

平成 27 年度 文部科学省 委託事業  
研究マネジメント人材の育成に向けた調査分析事業

研究マネジメント人材の育成に  
必要となるスキル・有効な研修内容・効果分析

報告書

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科  
プロジェクトチーム

## 報告書概要

研究マネジメント人材の育成に必要となるスキル・有効な研修内容・効果分析について、研修プログラムの受講者を対象として調査分析を実施した。

調査分析は以下の3種類が行われた。

- 2015年10月に実施した研究マネジメント人材の育成研修（全2回）を受講した全受講生（計45名）に対して、研修実施直後に実施したアンケート調査
- 同じく研究マネジメント人材の育成研修（全2回）を受講した全受講生（計45名）に対して、研修実施一か月後に実施したアンケート調査
- 育成研修参加者の中で特徴的な属性の3名を選択し、総合的理解度・有効度・実際の業務における活用度調査として実施した、より突っ込んだヒアリング調査

育成研修実施直後のアンケート調査においては、印象が鮮明なうちに研修プログラム内容の効果性等に関する定量評価と各種コメントを得ることを目的として実施した。育成研修実施一か月後のアンケート調査においては、一定時間経過後に研修プログラム内容を実務に活かすことがどの程度で出来ているかを含めての研修プログラム内容の効果性等に関する定量評価と各種コメントを得ることを目的として実施した。ヒアリング調査においては、具体的にどのように日常業務への反映が行われ、どのような課題が存在しているのかについて等、より詳細な情報を得ることを目的として実施した。

研修参加者からは研修プログラム全体としての有効性、研修でカバーしたスキルの必要性については総じて非常に高い評価が得られた。その一方で、実務に活かしていく中での難しさや課題についても非常に示唆深い意見が多く寄せられた。

## 目次

報告書概要.....	2
目次 .....	3
調査分析概要 .....	4
調査設計 .....	5
調査結果 .....	7
分析結果 .....	52

## 調査分析概要

### 調査分析の目的

2015年10月に実施した研究マネジメント人材の育成研修（全2回）に関する効果分析を実施することで、今後の研究マネジメント人材の育成に必要なスキルや有効な研修内容を抽出することを目的とする。

### 調査分析方法

効果分析にあたっては、育成研修を受講した受講者全員に対して＜研修時アンケート＞＜事後アンケート＞の2種類アンケートを実施した。また育成研修参加者から特徴的な属性の3名程度を対象に＜参加者ヒアリング＞を実施した。育成研修参加者を「個別研究マネジメント」と「統括研究マネジメント」という観点で分類し、より多角的な分析を実行した。

- ＜研修時アンケート＞は研修終了直後にアンケート用紙を配付し記入する形式で実施した。
- ＜事後アンケート＞は事務局より育成研修の参加者にメールにてアンケート用紙を送付し、記入後返送する形式で実施した。
- ＜参加者ヒアリング＞は対象者に事後アンケート終了後に随時電話にてヒアリングを実施した。

調査分析の観点は以下の通りである。

- 所属機関における統括研究マネジメントに関する考えと自身の役割
- 統括研究マネジメント人材としての業務
- 統括研究マネジメント人材として必要であると考えられる専門知識、技術
- 所属機関における個別研究マネジメントに関する考えと自身の役割
- 個別研究マネジメント人材としての業務
- 個別研究マネジメント人材として必要であると考えられる専門知識、技術
- 研修受講後の、自身の業務内容及び環境の変化

### 調査期間

＜研修時アンケート＞2015年10月16日(金)及び10月30日(金)

＜事後アンケート＞2015年12月2日(水)～12月11日(金)

### 調査分析対象

2015年10月に実施した研究マネジメント人材の育成研修（全2回）に参加した22機関45名を対象として＜研修時アンケート＞＜事後アンケート＞＜参加者ヒアリン

グ>調査を実施した。

アンケート回答数、ヒアリング実施数は下記の通りである。

<研修時アンケート>

第1回研修参加者7機関12名中アンケート回答者10名

第2回研修参加者18機関34名中アンケート回答者32名

アンケート回答総数42名（※第1回、第2回の機関数は重複有り）

<事後アンケート>

全2回研修参加者22機関45名中アンケート回答者42名

<参加者ヒアリング>

育成研修参加者の中から下記3名の方にヒアリングを行った。

東北大学 研究推進本部 URAセンター 特任講師 白澤基紀 氏

神戸大学 連携創造本部 応用構造科学産学連携推進センター研究員 祇園景子 氏

東京藝術大学 社会連携センター COI 研究推進機構 法務博士（専門職） /

Research Administrator 保坂理和子 氏

## 調査設計

### 概要

育成研修の受講者全員に対して<研修時アンケート><事後アンケート>の2種類アンケートを実施した。2種類のアンケートはそれぞれ「個別研究マネジメント」と「統括研究マネジメント」という観点から、研修内容そのものに関する理解度・有効度・活用度の調査、研修内容の実務への反映に関する際の理解度・有効度・活用度の調査として実施した。

<参加者ヒアリング>は育成研修参加者の中で特徴的な属性の3名を選択し、総合的理解度・有効度・活用度調査として実施した。

### 調査1<研修時アンケート>

研修時アンケートは下記11項目について、それぞれ内容の理解度、活動への有効性、活動への活用性、講義および演習の有効性について質問を作成した。回答は5段階評価及び自由記述とした。使用したアンケート用紙は付録Aに添付した。

1. 研究マネジメント活動の1つとしてのワークショップのデザイン
2. 研究マネジメント活動の1つとしてのファシリテーション
3. アイディエーション段階におけるマネジメントの役割
4. アイデアから次のイノベーション創出活動へつなげる
5. 研究マネジメント活動においてアイデアを 可視化・具現化する
6. 異なる特徴のプロジェクトをマネージする
7. 価値と価値連鎖
8. ビジネスモデルとマーケティング
9. ユニットエコノミクスとアカウンティング
10. 投資判断と事業性の評価
11. 不確実性のマネジメント
12. 研修全体
13. 総合演習

## 調査2 <事後アンケート>

事後アンケートは下記5項目について、育成研修実施約1ヶ月後にそれぞれ内容の理解度、活動への有効性、活動への活用性について質問を作成した。回答は5段階評価及び自由記述とした。使用したアンケート用紙は付録Bに添付した。

1. イノベーション創出活動のデザインとファシリテーション
2. イノベーション創出活動の工夫
3. アイデアを事業へ繋げる
4. 研修全体を通して
5. 研修の最後に実施した総合演習について、実際の業務への役立ち度について

## 調査3 <参加者ヒアリング>

下記項目についてヒアリングを行った。研修の内容の活用に関しての理想と現実について深掘りをするために、能力面・環境面を重視したヒアリングとした。

1. 研修受講後の自身の業務内容及び環境の変化
2. 研修内容を活用する際の業務上の課題
3. その他研修内容について

## 調査結果

### 概要

研修終了直後に実施した<研修時アンケート>、研修実施一か月後の実施した<事後アンケート>、研修実施二ヶ月前後に特徴的な参加者に対して実施した<参加者ヒアリング>のそれぞれにおける調査結果を通じて、参加者による研修内容の有効性評価ならびに今後に向けた有用な示唆が抽出された。以下に各調査方法における調査結果ならびに考察をとりまとめる。

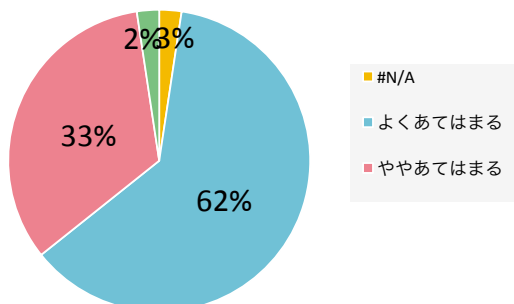
### 調査 1<研修時アンケート>の結果

本研修の技術シーズ等を社会実装へ繋げていく全体プロセスを、アイデアを価値へと変換するフェーズと価値を事業として構築していくフェーズと 2 つに分けた場合、研修内容の理解度・有効度・活用度が前半のフェーズは比較的高く、後半のフェーズは比較的低かった。特に後半は研究マネジメント活動だけではなく、一般の事業活動にも求められる基本的なマネジメントスキルであるが、多くの参加者にとっては馴染みが無く、土地勘が無い領域であったことが推察できる。しかし、研修全体の評価については 9 割以上の参加者が肯定的な回答をしており、本研修全体が研究マネジメント活動において必要なものであるという認識であると推察される。

