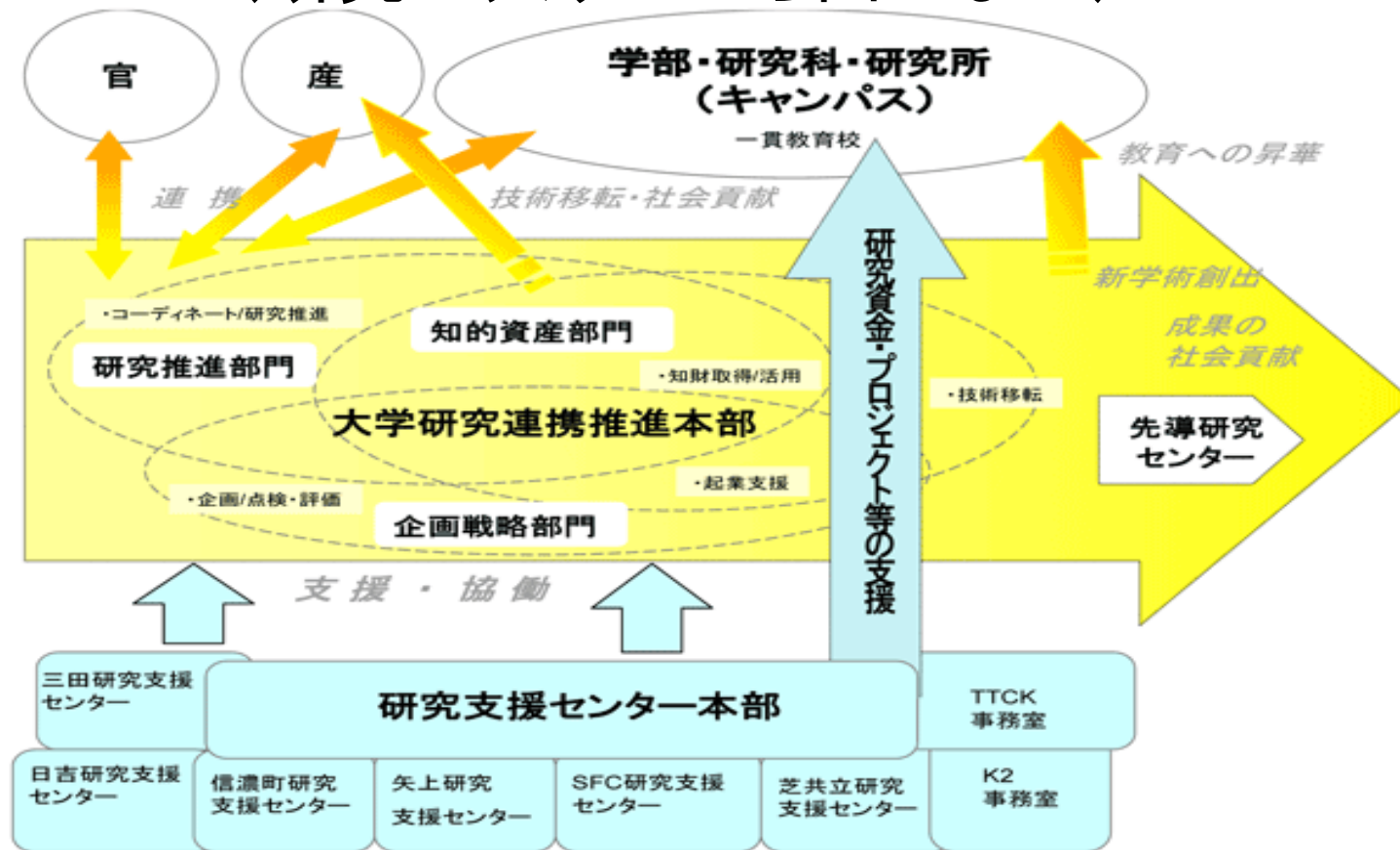
## 産学官連携支援組織「研究連携推進本部」 による教育研究促進共通プラットフォームの構築



—教育研究体制の整備・運営体制の強化—

慶應義塾大学

# 取組みのアウトライン概要 (研究の入り口から出口まで)



研究連携推進本部には「企画戦略」「研究推進」「知的資産」の3部門を置き、この3部門が壁のない有機的な連携を行うことで相乗効果を生むことを狙う。

「企画戦略部門」では本部としての企画から、活動の点検評価まで行い「研究推進部門」では産学官連携の共同研究・受託研究のコーディネートを行う。

「知的資産部門」では研究成果による知財の取得・活用による技術移転や起業支援で社会貢献を目指す。また、大型プロジェクトを時限的な研究センターとして位置づける「先導研究センター」により部門横断型あるいは分野横断型の研究プロジェクトを推進し教育への昇華まで期待する。

事務部門である研究支援センター本部はじめ各キャンパス研究支援センターによる支援・協働で研究の入り口から出口まで支援して行く。

# 取組み実施の背景

慶應義塾大学は総合教育研究大学として全学術分野にわたる特徴ある研究活動を、半学半教の精神のもとで、三田・日吉・信濃町・矢上・湘南藤沢・芝共立の6つのキャンパスと新川崎・鶴岡の2つのタウンキャンパスで行っている



かつては研究支援担当者による資金管理や書類作成等の支援を通して、研究者の個々の研究活動をいわば「点」対「点」のような個別的な支援のかたちをとっていたが、これを「面」対「面」へのより組織的な対応に転換し、さらに戦略的な研究推進体制への脱皮を図ってきた



