

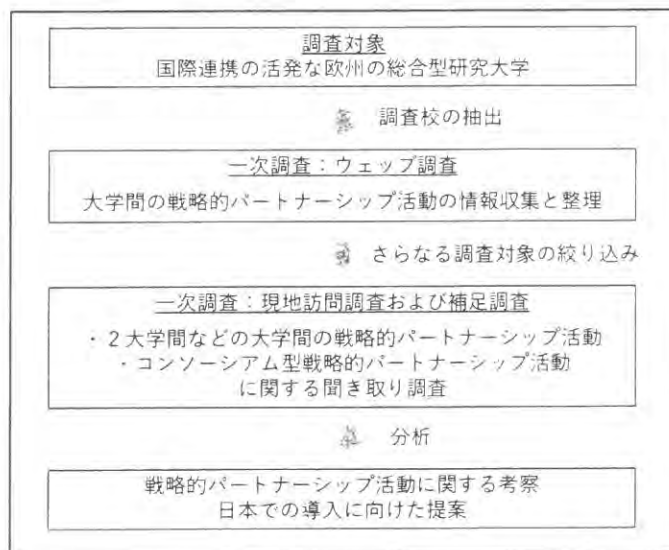
欧州における科学技術・学術政策と研究機関による戦略的 パートナーシップに関する調査

大阪大学 経営企画オフィス 特任講師 望月 麻友美

はじめに

本調査研究では欧州の総合研究型大学の戦略的パートナーシップ活動についての調査し、日本への導入に向けた提案を行うものである。近年、グローバル化を伴う社会システムの変化への適応や地球規模の社会課題解決への貢献が国家レベルで求められている。そして、地球温暖化、高齢化社会といった深刻な地球規模課題の解決、社会の発展を目指した試みに、国境を越えて挑戦しようと国家間の協力が進展している。ここに、目的を達成する手段の一つとして、個々の機関が国内外の特定機関と対等な立場で協力していく戦略的パートナーシップの形成とその活動強化が出現してきた[1]。調査者らは、欧州で展開されているような戦略的パートナーシップのような活動が、我が国のパフォーマンスの低下を食い止める手段の一つになりうると思う。加えて、欧州では研究機関や個々の研究者から政策立案者へロビー活動を行うことが慣習的に実施されているが、戦略的パートナーシップの活動がどのように政策へ関与しているのかを理解することも、この活動を我が国で取り入れ、確実な成果を得ようとするのに検討されるべき重要なポイントである。

そこで本調査研究では、活発な戦略的パートナーシップ活動を展開する欧州を調査し、科学技術・学術研究を推進する戦略的パートナーシップとは何かを明らかにし、我が国の研究機関がそれを活用するためにどのように推進するべきかを示している。さらに我が国の教育研究機関やファンディング機関が戦略的パートナーシップを科学技術・学術研究の発展の有効な手段とするための要素についても考察を試みた。



調査フロー

本調査における戦略的パートナーシップの定義

本調査における戦略的パートナーシップの定義は、国際教育研究所 (Institute of International Education) とドイツ学術交流会 (DAAD) が編纂した“Global Perspective on Strategic International Partnerships: A Guide to Building Sustainable Linkages” (2016) の定義による「2つ以上の高等教育機関の間で行われる取組であり、予算、人員などのリソースを共有し、かつ互いの強みを活用して共通の目的を達成するもの」を採用し、特に国を跨る国際的な取り組みに焦点を当てることとした[2]。

なお、戦略的パートナーシップは、大学間の学術交流協定と混同されることが多いが、これらは異なる活動である。学術交流協定とは一般に、2 大学間の学術交流と協力を促進することを目的に、2 大学が関心をもつ領域、例えば研究交流、教員及び学生交流、学術資料の交換、などを行うものである。学術交流協定が、2 大学間での交流と協力を促進すること、そのためにそれぞれが環境を提供することに対して、了解や合意（understanding, agreement）することを大きな目的としているのに対し、戦略的パートナーシップは共通のゴールや課題解決を達成するために複数大学が戦略的に連携し、成果を出すことが目的であり、そのために両者が何を分担するかについて約束事、契約（commitment, contract）をしたうえで活動を展開していくものである。

一次調査

一次調査として、長年欧州の大学に関与してきた調査者（望月、大林）がこれまでの業務で見聞きしてきた中で、他国を巻き込んだ教育研究活動が活発な欧州の総合研究型大学 7 大学（前述）を対象に、ウェブ上から各大学の戦略および関連活動の情報を入手した。情報は 2016 年 12 月-2017 年 7 月の間にウェブ上で閲覧可能であったものを使用した。英語圏からはオックスブリッジを除いた大学の中でトップクラスの総合大学を、大陸からは、ランキング上位に位置する伝統的な総合大学、改革が目覚ましいフランスの総合大学、近年急成長を示すスイスの大学、欧州の枠組み計画プログラムにおいて活発な活動を展開する新興大学、を選定した。調査内容は、報告書に詳細を記載した。