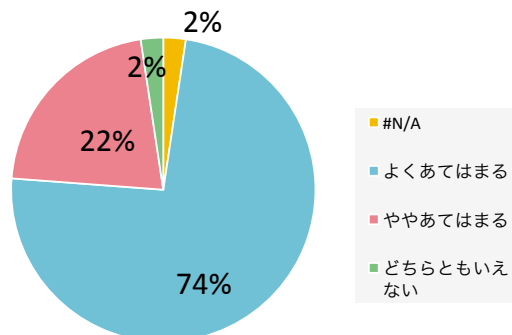
項目別結果および考察は下記の通りである。

# 1. 研究マネジメント活動の1つとしてのワークショップのデザイン

研究マネジメントの活動と関連づけてセッションの内容が理解できた



講義は有効だった



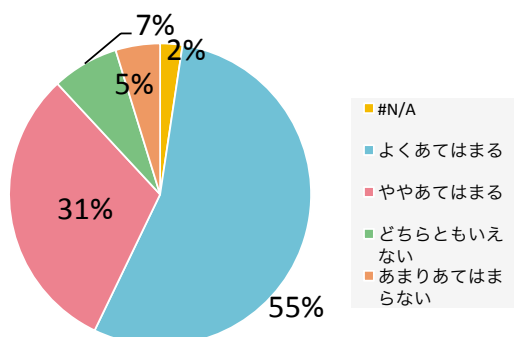
データの個数 / 1-①

項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	26
ややあてはまる	14
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

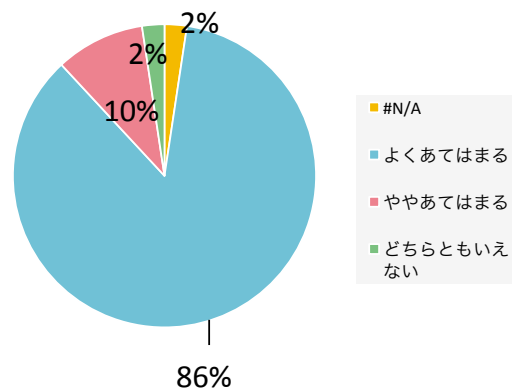
データの個数 / 1-④

項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	31
ややあてはまる	9
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

研究マネジメントの活動に対する有効性があると思う



演習は有効だった



データの個数 / 1-②

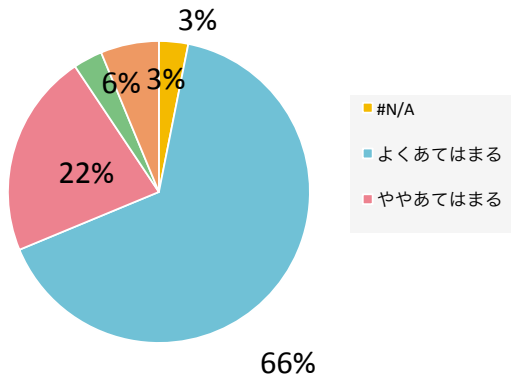
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	23
ややあてはまる	13
どちらともいえない	3
あまりあてはまらない	2
<b>総計</b>	<b>42</b>

データの個数 / 1-⑤

項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	36
ややあてはまる	4
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>



自身の今後の活動の中で活かしていけると思う



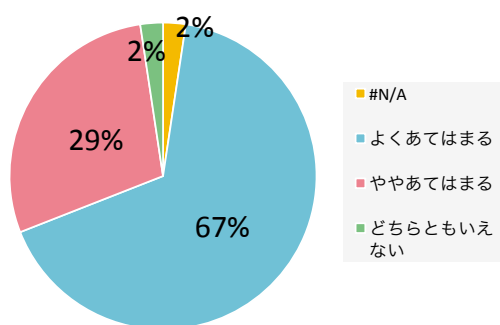
データの個数 / 1-③	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	21
ややあてはまる	7
どちらともいえない	1
あまりあてはまらない	2
<b>総計</b>	<b>32</b>

コメント  
 チーム内の多様性を確保することが、大切なだと学びました。  
 以前よりワークショップの有効性については懐疑的であるので  
 5日間の基本的な考え方が理解できた  
 総じて理解が追いついておらず復習が必要と思います。

「研究マネジメント活動の1つとしてのワークショップのデザイン」に関する理解度・有効度・活用度を問う質問に対し、多くの参加者が肯定的な回答をしている。現在、各地で行われている“ワークショップ”と称される活動は多種多様に渡るため、中にはその有効性に懐疑的なコメントもあったが、多様性を活かすための手法の1つであるという点への理解が進んだ結果、有効度や活用度が向上したものと推察される。

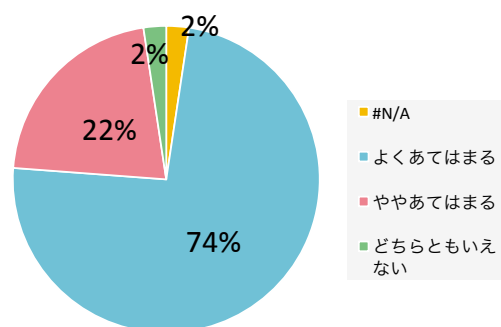
## 2. 研究マネジメント活動の1つとしてのファシリテーション

研究マネジメントの活動と関連づけて  
セッションの内容が理解できた



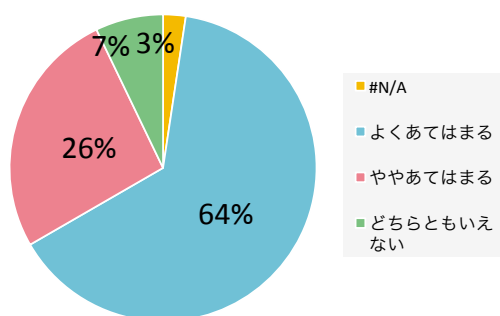
データの個数 / 2-①	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	28
ややあてはまる	12
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

講義は有効だった



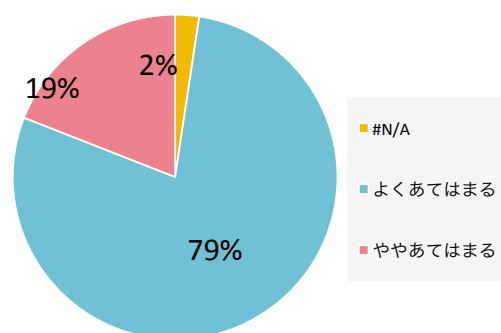
データの個数 / 2-④	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	31
ややあてはまる	9
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

研究マネジメントの活動に対する  
有効性があると思う



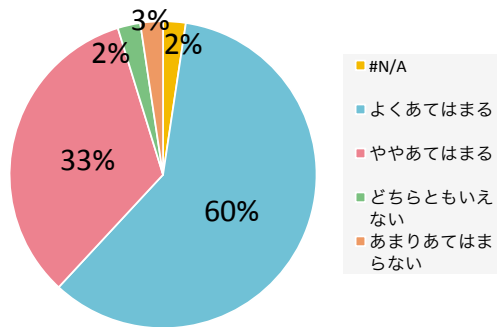
データの個数 / 2-②	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	27
ややあてはまる	11
どちらともいえない	3
<b>総計</b>	<b>42</b>

演習は有効だった



データの個数 / 2-⑤	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	33
ややあてはまる	8
<b>総計</b>	<b>42</b>

自身の今後の活動の中で活かしていけると思う



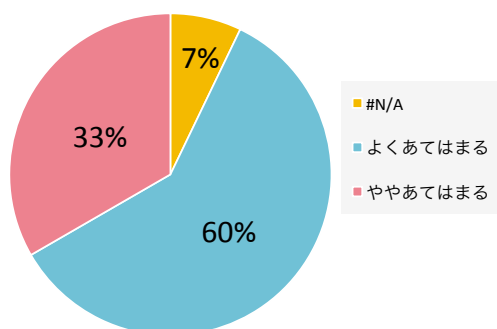
データの個数 / 2-③	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	25
ややあてはまる	14
どちらともいえない	1
あまりあてはまらない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

コメント  
 イノベティブな活動(ワークショップなど)をするために、いかにファシリテーションが重要なのかを学べてよかったです。  
 各演習の基本を理解できた

「研究マネジメント活動の1つとしてのファシリテーション」に関する理解度・有効度・活用度を問う質問に対し、9割程の参加者が肯定的な回答をしている。URAやコーディネーター等が行う研究マネジメント業務において、多様なステークホルダーを取りまとめてファシリテーションを実施する機会が増加していることにより、その重要性の認識が高まっているものと推察される。しかし、実際の自身の活動で活かすことができるか?と問う質問について、理解度や有効度に比べると「よくあてはまる」よりも「ややあてはまる」と回答した参加者が多い。理解度と有効度が相対的に高いことを考えると、参加者が環境的にファシリテーションをする機会が持てない可能性があることが推察される。