1998年「大学等技術移転促進法」の施行以来、大学における研究成果を広く社会に役立てると同時に研究活動のさらなる活性化を加速させ、また競争的な環境の中で研究大学として優位を占めていくために、全学的な研究組織改革（「総合研究推進機構」の創設から「研究連携推進本部」への発展的な改組）を行った



組織としての基本方針は、全学的な研究ガバナンスを整備し、文系・理系といった分野や学部・研究科の枠組みを超えた、外部資金獲得及びその後の研究支援体制（プロジェクトの推進、コンプライアンス、特許申請など）が確立することにより、現在に至っている



研究を組織的に推進していくために重要なことは、単なる組織改革に終わることなく、教職員の意識改革が伴うことが重要である。本件は、このことを目的とした継続的な改革への取り組みである

## この組織で何を取組むか

学内の枠組みを越えた全学的な組織にすること

「研究の入口から出口まで」を有機的・一体的に推進・支援すること、文系・理系といった分野や学部・研究科の枠組みを超えた全学的な組織として、公的研究費獲得や大型研究費の申請から受入・実施・管理から社会貢献・アウトリーチ活動に向けた研究促進の共通のプラットフォームを構築する。

研究者と事務職員の意思疎通を最適化すること

研究者と事務職員が運営委員会や本部会議といった同一会議体で情報共有と議論を行うことで、其々の立場での課題の洗い出しや具体的対策案などの検討を実施して、意思疎通を最適化して研究を推進することを目指す。

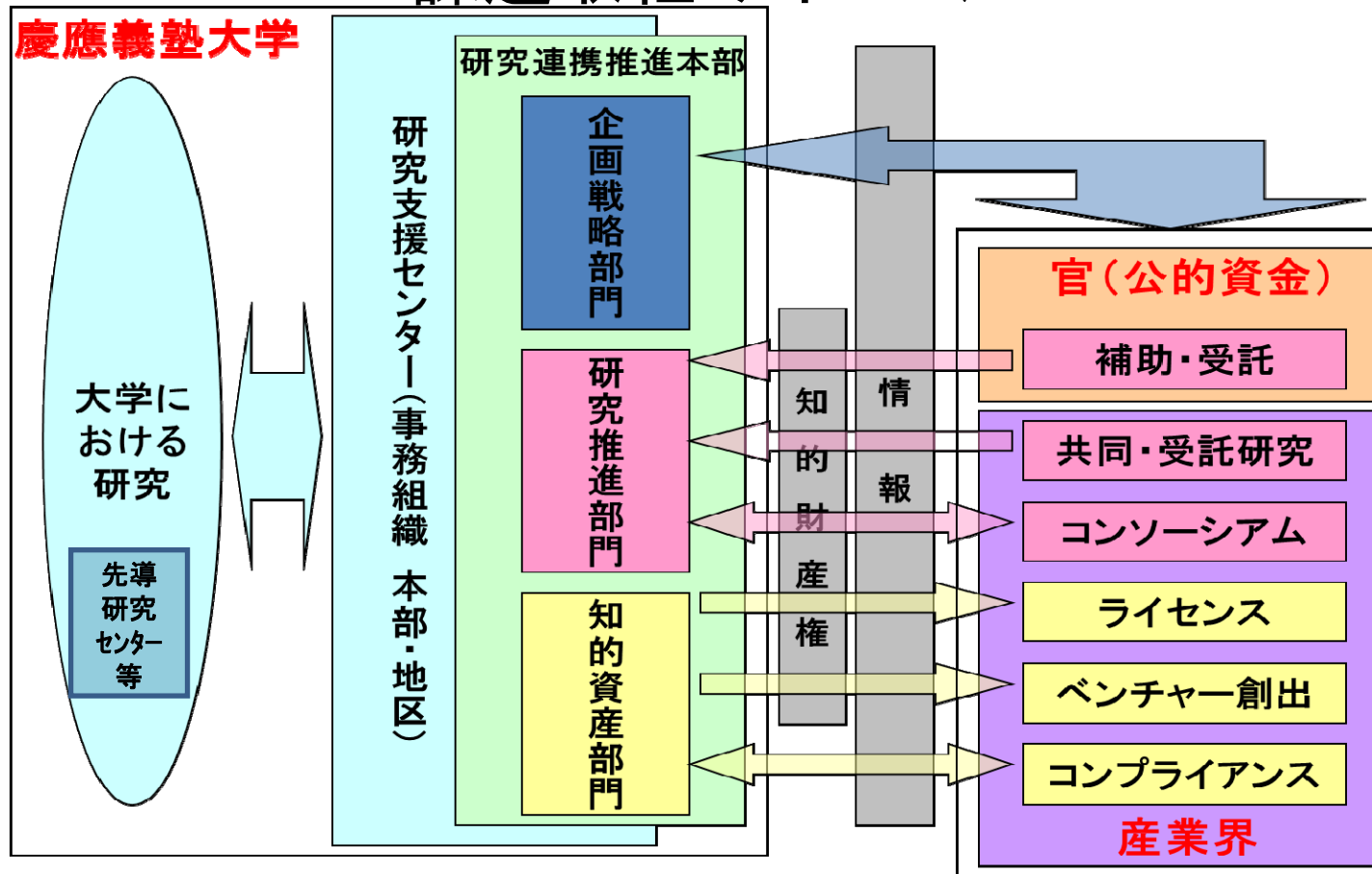
3部門の有機的連携を図り相乗効果を実現すること

「企画戦略」「知的資産」「研究推進」の3部門にて、財務状況を踏まえ、教育への影響も包含した全学の経営基盤の視点から研究連携推進に取り組む一方、研究不正や利益相反・責務相反といった研究コンプライアンス体制整備（規程整備・申立窓口等）も視野に入れた適切な対応も併せて行う