調査から、戦略的パートナーシップ活動について、次のような特徴が見いだされた。

- ・ 英国では国による研究評価が 1986 年から導入されており、近年の評価制度（REF）においては新たに研究の社会・経済・文化へのインパクトの評価が導入された。その影響からか、今回調査を行った大学では、各戦略においては研究の社会へのインパクトが強く意識されており、国内外のパートナーシップも研究の社会への直接的なインパクトを高めるものとして位置付けられていた。
- ・ 一方、大陸の大学における戦略的パートナーシップとは、1) 欧州委員会の研究助成制度など、欧州連合の政策への対応に主眼を置いた域内大学とのパートナーシップ、2) 個々の大学の主として教育研究のパートナーシップ、という二つの軸を持っている。

二次調査

一次調査からは、欧州の総合研究型大学における戦略的パートナーシップは、1) 個々の機関における戦略的パートナーシップ、2) EU の研究およびイノベーションのためのフレームワークプログラム（FP、現 Horizon2020）を実施する欧州委員会等に対して戦略的に働きかけるコンソーシアム、の 2 型に分類することができた。二次調査では、これらの活動に取り組む大陸の大学を対象として行うこととした。

調査校は、一次調査の結果から、1) 関与者等への聞き取りをして具体的な実行プロセスなどを調査する必要があるもの、2) ウェブ調査で対象となる活動が見られるものの、情報に限りがあり、現地調査を必要とするもの、の二点を勘案し、さらに地域バランスを考慮（西欧主要国、南欧、ベネルクス）して絞り込んだ。

結果、欧州を代表する総合研究型大学 3 校、複数国の機関の関与があるコンソーシアム 1 団体の訪問調査を実施した。可能な限り、取り組み関与者とあらかじめ質問事項を共有した。聞き取りは、半構造化インタビューを行った。

主な質問事項及び面談者は以下のとおりである。

＜戦略的パートナーシップ形成経緯と意思決定＞

- ・ ボトムアップ/トップダウンのバランス
- ・ 決定プロセス、関与者及び決定者

＜戦略的パートナーシップの具体的な活動及びマネジメント＞

- ・ 具体的な活動内容
- ・ 責任者、関与者（組織）及びその役割分担

- ・予算の確保、予算執行の仕組み
- <戦略的パートナーシップの意義、評価、成果>
 - ・戦略的パートナーシップを設定する意義
 - ・戦略的パートナーシップ活動全体の評価ポイント
 - ・成果、戦略的パートナーシップがなければ成し得なかったこと
- <面談者>
 - ・国際部スタッフ、研究推進部スタッフ 等

以下に、それぞれのパートナーシップ活動の調査まとめを示す。調査内容の詳細は報告書に記載している。

まとめ① 総合研究型大学における個別の戦略的パートナーシップ

調査した2種類の戦略的パートナーシップは、政府の事業などの予算措置を前提とした取組ではなく、大学の目的を達成するための自主的な形成と活動展開であった。調査した機関からは共通して、1) 大学の執行部のリーダーシップ、2) 大学全体としての活動へのコミットメント、3) 中長期的な明確な目的・目標設定、4) 活動予算の確保、5) 相手機関との意識合わせ、6) 研究者をエンゲージするインセンティブ、といったことが戦略的パートナーシップマネジメントにおける重要な要因として挙げられた。さらに活動をマネジメントするための枠組みづくりやマネジメントスタッフの確保の重要性についての認識も共通していた。また、一方でその仕組みや評価の方法は手探りでもあることがわかった。