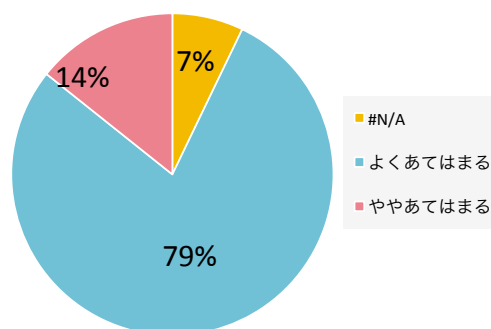
### 3. アイディエーション段階におけるマネジメントの役割

研究マネジメントの活動と関連付けてセッションの内容が理解できた



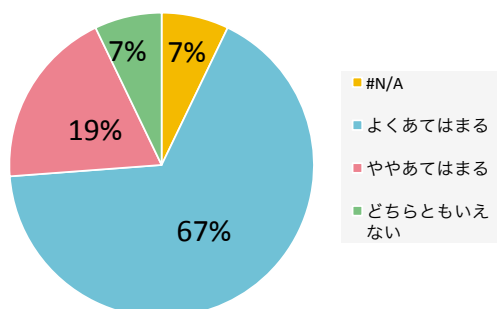
データの個数 / 3-①	
項目	計
#N/A	3
よくあてはまる	25
ややあてはまる	14
<b>総計</b>	<b>42</b>

講義は有効だった



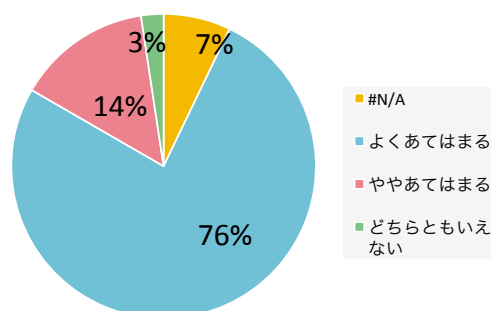
データの個数 / 3-④	
項目	計
#N/A	3
よくあてはまる	33
ややあてはまる	6
<b>総計</b>	<b>42</b>

研究マネジメントの活動に対する有効性があると思う



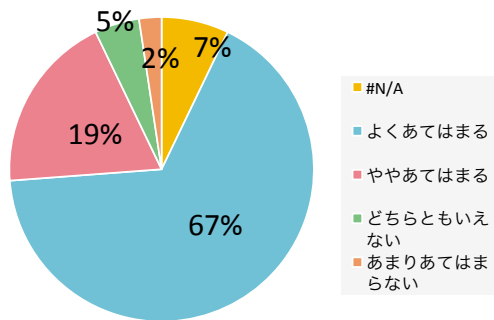
データの個数 / 3-②	
項目	計
#N/A	3
よくあてはまる	28
ややあてはまる	8
どちらともいえない	3
<b>総計</b>	<b>42</b>

演習は有効だった



データの個数 / 3-⑤	
項目	計
#N/A	3
よくあてはまる	32
ややあてはまる	6
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

自身の今後の活動の中で活かしていけると思う



データの個数 / 3-③

項目	計
#N/A	3
よくあてはまる	28
ややあてはまる	8
どちらともいえない	2
あまりあてはまらない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

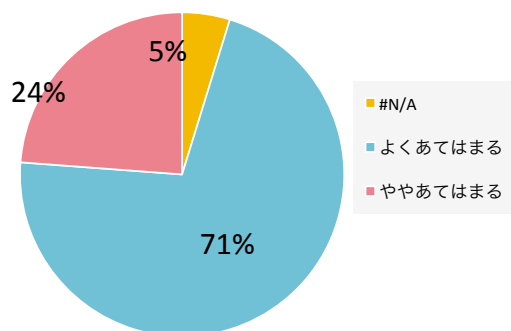
コメント

アイデアを実現するためにいくつもの活動を継続していくことが必要だとわかり、その仕かけもつくっていく必要がわかり、有意義でした。物事の面白さの抽出が難しい

「アイディエーション段階におけるマネジメントの役割」に関する理解度・有効度・活用度を問う質問に対し、9割程の参加者が肯定的な回答をしている。アイディエーションが単なるアイデア発想ではなく、仕組みとしてデザインし運用して行かなければならないことが理解されると、有効度や活用度も向上したものと推察される。またアイディエーション段階においては、マネジメントとして特にチームの Creative Confidence の醸成に注力する必要性も認識したと推察される。

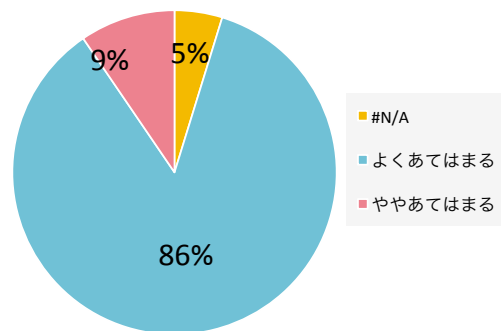
#### 4. アイデアから次のイノベーション創出活動へつなげる

研究マネジメントの活動と関連づけて  
セッションの内容が理解できた



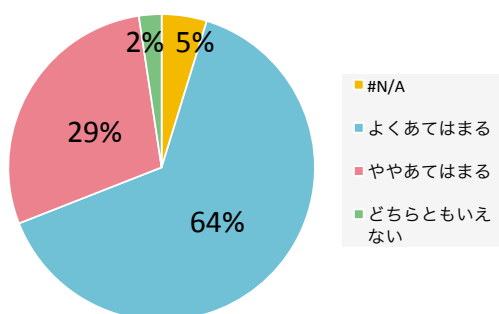
データの個数 / 4-①	
項目	計
#N/A	2
よくあてはまる	30
ややあてはまる	10
<b>総計</b>	<b>42</b>

講義は有効だった



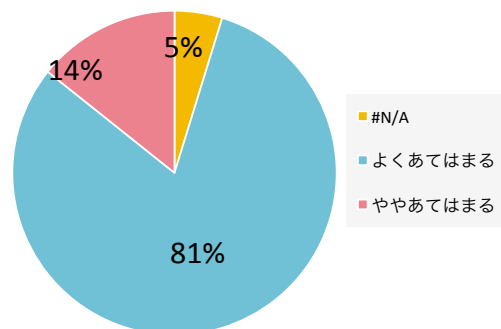
データの個数 / 4-④	
項目	計
#N/A	2
よくあてはまる	36
ややあてはまる	4
<b>総計</b>	<b>42</b>

研究マネジメントの活動に対する  
有効性があると思う



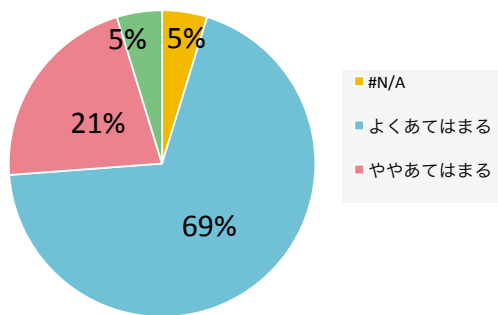
データの個数 / 4-②	
項目	計
#N/A	2
よくあてはまる	27
ややあてはまる	12
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

演習は有効だった



データの個数 / 4-⑤	
項目	計
#N/A	2
よくあてはまる	34
ややあてはまる	6
<b>総計</b>	<b>42</b>

自身の今後の活動の中で活かしていけると思う



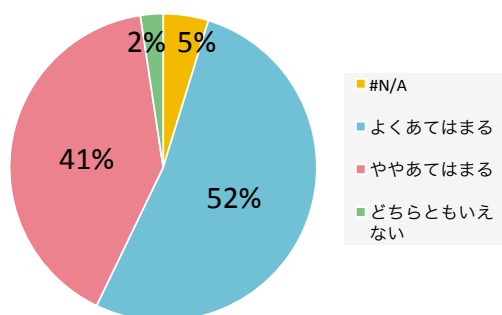
データの個数 / 4-③	
項目	計
#N/A	2
よくあてはまる	29
ややあてはまる	9
どちらともいえない	2
<b>総計</b>	<b>42</b>

コメント  
 プロトタイプの方のハードルが下がった。プロトタイプの方の大切さが感じられた。

「アイデアから次のイノベーション創出活動へつなげる」ことに関しての理解度・有効度・活用度を問う質問に対し、9割程の参加者が肯定的な回答をしている。特に講義と演習の有効度への肯定的回答が95%を超えている。これは参加者の研究マネジメント活動において、これまでは技術シーズ等から創出したアイデアを事業化に資するアイデアへと繋げていくための考え方とやり方が不明確だったため、構造化やプロトタイピングの手法が求められていたことが要因と推察される。