先導研究センターを活性化すること

外部資金を原資として分野横断や部門横断といった融合型研究拠点（グローバルCOE等の大型プロジェクト拠点）を時限的な研究センターとして位置づけ、機動的に設置可能とした「先導研究センター」（外部資金を原資として研究テーマごとに設定）も「研究連携推進本部」の一組織として一段と活性化させる

# 課題取組みイメージ



教学組織である「研究連携推進本部」を事務組織である「研究支援センター」が支え、協働して慶應義塾大学内の「大学における研究」を、研究の入口から出口まで支援する。

様々な「情報」を活用することによって「官（公的資金）」や「産業界」との連携を推進し、研究成果としての「知的財産権」を基に公的資金としての「補助・受託」や、企業からの「共同・受託研究」の獲得「コンソーシアム」の構築を行う。

さらにそれら「知的財産権を」基に企業への「ライセンス」や「ベンチャー創出」といった社会貢献を「コンプライアンス」を保った上で利益相反や責務相反を整理し、産業界（社会）に出して行く。

# 実施体制

研究連携推進本部には「企画戦略」「研究推進」「知的資産」の3部門を置き、この3部門が壁のない有機的な連携を行うことで相乗効果を生むことを狙っている

## 企画戦略部門

企画戦略部門では、研究活動の連携、推進および支援に関する企画および点検・評価を担当する

- ①本部会議・運営委員会・特別委員会の運営管理
- ②研究活動における企画検討
- ③研究支援センター本部と地区研究支援センター間の連携・調整・情報共有
- ④研究連携推進本部と研究支援センター本部ならびに地区研究支援センターの業務責務分担調整
- ⑤法人部門・教育部門等塾内各部署との連携調整
- ⑥専門員（コーディネーター）の点検・評価・人事管理

## 研究推進部門

研究推進部門では、研究活動における連携の推進および産学官連携の支援を担当する

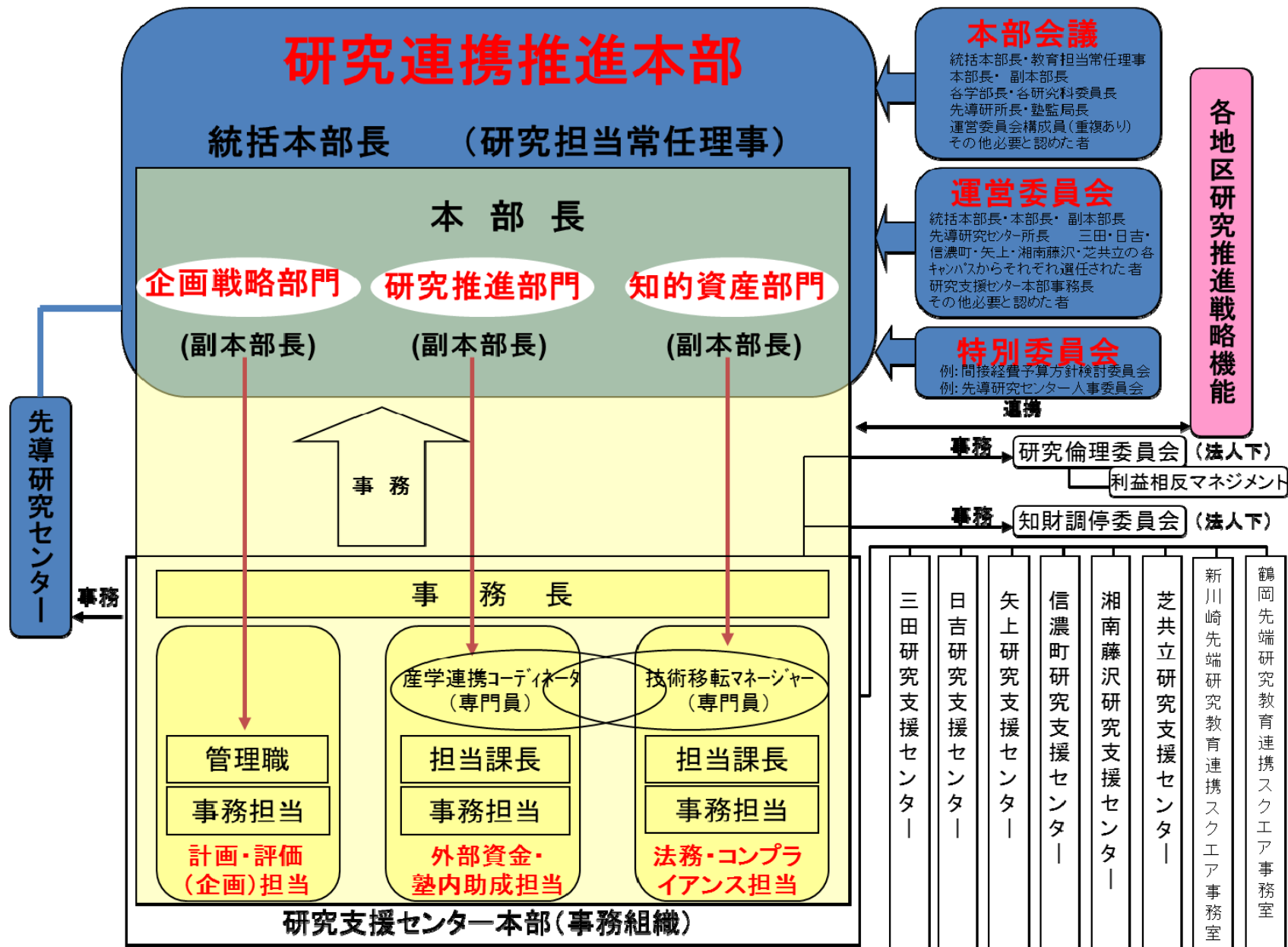
- ①企業ニーズにマッチした塾内リソースの発掘・融合によるプラットフォーム構築
- ②企業と連携したコンソーシアム立ち上げ支援
- ③外部機関との包括的連携推進
- ④公的研究資金獲得支援
- ⑤コンプライアンス・利益相反・知財調停
- ⑥研究広報体制の再整備