二次調査大学のまとめ

A大学	B大学	C大学
基本情報		
<ul style="list-style-type: none"> ・ベルギーの研究大学 ・LERU(The League of European Research Universities)に加盟 	<ul style="list-style-type: none"> ・フランスの研究大学 ・The Guildに加盟 	<ul style="list-style-type: none"> ・スペインの研究大学 ・YERUN等複数に加盟
戦略的パートナーシップの枠組み		
<ul style="list-style-type: none"> ・国際化ポリシー担当副学長の下、大学全体の戦略に包含 ・国際担当部署が主となり他の部署と連携して運営 ・個別のパートナーシップの他、特定の地域をターゲットとするコンソーシアム型も運営 ・共同研究からスタート(社会的課題) 	<ul style="list-style-type: none"> ・研究担当部署及び国際担当部署にて案案を作成、学長が最終決定 ・B大学を含む大学連合群として相手校を選定 ・研究については研究担当部署、教育及び教育と研究をつなげるのは国際担当部署の所掌範囲内 ・重層的な連携(融合研究、ジョイントプログラム、モビリティ) ・個別戦略的パートナーとは融合研究の推進、コンソーシアム型戦略的パートナーでは、ロビー活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・若い大学であるため、欧州域内のプレゼンスを高めることが重要課題。 ・個別のパートナーシップを組むよりも、複数のコンソーシアム型の戦略的パートナーシップ活動を重視 ・研究については研究担当部署、国際交流については国際担当部署の掌握範囲内 ・コンソーシアム型パートナーシップを利用して地球規模課題へ取り組み ・若い大学一校では成しえない活動の展開
肯定的要因		
<ul style="list-style-type: none"> ・明確な目標設定 ・互惠 ・複数部局の参加 ・参加者へのインセンティブ(予算措置) ・モニタリングと管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・明確なターゲット設定 ・既存の交流実績 ・参加者へのインセンティブ(予算措置) ・モニタリングと管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・自大学の研究教育力と欧州域の立ち位置の把握と分析 ・明確なターゲット設定による使い分け ・組織のプレゼンスの向上 ・モニタリングと管理

まとめ② コンソーシアム型の戦略的パートナーシップ

本調査では最も新しいコンソーシアムである The Guild の活動と戦略を聴取した。加えて、訪問大学から入手した情報をもとに新興大学のコンソーシアムである YERUN について情報を収集し、トップ大学から構成される最も代表的なコンソーシアム LERU についても比較情報をまとめた。どのコンソーシアム型戦略的パートナーシップも 2000 年代に出現していることがわかる。また、各コンソーシアムはある共通性をもった大学が集合していて、その違いは非常に明確であり、それは活動内容からも明らかである。ロビー活動に加え、研究推進活動を展開したり、大学の共通課題の解決に向けた活動なども行っていることも今回確認することができた。

歴史ある大学の長年のネットワークから誕生した LERU と異なり、YERUN と The GUILD は、同じようなプロファイル大学が意図的に集合して発足した経緯をもつ。この数年間に、これらのように、欧州委員会や欧州域内への同じような狙いをもった大学によるコンソーシアムが複数発足していることから、大学がコンソーシアム型戦略的パートナーシップ活動を通じて欧州委員会との対話の場の拡大を試みていることがわかる。これまで個々の大学も欧州委員会へのロビー活動を展開しているが、複数の大学として、第三者としての提案による政策立案への影響力に期待する状況を確認できた。

コンソーシアム型戦略的パートナーシップ事例

LERU (2002-)	The Guild (2016-)	YERUN (2015-)
基本情報		
<ul style="list-style-type: none"> ・最も伝統がある ・23大学が加盟 ・KU Leuvenにオフィス設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・トップレベル大学で構成 ・19大学が加盟 ・ブリュッセルにオフィス設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・若い大学(< 50yrs)で構成 ・18大学が加盟 ・ブリュッセルにオフィス設置
ミッション		
<ul style="list-style-type: none"> ・基礎研究の促進 ・政策立案者による研究型大学に対する理解と知識を深める 	<ul style="list-style-type: none"> ・公的組織として社会における信頼を得る ・大学の声を中央(EU)へ届ける ・欧州主導の政策への働きかけ 	<ul style="list-style-type: none"> ・高等教育機関のつながりを強化 ・情報の収集・共有 ・欧州委員会におけるメンバー校のプレゼンス向上
活動		
<ul style="list-style-type: none"> ・政策立案者への提言など対欧州委員会、欧州議会向けの活動 ・テーマ別グループによる活動（卒業生ネットワーク、動物実験の倫理、寄付活動、E-learning、ジェンダーなど） 	<ul style="list-style-type: none"> ・関与者に物理的に近い位置から欧州の政策の動き等の情報収集およびインプット ・第三者の立場より、メンバー校の国の政策に提言 ・大学のマネジメント向上に資する能力開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州政策立案に関する提言等ロビー活動 ・メンバー間での地球規模課題への取り組みや研究インフラの共有 ・大規模かつ分野横断の研究促進 ・メンバー所在国や欧州委員会等のファンドへの申請の機会を模索

考察とまとめ

近年欧州の大学においては、大学間協定数の増加を目指すよりも、確かな成果を求めて実のある協力関係の構築を促進する大学が多くみられる。戦略的パートナーシップによる活動展開はその発展した手段の一つだと位置付けられ、本調査では、このような特定の目的を達成するための特定の相手との活動が未来型の連携であることを確認した。