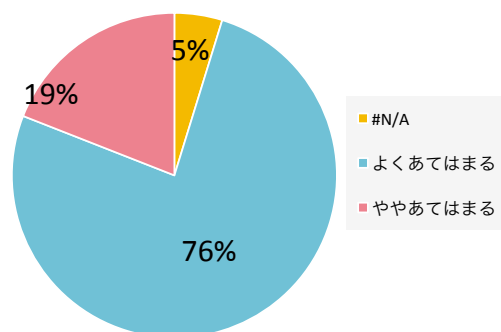
## 5. 研究マネジメント活動においてアイデアを可視化・具現化する

研究マネジメントの活動と関連づけて  
セッションの内容が理解できた



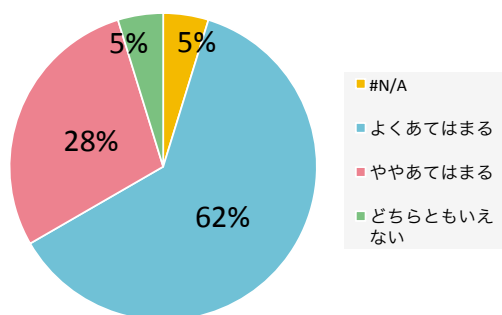
データの個数 / 5-①	
項目	計
#N/A	2
よくあてはまる	22
ややあてはまる	17
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

講義は有効だった



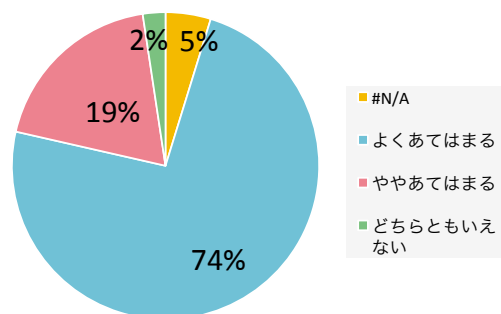
データの個数 / 5-④	
項目	計
#N/A	2
よくあてはまる	32
ややあてはまる	8
<b>総計</b>	<b>42</b>

研究マネジメントの活動に対する  
有効性があると思う



データの個数 / 5-②	
項目	計
#N/A	2
よくあてはまる	26
ややあてはまる	12
どちらともいえない	2
<b>総計</b>	<b>42</b>

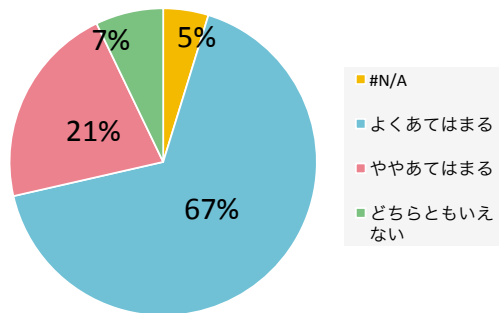
演習は有効だった



データの個数 / 5-⑥	
項目	計
#N/A	2
よくあてはまる	31
ややあてはまる	8
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>



自身の今後の活動の中で活かしていけると思う



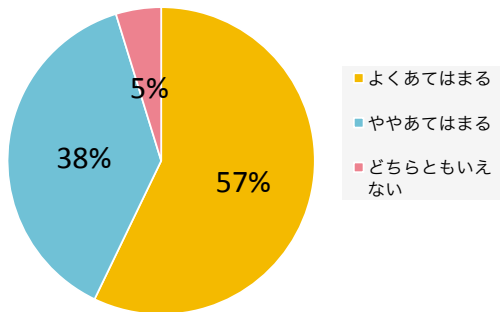
データの個数 / 5-③	
項目	計
#N/A	2
よくあてはまる	28
ややあてはまる	9
どちらともいえない	3
<b>総計</b>	<b>42</b>

コメント  
 マインドセットが変わりました。  
 短時間でもプロトタイピングが充分できることが実感できた

「研究マネジメント活動においてアイデアを可視化・具現化する」ことに関する理解度・有効度・活用度を問う質問に対し、9割程の参加者が肯定的な回答をしている。これは参加者の研究マネジメント活動において、アイデアの構造化とそれによる多様なステークホルダーとのアイデア共有をするためのツールが少なかったため、可視化と具現化の手法が求められていたことが要因と推察される。アイデアの実現化が、単なる一製品という範囲内にとどまらず、社会システムやユーザーの行動変化をも含む広範な領域を含んだソリューションへと進化している中で、可視化や具現化の難易度複雑度も向上しているが、時間とコストをかけずに可視化や具現化を行うことの有効性が理解されたものと推察される。

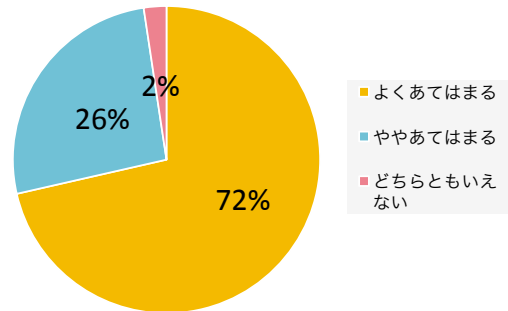
## 6. 異なる特徴のプロジェクトをマネージする

研究マネジメントの活動と関連づけて  
セッションの内容が理解できた



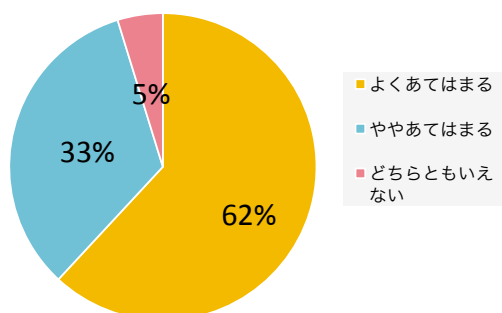
データの個数 / 6-①	
項目	計
よくあてはまる	24
ややあてはまる	16
どちらともいえない	2
<b>総計</b>	<b>42</b>

講義は有効だった



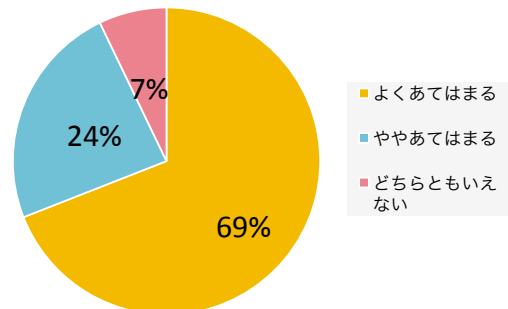
データの個数 / 6-④	
項目	計
よくあてはまる	30
ややあてはまる	11
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

研究マネジメントの活動に対する  
有効性があると思う



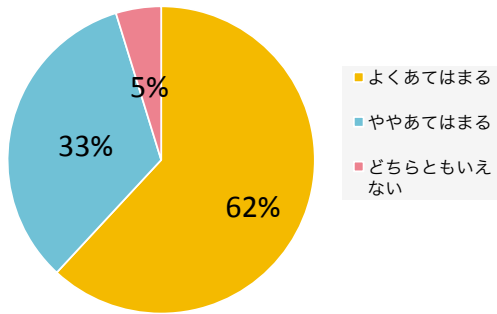
データの個数 / 6-②	
項目	計
よくあてはまる	26
ややあてはまる	14
どちらともいえない	2
<b>総計</b>	<b>42</b>

演習は有効だった



データの個数 / 6-⑤	
項目	計
よくあてはまる	29
ややあてはまる	10
どちらともいえない	3
<b>総計</b>	<b>42</b>

自身の今後の活動の中で活かしていけると思う



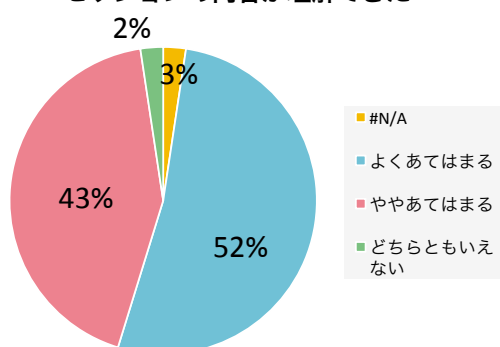
データの個数 / 6-③	
項目	計
よくあてはまる	26
ややあてはまる	14
どちらともいえない	2
<b>総計</b>	<b>42</b>

コメント  
 コードAの典型である。大学組織の運営者(特に事務方)に、このような講義を受講させたい。  
 現場ごとのマネジメントがあるため、「自分流」を確立することが今後の課題と感じている  
 今まで経験的にうすうす感じていたことを明文化して頂いた気がしました確認できて(1人よがりの考えではないことを)よかったです。