## 知的資産部門

知的資産部門では、知的財産権の創出支援・保護・維持・管理・活用、および事業の孵化活動の支援を担当する

- ①大学の研究成果における知的財産権の創出支援
- ②義塾を権利者とする知的財産権（特許等）の出願・維持・管理
- ③慶應義塾が保有する知的財産権の技術移転
- ④インキュベーション（孵化）・ベンチャー起業支援
- ⑤共同研究・受託研究等契約支援

# 実施体制図



# 具体的な方策(運営)

## －研究者と事務職員による運営委員会開催－

実際に組織を動かしているのが、「運営委員会」である。構成は、統括本部長、教育担当理事、本部長、副本部長（「企画戦略」「知的資産」「研究推進」の各部門長）、職員代表としての研究支援センター本部事務長からなる。具体的には、産学連携や公的資金の管理体制のガイドラインの検討やコンプライアンスなどの懸案について議論をし方向性を決める。一方、各キャンパスの情報を交換しながら風通しの良い関係を築いてきている。この委員会は、ほぼ毎月開催され、運営委員のほかすべての学部長・大学院研究科委員長、各地区（各キャンパス）研究支援センター事務長も参加して開かれるため、全学が一体となって研究連携・推進に取り組む機会となっている。

→理事長名や学長名で申請する大型公的研究資金についての申請条件、適正な申請内容とするための申請準備から申請状況を把握可能とした提案報告確認システムをWEB上に構築し、採択率を上げた

## －企画戦略会議による課題提案－

「運営委員会」の進行について、本部の中心メンバー・管理職で構成する「企画戦略会議」で協議する。活動方針や研究戦略の策定を行い、併せてPDCAサイクルを回して管理している。そのほか、特定課題を担当する特別委員会やワーキンググループも必要に応じて適宜設置し、課題解決に向けて推進している。これら教学部門としての会議体のほか、事務組織としても全地区研究支援担当部課長による会議体も運営委員会に先立って定例的に開催し、「研究連携推進本部」と協働・支援する体制を取っている。

→「知的財産権ポリシー」の策定にあたっては、平成23年度に検討ワーキンググループを立ち上げて検討した後、平成24年度にポリシー案を半年かけて検討した結果、様々な立場での意見を集約し策定にこぎつけた。

## －先導研究センターと研究倫理委員会、知的財産権調停委員会－

分野横断的な研究を柔軟かつ機動的に遂行できる仕組みとして機能している「先導研究センター」は、様々な職位（教員）で研究に参画することを認めているため、その人事をはじめとする運営については「研究連携推進本部」が責任をもつ形になっており、より透明性を高めている。また、「研究倫理委員会」と「知的財産権調停委員会」については、委員会の中立性確保の点から塾長直下の組織となっている

→ガバナンス確保とともに、コンプライアンスに対応すべく各委員会事務局対応を行うとともに、大学における安全保障輸出管理に関わる事項まで対応している。



# 期待される成果

## －「点」の支援から「面」の支援への転換－

外部研究費全体に言えることだが、以前よりも資金獲得に対し様々なハードルが課せられてきている。これに対して、大学はより組織的・戦略的な対処を迫られている。本大学は、これまでもリサーチ・アドミニストレーター機能を担う専門員（研究推進コーディネーター、知財マネージャー）を配置し、個々の研究者に対応して研究資金獲得、共同・受託研究、知財化、技術移転等の支援を行ってきたが、組織改革を通して、従来の「点」の支援から「面」の支援に転換することで、特に分野横断型の産学官連携強化や外部研究資金の効果的な獲得ならびに研究成果創出に繋がり、これによる経営基盤強化が期待される

## －間接経費の有効活用－

間接経費について「間接経費予算方針検討委員会」を「研究連携推進本部」の特別委員会として設置して、全学的な観点から間接経費の効果的活用を図り経営基盤強化に貢献する

## －先導研究センターの有効活用－

外部資金を活動原資とする「先導研究センター」も研究拠点の設置や研究者任用上の透明性の担保について、新体制の仕組みを通して実現する。今後も分野横断的な融合研究をより機動的かつガバナンスに基づく、いっそうの推進が期待される

## －研究に対する目線の同一化と教職員の意識改革－

研究連携推進本部を大学部門に置くことで、これまで外部研究資金の獲得や研究成果の活用について違う意見を述べられてきた大学各学部や大学院各研究科が同じ目線の上で研究を見ていくことをさらに発展させ、これを共有して行くことも期待している。研究を組織的に推進していくために重要なことは、単なる組織改革に終わることなく、教職員の意識改革が伴うものでなければならないことである。