今回の調査では、1) 機関同士の個別の戦略的パートナーシップを促進することで、パートナーとの共同研究を促進しより大きなインパクトをもたらす、2) 戦略的なコンソーシアム活動を介して、政策策定機関にインプットすることで大学での研究が発展しやすい形に制度や政策を動かしていく、という戦略的パートナーシップの2つの大きな動きを整理することができた。戦略的、能動的にこれらの個別型とコンソーシアム型パートナーシップを活用し、使い分けていることから、研究・教育の推進そのものと、政策立案へ声を届けるという、両方向に向けた活動が効果的に実施され、大学の研究強化や流動性を担保し、好循環をもたらしているのではないかと考える。

<欧州の個別のパートナーシップ推進における重要な要因まとめ>

1. 大学の目的達成のための自主的な取り組みと展開
2. 大学全体としての活動へのコミットメント
3. 運営体制と役割分担（運営、管理、評価）、マネジメント人材の確保
4. 優先地域、研究テーマ、大学を選定する基準の構築
5. 教員へのインセンティブ（例えば少額のスタート資金）
6. スタートにする活動の設定（共同研究が多い）

7. 相手機関との対等な連携関係
8. 個々のパートナーとの中長期的な明確な目的・目標設定
9. 競争的資金獲得を目指す

＜コンソーシアム型パートナーシップ推進における重要な要因まとめ＞

1. 共通の特徴を有する複数の大学間による戦略的なコンソーシアム
2. 集合体として政策策定機関にインプットすることで政策に対するインパクトを高め、大学での研究が発展しやすい形に制度や政策を動かしていく
3. 中央政府への物理的なアクセス、信頼関係の構築、プレゼンスの強化

日本での導入に向けて

我が国の大学、例えば国立大学法人では、いまだ大学間協定の締結を国際連携の主軸とする傾向が第三期中期目標中期計画でも見受けられる。欧州と違い、これらは、いずれの場合も政府の国際交流系の大型補助金事業をベースにし、取組を発展させることが多いと見受けられ、また国際共同研究については個々の研究者の予算獲得にいまだ依存している傾向もある。この状態から、戦略的パートナーシップ活動を構築、展開するためには、コストとベネフィットが問われる国際連携事業に、これまで以上に大学としての明確な目的と自主的な予算を割いて活動することも求められるようになると思われる。日本の研究機関による戦略的パートナーシップ導入にあたり、上記の欧州におけるキーフアクターをどのように達成するか留意する必要がある。以下に、日本での導入に向けた提案の一部を紹介する（全提案は報告書に掲載）。

欧州におけるキーフアクター	日本における留意点
1. 大学の目的達成のための自主的な取り組みと展開	「国際連携の促進」は「連携」が目的ではなく、この連携によって達成すべき、したいという明確な目的を設定する。つまり大学独自の戦略的パートナーシップの意義と目的の見出しを図る。また、大学全体の戦略やビジョンにおける戦略的パートナーシップ事業の位置づけを明確にし、関係者で共有しておく。
2. 運営体制と役割分担（運営、管理、評価）、マネジメント人材の確保	例えば、国際担当理事と研究推進担当理事の役割分担と連携に基づき、国際部、研究推進部、ユニバーシティリサーチアドミニストレーター（URA）などのスタッフの協働と役割分担を明確化する。企画できる人材、英語で相手と議論できる人材を確保する。大学としてのパートナーシップ事業の評価法、評価指標を設定する。

引き続き、大学間における戦略的パートナーシップ活動を調査するとともに、我が国へのさらなるインプリケーションに向けて、この数年間で発足したコンソーシアムによる提案が、政策にどの程度の影響をもたらしたか、そしてその際、政策立案側とコンソーシアムの間でどのようなやりとりが行われたのかを調査する必要があると考えている。

今後も、欧州の動向調査を行うとともに、国際的な学術・学術政策関連の雑誌への発表を視野に入れ、我が国の研究機関や政策立案者への提案となるような情報発信を行きたいと考えている。

成果報告

本調査研究成果の一部は研究・イノベーション学会第 32 回年次大会にてすでに報告済みである。
 （「研究における戦略的パートナーシップマネジメントと、政策との関係性：欧州の事例と考察」
 望月麻友美 大林小織）

参考文献

- [1] THE EAIE BAROMETER INTERNATIONALISATION IN EUROPE 2015
- [2] Clare Banks, Birgit Siebe-Herbig and Kariin Norton (Eds.) (2016). *Global Perspective on Strategic International Partnerships: A Guide to Building Sustainable Linkages* (2016). IIE&DAAD