「異なる特徴のプロジェクトをマネージする」ことに関しての理解度・有効度・活用度を問う質問に対し、9割程の参加者が肯定的な回答をしている。既存のプロジェクトに性質が近いプロジェクトと、新たな領域に挑戦していく性質のプロジェクトではマネジメントのスタイル、メトリクス、ツールが異なることに関して、経験的に理解していたことが整理されたと感じた参加者が多くいたと推察される。ただし、模範解答が無い領域のため、自身もしくは自組織での活用方法については今後の課題とのコメントもあった。多くのステークホルダーが異なる特徴のプロジェクトには異なるマネジメントが求められることを共有することの必要性があることが推察される。

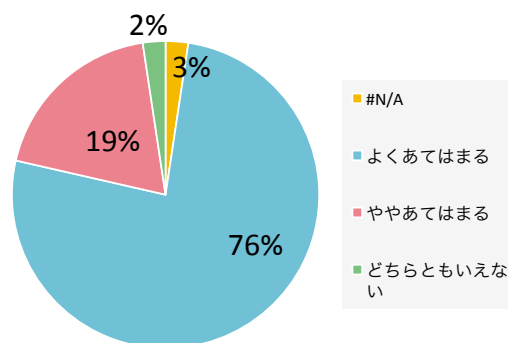
## 7. 価値と価値連鎖

研究マネジメントの活動と関連づけて  
セッションの内容が理解できた



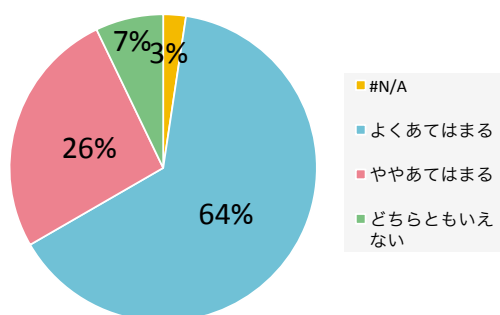
データの個数 / 7-①	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	22
ややあてはまる	18
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

講義は有効だった



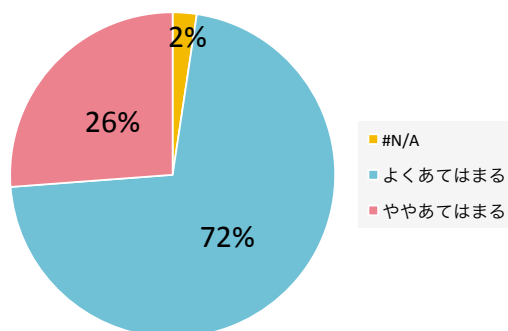
データの個数 / 7-④	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	32
ややあてはまる	8
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

研究マネジメントの活動に対する  
有効性があると思う



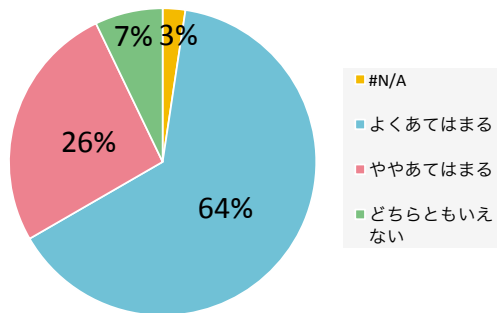
データの個数 / 7-②	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	27
ややあてはまる	11
どちらともいえない	3
<b>総計</b>	<b>42</b>

演習は有効だった



データの個数 / 7-⑤	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	30
ややあてはまる	11
<b>総計</b>	<b>42</b>

自身の今後の活動の中で活かしていけると思う



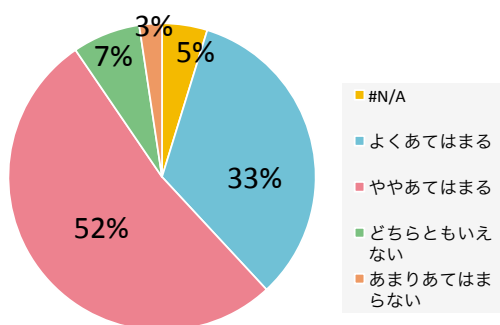
データの個数 / 7-③	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	27
ややあてはまる	11
どちらともいえない	3
<b>総計</b>	<b>42</b>

コメント  
紙に書くことが大切ということを実感した  
連鎖させるスキルも重要だと感じている  
知財の活用の考え方や申請書の実用化部分が使える

「価値と価値連鎖」に関する理解度・有効度・活用度を問う質問に対し、9割程の参加者が肯定的な回答をしている。これは参加者の研究マネジメント活動において、多様なステークホルダーの要求を実現するためには価値を明確にすることと、それらが連鎖することでソリューション構築が為されるということが理解されたためと推察される。特に価値は連鎖する（連鎖させる）ことによって実現性が向上していくという意識の重要性については多くの参加者が理解し有効であると感じていると推察される。

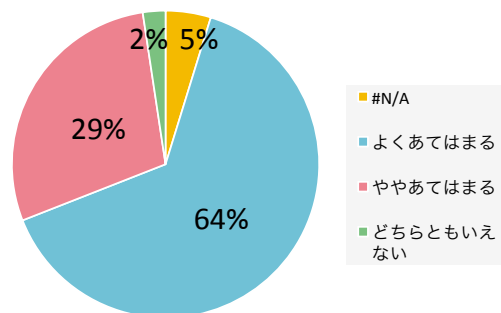
## 8. ビジネスモデルとマーケティング

研究マネジメントの活動と関連づけて  
セッションの内容が理解できた



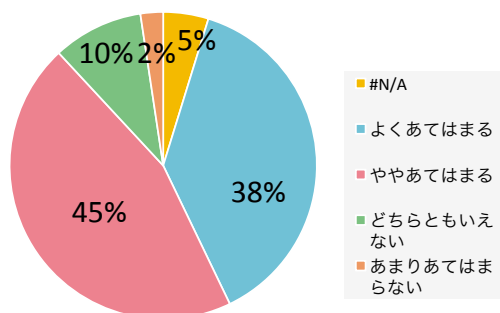
データの個数 / 8-①	
項目	計
#N/A	2
よくあてはまる	14
ややあてはまる	22
どちらともいえない	3
あまりあてはまらない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

講義は有効だった



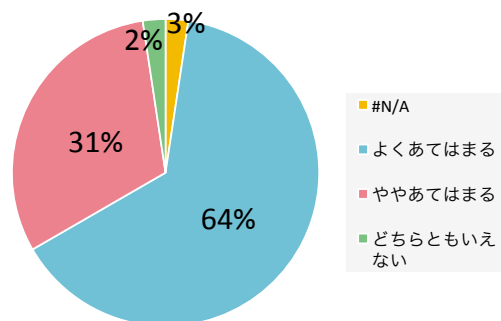
データの個数 / 8-④	
項目	計
#N/A	2
よくあてはまる	27
ややあてはまる	12
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

研究マネジメントの活動に対する  
有効性があると思う



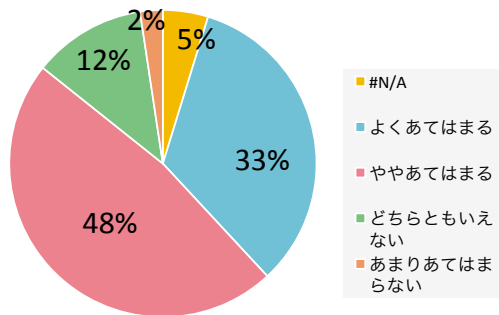
データの個数 / 8-②	
項目	計
#N/A	2
よくあてはまる	16
ややあてはまる	19
どちらともいえない	4
あまりあてはまらない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

演習は有効だった



データの個数 / 8-⑤	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	27
ややあてはまる	13
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

自身の今後の活動の中で活かしていける思う



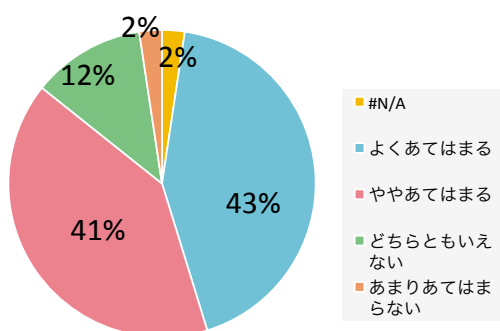
データの個数 / 8-③	
項目	計
#N/A	2
よくあてはまる	14
ややあてはまる	20
どちらともいえない	5
あまりあてはまらない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