# これまでの成果

## －経営基盤強化への貢献－

新体制の理念として掲げた「研究の入口から出口まで」の基で、継ぎ目無い有機的・一体的に推進・支援する体制が構築された。これにより、いままであまり意識してこなかった他分野の状況も視野に入ってくるという効果を生み出しており、各分野の枠組みを超えた共通のプラットフォーム構築の動きが活発化している。これにより、学際的な競争的資金の公募にも対応できるケースが増えている。

## －医工薬の連携－

医工薬（医学部・理工学部・薬学部）の連携は顕著になりこれにより、学部・研究科を超えた研究交流を深め、異分野融合の可能性を探ることを目的とした「慶應義塾大学医工薬 commons」がプラットフォームとして立ち上がった。昨年3月には第1回シンポジウムも開催され、内外の注目を集めている。研究活動のブレークスルーには、このような異分野を横断する共通プラットフォームの形成が不可欠であり、「研究連携推進本部」を中心とする本大学の取組みはそれを強力に推進する役割を担っている。

## －ガバナンス強化～コンプライアンス確保－

平成24年度に、産学官連携を推進する上で課題となっていた「インキュベーション推進にあたり外部組織に求める機能」ならびに「知的財産ポリシー」を策定した。それにより、学内の利益相反対応や産学官連携ガバナンスならびにコンプライアンスを確保することが出来るようになった。

## －外部研究資金確保と活用体制－

外部研究資金（科研費を含む）の獲得、研究成果としての特許の出願、研究者の活性は堅調に維持されている（次葉、図1～4） また、『RESEARCH HAND BOOK』や『特定研究資金マニュアル』（両方とも学内全研究者に配布）の発行等により研究者が、安心して外部公的資金を活用できる体制が整備された（伸び率としては、外部研究資金についてはこの5年間で研究費総額として約20%増加している）。

図1 外部研究資金の獲得状況

Figure 1 Acquisition of research funds from external entities

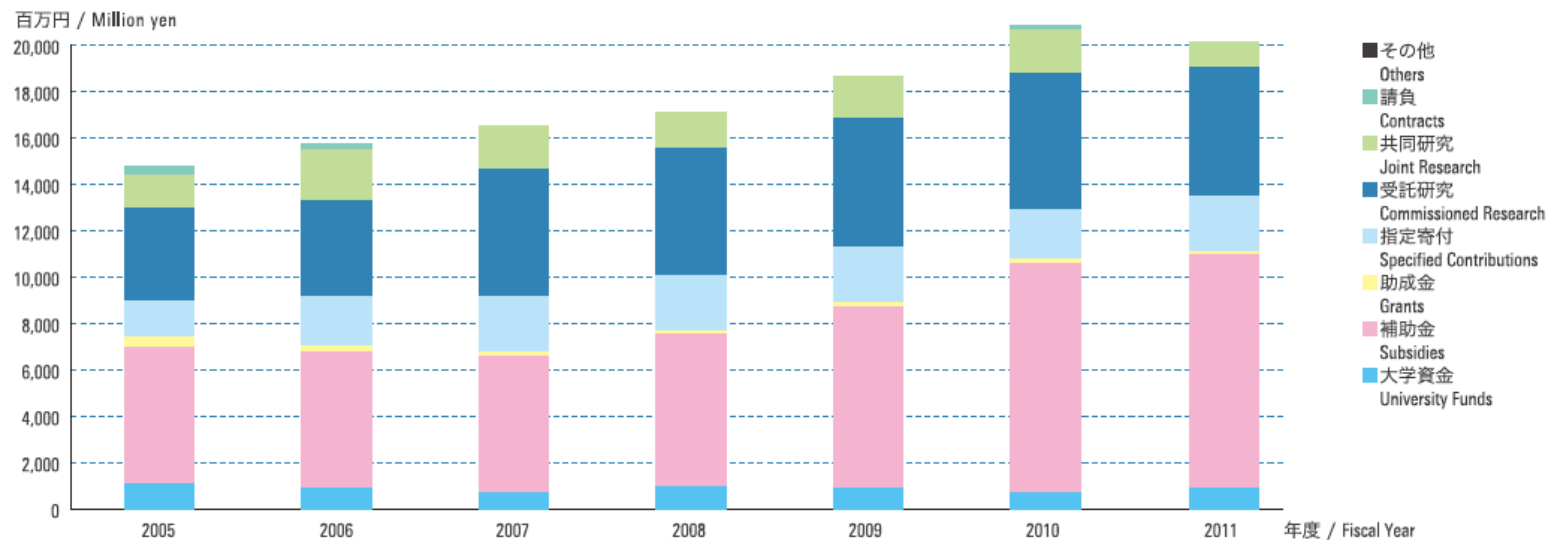


図2 文部科学省科学研究費補助金受入件数・金額

Figure 2 Number and amount of Grants-in-aid for Scientific Research received from MEXT

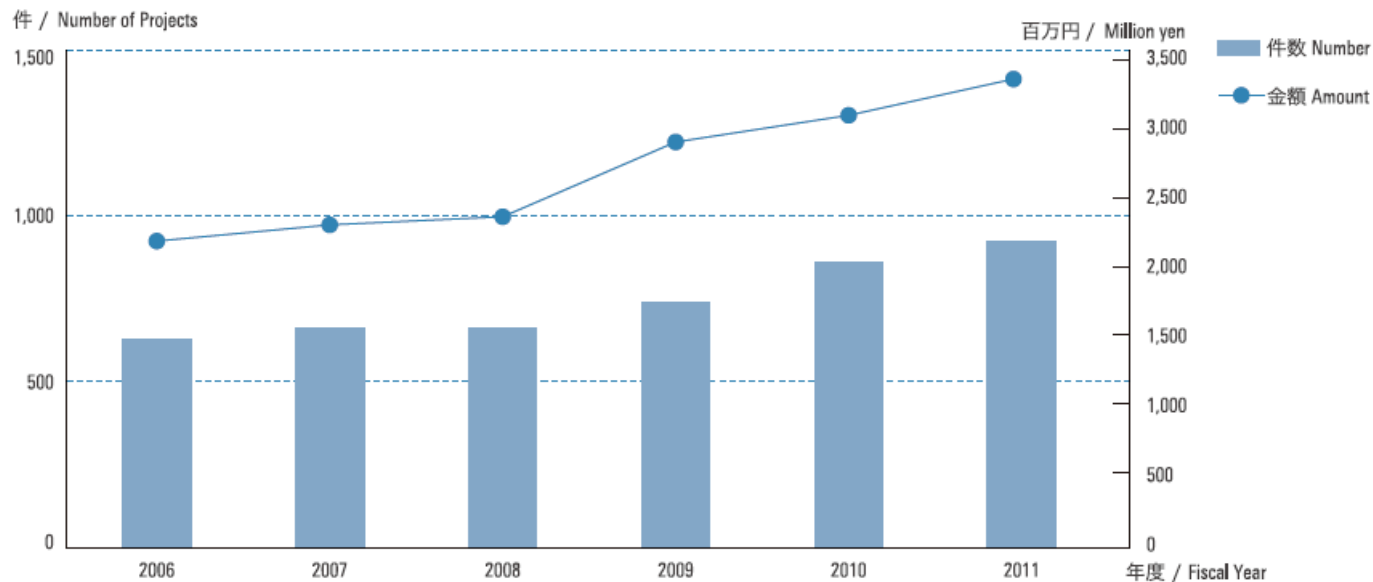


図3 特許出願件数

Figure 3 Patent applications by Keio University

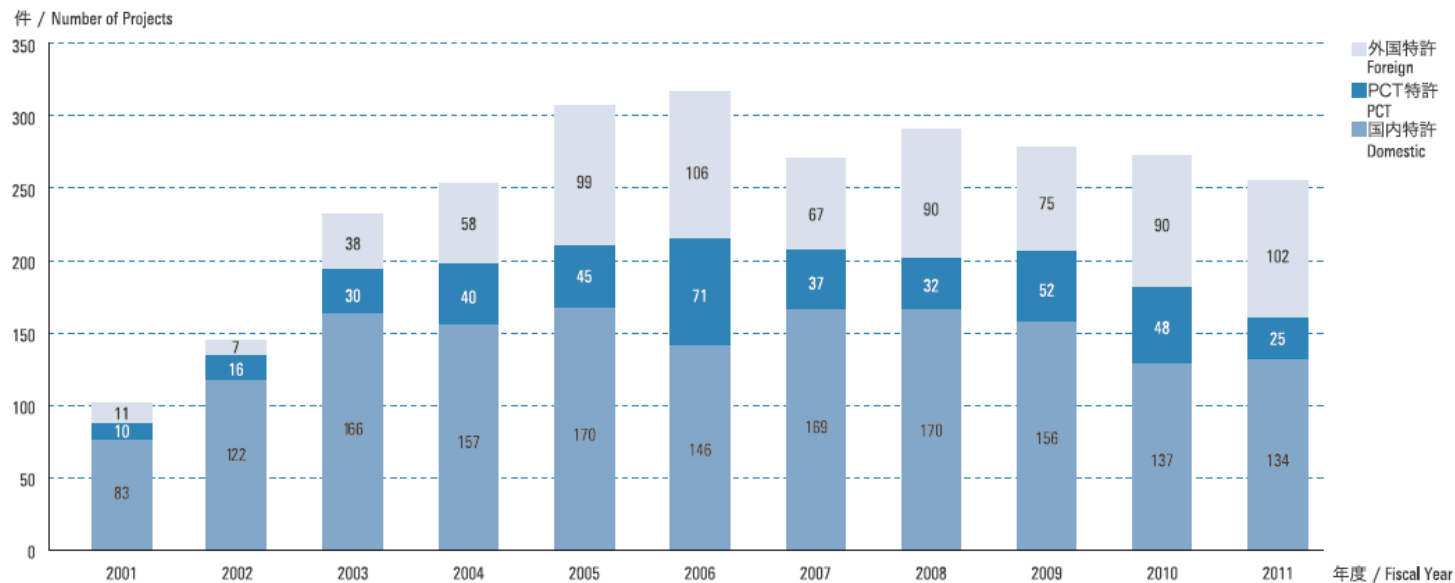
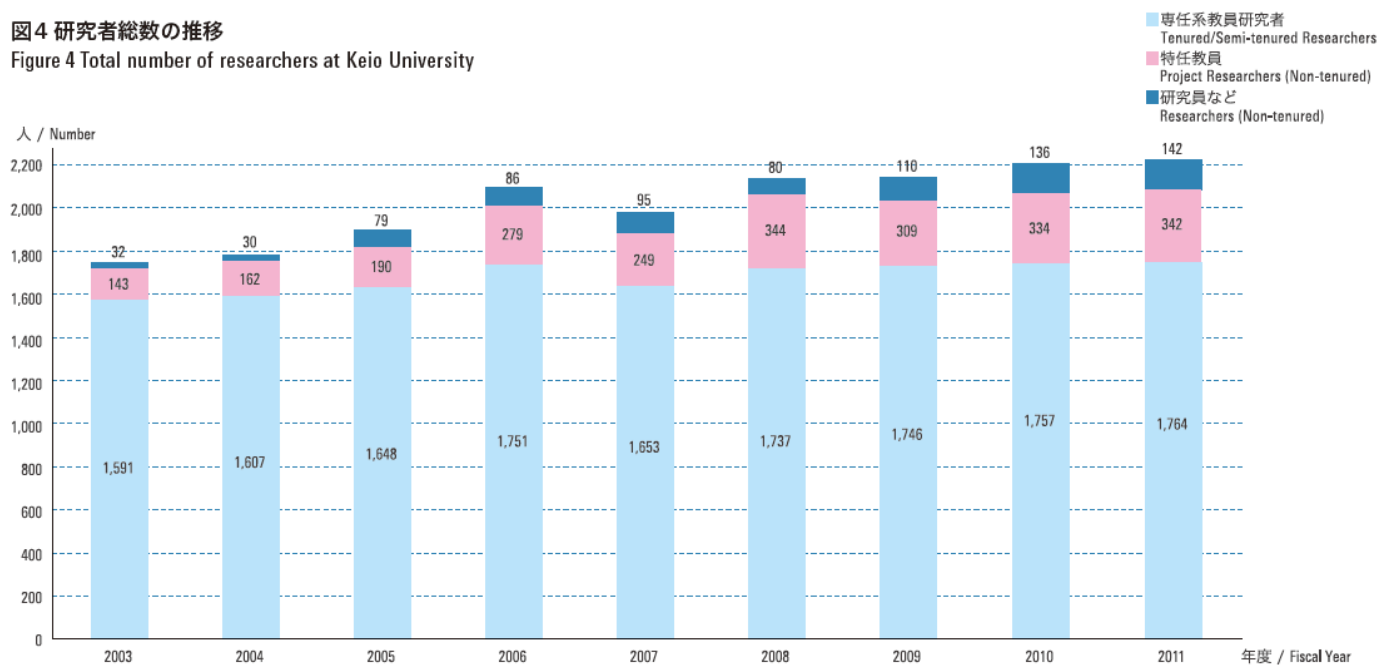