コメント  
 ビジネスモデルを検討する機会は今までなく、今後の自分の業務内で具体的なイメージが難しかった。

「ビジネスモデルとマーケティング」に関する理解度・有効度・活用度を問う質問に対し、8割程の参加者が肯定的な回答をしている。現状の研究マネジメント活動に関連づけた理解度・有効度・活用度は他の項目に比べて若干低い数値となっている。しかし、講義と演習の理解度・有効度・活用度への肯定的な回答は9割を超えている。これらは、現状の研究マネジメント活動においては馴染みが無く、活用する機会が少ないが、今後の活動を考えると必要なスキルであるという認識に基づいているものと推察できる。

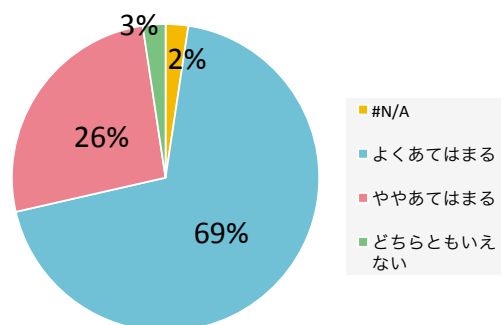
## 9. ユニットエコノミクスとアカウンティング

研究マネジメントの活動と関連づけて  
セッションの内容が理解できた



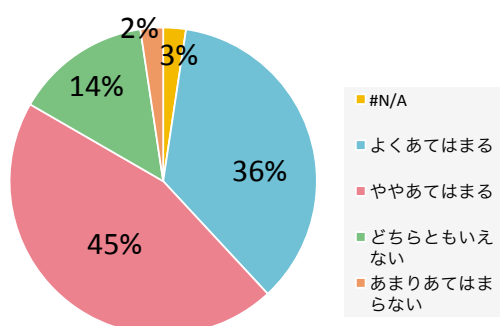
データの個数 / 9-①	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	18
ややあてはまる	17
どちらともいえない	5
あまりあてはまらない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

講義は有効だった



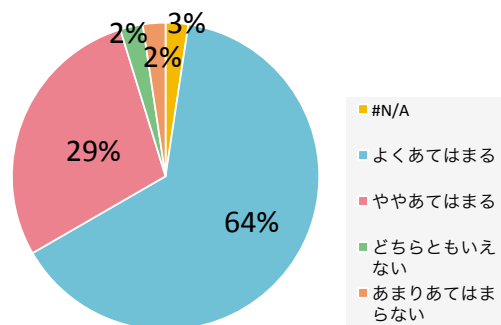
データの個数 / 9-④	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	29
ややあてはまる	11
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

研究マネジメントの活動に対する  
有効性があると思う



データの個数 / 9-②	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	15
ややあてはまる	19
どちらともいえない	6
あまりあてはまらない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

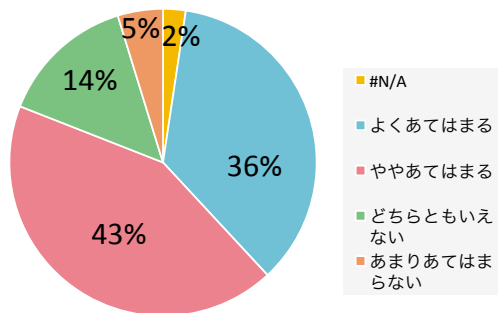
演習は有効だった



データの個数 / 9-⑤	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	27
ややあてはまる	12
どちらともいえない	1
あまりあてはまらない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>



自身の今後の活動の中で活かしていける思う



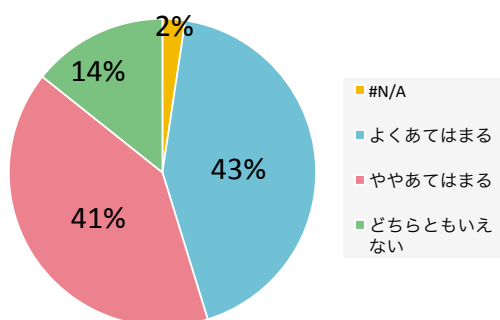
データの個数 / 9-③	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	15
ややあてはまる	18
どちらともいえない	6
あまりあてはまらない	2
<b>総計</b>	<b>42</b>

コメント  
 大学の研究(特に産学連携)PJにおいて、このような視点で、PJを俯瞰することは、次のステップ(研究の大型化)に向けて、重要であることを痛感した。  
 言葉が理解できない部分があった(知らない分野なので)  
 アカウンティングは、指標であって最終的にはガフトフィーリングが重要ということが確認できてよかった。  
 今、大学発ベンチャー起業のお手伝いをしているので、明日からでもすぐ使える内容だと感じ、ありがたかったです。  
 算数がわからなかったので、TAとかがhelpしてくれると良い

「ユニットエコノミクスとアカウンティング」に関する理解度・有効度・活用度を問う質問に対し、8割程の参加者が肯定的な回答をしている。現状の研究マネジメント活動に関連づけた理解度・有効度・活用度は「ビジネスモデルとマーケティング」と同様に他の項目に比べて若干低い数値となっている。しかし、講義と演習の理解度・有効度・活用度への肯定的な回答は9割を超えている。これらは、現状の研究マネジメント活動においては馴染みが無く、活用する機会が少ないが、今後の活動を考えると必要なスキルであるという認識に基づくものであると推察できる。

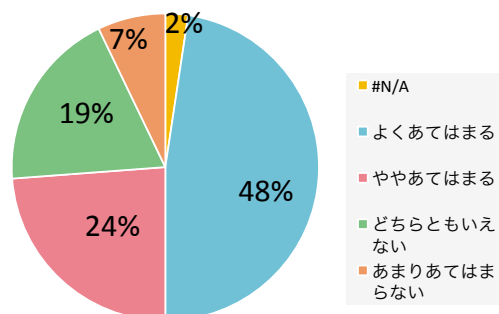
## 10. 投資判断と事業性の評価

研究マネジメントの活動と関連づけてセッションの内容が理解できた



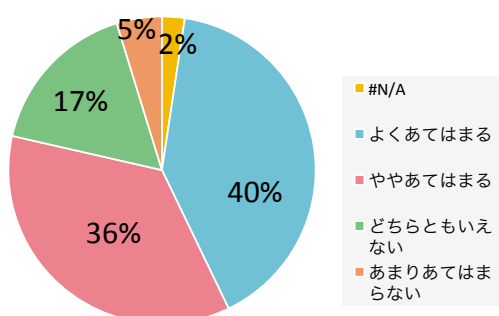
データの個数 / 10-①	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	18
ややあてはまる	17
どちらともいえない	6
<b>総計</b>	<b>42</b>

自身の今後の活動の中で活かしていけると思う



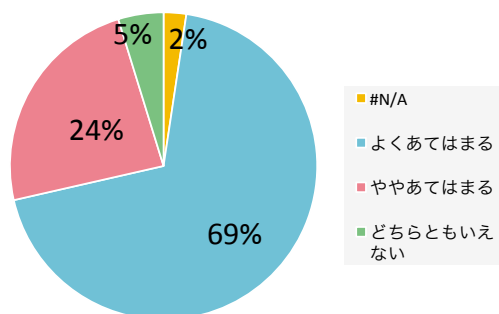
データの個数 / 10-③	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	20
ややあてはまる	10
どちらともいえない	8
あまりあてはまらない	3
<b>総計</b>	<b>42</b>

研究マネジメントの活動に対する有効性があると思う



データの個数 / 10-②	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	17
ややあてはまる	15
どちらともいえない	7
あまりあてはまらない	2
<b>総計</b>	<b>42</b>

講義は有効だった



データの個数 / 10-④	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	29
ややあてはまる	10
どちらともいえない	2
<b>総計</b>	<b>42</b>

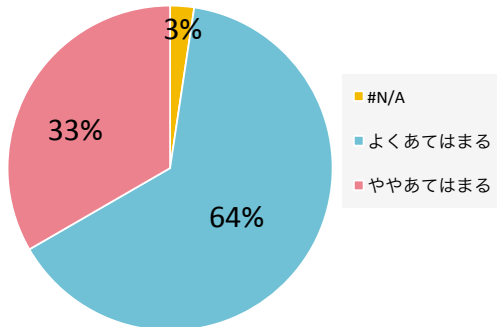
コメント  
非常に難しかった。立場によって割引率が異なる点、どう落とし所をみさだめるのか?など。

「投資判断と事業性の評価」に関しての理解度・有効度・活用度を問う質問に対し、8割程の参加者が肯定的な回答をしている。現状の研究マネジメント活動に関連づけ

た理解度・有効度・活用度は「ビジネスモデルとマーケティング」「ユニットエコノミクスとアカウンティング」と同様に他の項目に比べて若干低い数値となっている。しかし、講義の理解度・有効度・活用度への肯定的な回答は9割を超えている。これらは、現状の研究マネジメント活動においては他の項目と比べても特に馴染みが無く、活用する機会が少ないが、より研究成果の社会適応を求められる今後の活動を考えると必要なスキルであるという認識に基づくものであると推察できる。