図4 研究者総数の推移

Figure 4 Total number of researchers at Keio University



2012.04.01

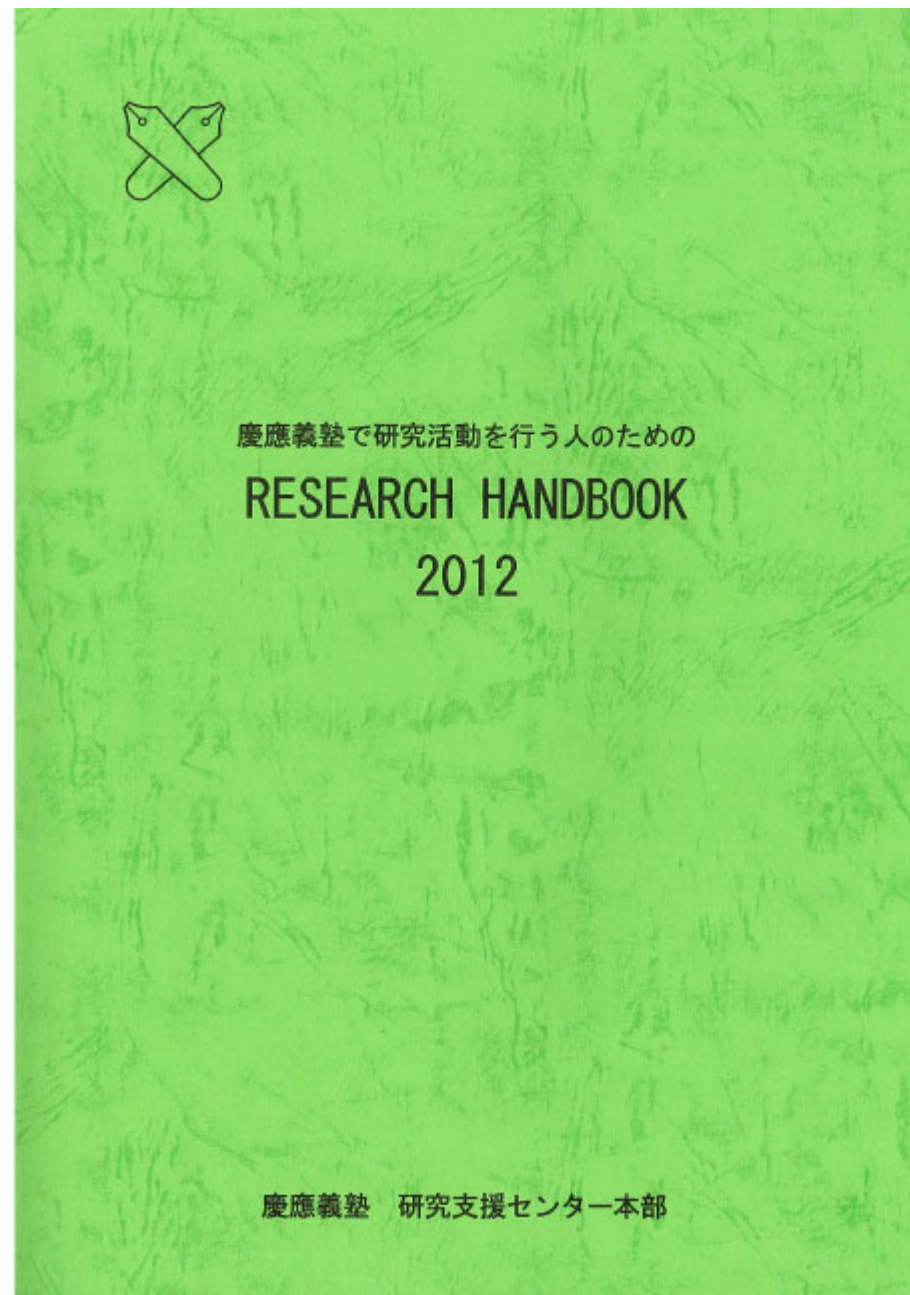
「慶應義塾 特定研究資金の支出に関する規程」による  
経理および事務手続きについて