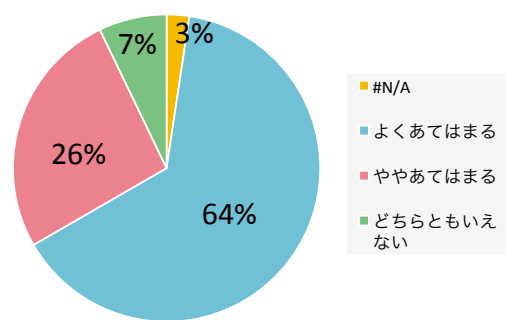
## 11. 不確実性のマネジメント

研究マネジメントの活動と関連づけてセッションの内容が理解できた



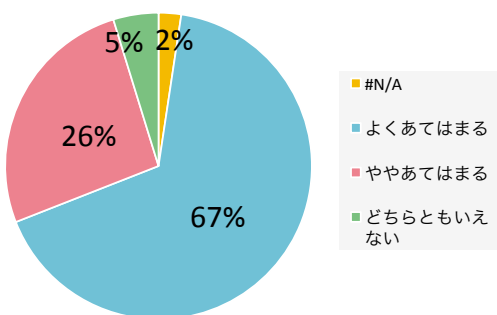
データの個数 / 11-①	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	27
ややあてはまる	14
<b>総計</b>	<b>42</b>

自身の今後の活動の中で活かしていけると思う



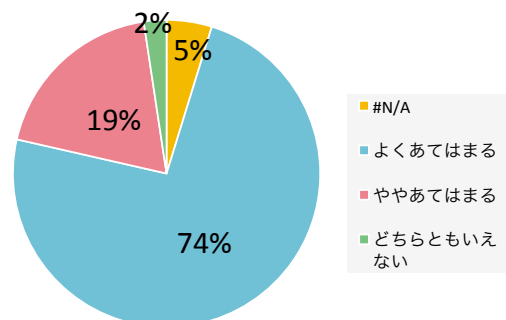
データの個数 / 11-③	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	27
ややあてはまる	11
どちらともいえない	3
<b>総計</b>	<b>42</b>

研究マネジメントの活動に対する有効性があると思う



データの個数 / 11-②	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	28
ややあてはまる	11
どちらともいえない	2
<b>総計</b>	<b>42</b>

講義は有効であった



データの個数 / 11-④	
項目	計
#N/A	2
よくあてはまる	31
ややあてはまる	8
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

### コメント

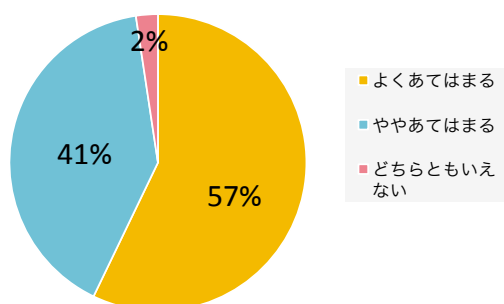
自身の業務で、活用・理解をしてもらうことが難しいと感じた。

「不確実性のマネジメント」に関する理解度・有効度・活用度を問う質問に対し、9割を超える参加者が肯定的な回答をしている。現在の研究マネジメント活動で直面する様々な状況において、プロジェクトを成功させるためには仕様書や計画書にとら

われず、アダプティブに実行していくことが求められているということについて、経験的に理解していたことが整理されたと感じた参加者が多くいたと推察される。しかし、現在の制度上ではプロジェクトをアダプティブに実行することが許されることは少ない。多くの参加者がこの点にジレンマを抱えていることが推察される。

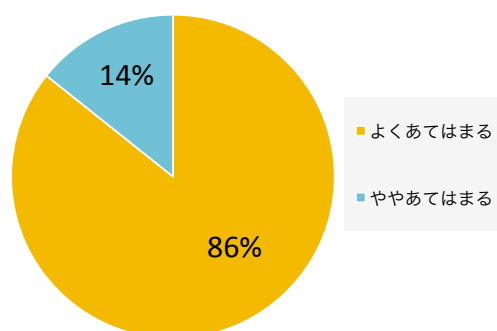
## 12. 研修全体

研究マネジメントの活動と関連づけて  
セッションの内容が理解できた



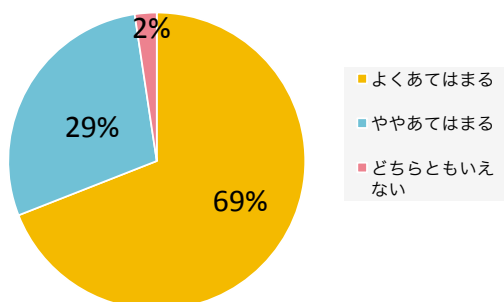
データの個数 / 12-①	
項目	計
よくあてはまる	24
ややあてはまる	17
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

講義は有効だった



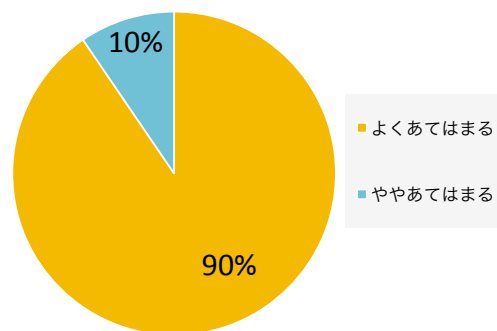
データの個数 / 12-④	
項目	計
よくあてはまる	36
ややあてはまる	6
<b>総計</b>	<b>42</b>

研究マネジメントの活動に対する  
有効性があると思う



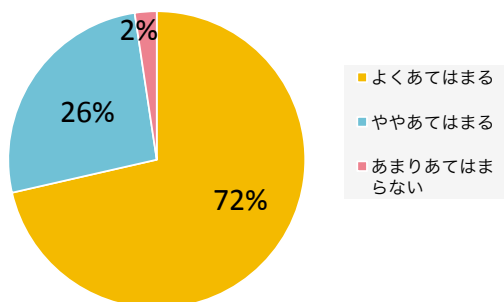
データの個数 / 12-②	
項目	計
よくあてはまる	29
ややあてはまる	12
どちらともいえない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

演習は有効だった



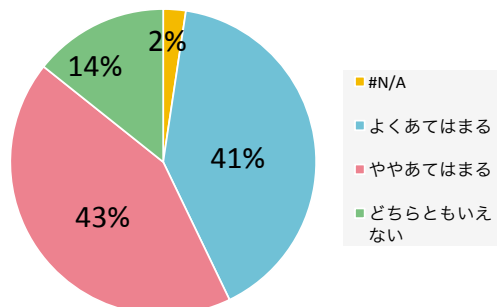
データの個数 / 12-⑤	
項目	計
よくあてはまる	38
ややあてはまる	4
<b>総計</b>	<b>42</b>

自身の今後の活動の中で活かしていけると思う



データの個数 / 12-③	
項目	計
よくあてはまる	30
ややあてはまる	11
あまりあてはまらない	1
<b>総計</b>	<b>42</b>

この研修を受けて、今後の自分の所属機関で自分たちで上達していけると思う



データの個数 / 12-⑥	
項目	計
#N/A	1
よくあてはまる	17
ややあてはまる	18
どちらともいえない	6
<b>総計</b>	<b>42</b>

コメント

これからがんばります。  
 上達していかななくてはならないと思う。  
 実際の実務のテーマで「総合演習」していかないと…  
 ガマンからイノベーションは生まれないことがよく分かった。良い意味でのワガママが未来の社会を作るのだと思った。  
 リーダーの理解があればスピード感をもって上達できると思う  
 社会実装を目指すプロジェクトのマネジメントには特に有効な研修だったと思います。  
 ①について。経験や具体例がある人には良いがない人のために具体例にこれこれこういう時に使えますということを示すなり  
 Discussionすると関連付けができると思う。

「研修全体」に関する理解度・有効度・活用度を問う質問に対し、9割を超える参加者が肯定的な回答をしている。現在の研究マネジメント活動で直面する様々な状況において、参加者求められている研修内容であったと推察される。しかし、本研修の内容を自分達だけで取り組んで上達していけるか、に関しては完璧に出来るとまではいわずに、外部からの支援が必要であると思われる。その際に求められていることは、個別機関の実際の実務テーマで総合演習を実施し、ディスカッションおよびフィードバックセッションを行うことであると推察される。