 **特定研究資金マニュアル**  
2012年度

目 次	
はじめに	2
重要事項の説明	3
<b>I 物品費</b>	
I-1 : 備品	4
I-2 : 消耗品	5
I-3 : 調査図書	6
<b>II 人件費・旅金</b>	
II-1 : 研究補助者等	7
II-2 : 臨時職員（アルバイト）	7
II-3 : 旅金	9
一参考一 旅金基準表	9
一参考一 算出方法	12
<b>III 旅費</b>	
III-1 : 国内出張旅費	13
III-2 : 国外出張旅費	16
III-3 : 国内からの出張旅費	17
III-4 : 国外からの出張旅費	17
III-5 : 近郊交通費	18
一参考一 旅費の目的で出張する場合の費用の切り分け	19
一参考一 租税条約の適用について	20
<b>IV その他</b>	
IV-1 : 会議費	21
IV-2 : 外注費、その他（経理費）（特に、物品等の借損 および租税や役員使用、業務委託にかかる経費等）	22
IV-3 : 印刷製本費・通信運賃費・光熱水料・ その他（諸経費）・消費税等当座	23
各種式一覧表	25
連絡先一覧	26
慶應義塾 特定研究資金の支出に関する規程	27～35

研究支援センター本部

\*リサーチハンドブックは、慶應義塾大学に初めて勤務した研究者が学内で研究するため必要な情報が掲載されている。内容は非公開となっているため、ここでは作成した冊子の紹介にとどめる。



## 他大学に参考となるポイント

- ①「点」から「面」への展開により経営基盤を強化する
- ②異文化横断型のプラットフォームの形成
- ③外部研究資金獲得の環境整備の強化

### －学内－

- 各キャンパスの研究支援部門（事務部門）の情報収集と共有が円滑となり、相乗的に連携が進んでいる（上記①関係）
- 毎月1回開催する運営委員会を通して研究連携推進本部と各キャンパス・学部・研究科との間の意思疎通を深め問題意識が共有可能となった（上記②関係）
- 研究と両輪をなす教育資金についても公的資金の獲得が進み、文部科学省「博士課程教育リーディングプログラム（オールラウンド型「超成熟社会発展のサイエンス」ならびに複合型「グローバル環境システムリーダープログラム」）」の活用展開に繋がっている（上記③関係）

### －学外－

- 公的研究資金の管理監査のガイドラインにおいて課題とされている、部局責任者・研究者と事務職員の相互理解の促進が進んでおり、説明責任が果たせるようになった（上記②関係）
- 産学官連携の総合窓口として学外からの問い合わせに対してタイムラグ無く対応できるようになった（上記①関係）
- 内閣府「最先端研究開発支援プログラム（FIRST）」に代表される大型研究資金等の活用展開に繋がっている（上記③関係）

## 他大にも参考となるポイント

### －共通プラットフォームの構築－

総合大学であり、6キャンパスに所属する研究者同士の情報を集約することが難しい。一方、各地区の情報がバラバラになれば、総合力を欠くことになる。文系と理系の場合、個人的に交流がある教員同士が連絡を取り合い、それが共同研究の核となり申請をする機会が出来るが「研究連携推進本部(運営会議)」において、学部やキャンパスを代表とするメンバーにより日常的に顔を合わせているので、個人のつながりだけよりも機会が増え、客観的な評価も生まれることから、大学として申請するための環境が整った。その結果「博士課程教育リーディング大学院」の申請が、「グローバルCOE」の申請時よりも速やかに申請が完了した。

### －「点」から「面」への展開－

かつては研究支援担当者による資金管理や書類作成等の支援を通して、研究者の個々の研究活動をいわば「点」対「点」のような個別的な支援のかたちをとっていたが、これを「面」対「面」へのより組織的な対応に転換し、さらに戦略的な研究推進体制への脱皮を図ってきた。具体的には、知財のチームは知財の要件で、又研究推進のチームは、補助金獲得などの要件で、それぞれ研究者に面会していたが、「研究連携推進本部」が機能することにより、担当者間の情報交換が緊密になり、トータルな研究者対応（サービス）を実現できている。

### －教職員の意識改革－

研究を組織的に推進していくために重要なことは、単なる組織改革に終わることなく、教職員の意識改革が伴うことが重要である。本件は、このことを目的とした継続的な改革への取り組みである。具体的には、単一学部、単一キャンパス内だけで、情報を囲い込む閉鎖的な支援ではなく、互いに情報を開示しながら、知恵を出し合い組織全体を視野に入れた行動を取ることであり、「研究連携推進本部（企画戦略会議、特別委員会）」を核として機能している。

### －情報公開－

11年間に亘って「研究活動年報」を毎年発刊し、研究活動等に関する情報発信を行っている。官公庁、他大学、関係企業などへ積極的な情報提供を行っている。