### 13. 総合演習

コメント
演習の重要性を再認識しました。
5日間は長いと思っていましたが、今は必要な時間だと思っています。
限られた時間でアイデアを説明するのが、こんなに難しいと思いませんでした。充実しました。
グループ内で意見を発散させるのは容易だが、論旨を一つに組み立てる難しさを再認識出来た。一方自分とは異なる意見を聞く、引き出すという観点では有益であった。
PCを持参すると調査がはかどると感じました。
具体的案件(COIのようなもの)について、総合演習を行うべきである。
とても良かったです。特に毎日、メンバーが入れ替わるのは、色々な背景・価値観を持った方々と議論ができたので良かったと感じました。
5日間ありがとうございました。最後は駆け足で抜け出しまして申し訳ありません。
・模擬株券etcを使って企業家、カスタマに分かれ、ビジネスの真似事をしてみたくなった ・構造化のテーマが省略になって残念だった。
グループワークででてくる集合知と教えていただいたマネジメント手法のミックスでビジネスの可能性や問題点が具体的に見えてくることを実感できた。
チームにも恵まれ、有意義な時間となった。
時間がすぎるのがあつという間で、タイムマネジメントの大切さを痛感した。
日頃のテーマを実際に設計できることが出来て大変役立った。
iterationを体験できてよかった
少し時間が足りない感じたが、方向が決まってくると時間的制限ある方が一気に進むことが感じられた
テーマは困りごと、思いの強さが大切。事業化、ビジネスモデルはそれとは別と思った。
研修全体の総括という意味はもちろん、チームでのワークを通じて、他大学の方の見方大変勉強になりました。
各要素をつなげることができて、理解が深まった。
時間の制約の下で、まとめる良い機会であった
準備が、相当大変だろうと思います。(特に設計が大変だと思う。)
本当にありがとうございました。いつもと全く異なる脳を使ったという印象です。
逆に普段いかにCode B をできていないか実感しました。
発表内容に関しては満足してはいない。
ただし、限られた時間で整理すると(時間管理をする)という点はかなり達成できたと思う
自由にそれまでの研修で用いたツールを試すことが出来てよいやり方だと思う
コーディネイターを8年やっている、やり方が凝り固まってしまっていることを改めて見直すことが出来たので、とても有益でした。また、普段、頭を使っていないことがよくわかりました。
とても楽しかったです!各論になってしまいますが、本学「アフリカ研究会」の先生方から預かっている事業化待ち(でも産のパートナーみつからない)案件を事業化できる方法を見つけた気がしました。もちろん他のプロジェクトにも応用可能ですし、学・学連携による社会起業の可能性を試したいと本当に思いました。
楽しくできました。講師の先生が「どう?」と聞いていただけると良いと思いました
発散を収束させることの難しさ面白さを感じる事が出来ました。
また自組織の老化を止める方法を考えることもできました。
大学に持ち帰りメンバーと共有するとともに、マネジメント層に入った時に今日のことを活かしていきたいと思えます。



#### 14. 次回実施する研修への改善点

コメント
各講義のアンケートは、講義の直後に行うと良いと思います。 思い出すのに時間がかかりますので。
最初の資料P.28にあるように研究マネジメントに関する業務は幅広い。一方今回の研修の範囲は一部なので、研修にサブタイトルをつけたほうが良い気がする。
Day1,2に比べD3~4の演習時間が短かったのでもう少し(D1,D2と同程度)長く確保して欲しいです。
最終発表にて、どういう発表とするか、少しアイデアやヒントがあっても良かったかなと思った。例えば、「発表の流れは思考の流れによらない」など
Socializingを木曜日にしてほしい。金曜日は帰らないといけない(飛行機など)
上層部に理解してもらえる様な方策を考えていただければと思います。また良い研修があれば参加したいと思います。
数学といますか、ファイナンスの話は午後だとすんなり入っていくかと思われました…
不確実性のマネジメントの実例をいくつか入れてもらとうれしい
発表の機会は全チームにある方が、緊張感も高まり、モチベーションも上がるように思う。
大学内メンバーが5日間一緒に必要はないよ思う。 むしろ多様性のある方が良いと思う。
・次のレベルの研修はあるのでしょうか？ ・大学出張研修があれば。
creative confideceのない人が参加したくなるような案内書や研修名で頭のかたい方々の参加を促してほしい
フロアからのコメントにもあったが、研究・プロジェクトリーダー向けがあっても良いと思われる。
前宣伝で、面白さ、有効性を知らせていただければ説得しやすい、出て来やすい
特にないですが、同じことをコードAとして取り組む場合と、Bとして取り組む場合にどのようなアウトプットの差が出るのか等触れただけだと、事務職員の立場としては大変ありがたかったです。
もう少し日数を短くできないか。
今後、広めていただきたい。
2回に分けて、参加も可など柔軟に対応頂けることが、事前に分かると助かった(もちろん、準備側は望まないと思います)
内容として日本型マネジメント(チーム型)からの発展の視点が多く含まれる良いと感じる
アンケートは最終日でなく毎日その日の分にしてもらった方が正しいフィードバックができると思います
総合演習の時間がもう少し長くても良かった。 ファイナンスは大学ではここまで必要ないかと思います。 今まで企業任せにしていたことを勉強できたのはよかったです
社会実装がみえにくい、基礎研究のプロジェクトマネーに特化したセミナーがあってもよいかもかもしれません。
時間がないと感じることがありました。
宿泊施設の素晴らしさをもっとアナウンスお願い致します。

## 15. 全般的に気づいた点や意見

コメント
面しろかったです。有意義でした。
日常にも応用できると思いました。
前職で研究開発成果のビジネス化を行っていたが、その時に聞きたかった内容でもありました。
・お菓子、飲み物が用意されていたので、集中力が持続しました。
・TAがペーパーホワイトボードを片付けてくれるので楽でした。
参加者のリストを配布してほしい。
のみ込みが遅いのでついていくのがやっとでした。
アフター5の飲み会、懇親会も有効だと思うが、プログラム内にミキシングの時間があってもよかった。
例えば1日ぐらいランチ/ミーティングとして立食昼食パーティーはどうでしょう。
講師の方の体験談、成功物語の他に外部講師の方を含めてもいいかもしれない。
1.大手のビジネス
2.VCのビジネスなど
いくつかのタイプがあるでしょう。
一方で、会計知識を活かす視点がなかったので、非常に勉強になりました。
これまで受けたことのない研修で、新鮮かつ大変勉強になった。産学連携を想定したものだったが、基礎研究のマネジメントにおいても、様々な工夫をかさねているヒントをたくさん得ることができた。
よい気づきをたくさん与えていただきました。
先生方、スタッフの方々に心より御礼申し上げます。ありがとうございました。
「具体例をもった人の課題を積極的に議論するけいたい」をのぞいてみたい。
・色々な考え方を知ることができて良かった。
・研究以外の色々な場面にも使えると思う。
よくデザインされた研修で、最後まで楽しく参加させていただきました。
良い時期に大充実の研修に参加することができ、とても良かったです。5日間、お世話になりました。
夜の交流会について、事前に連絡・調整頂い方がよかった
ありがとうございました。大変勉強になりました。
研修→実施(各大学で)→研修の繰り返しが大切だと思いますので今後ともよろしく願い致します。
大学改革というイノベーション視点で類似の議論と講義ができませんか？
研究者側も同じマインドでできるような環境を作れる仕組みのヒントを知りたい(研修等)
マネジメント人材だけでなく、知財の担当者も参加して欲しい内容でした。
どの講義・演習も大変勉強になりました。
どうもありがとうございました！今後ともどうぞよろしく願い致します！
総じて、復習の機会を設けていただきたく思っております。今後ともどうぞよろしく願い致します。
非常にバランスが良い
この種のはわざとらしくなりがちなのに、そうでなかった。
大学ごとにグルーピングしなくてよおおいのではないか
プライベートで事業を考えるという時に役立つのかなと思いました。
押し進めるのではなく、質問タイムが豊富にあったのは非常に良かったと思います。
Q.自機関が同じテーブルでの研修でしたが、このからくりは？

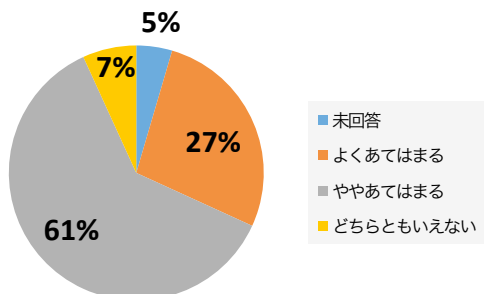
## 調査2 <事後アンケート>の結果

研修終了約1ヶ月後に実施したアンケート結果となる。全体的には研修の理解度と有効度については肯定的な回答が変わらず9割程度となっている。活用度に関しては若干下がり5~6割程度となっている。個人レベルでは研修内容を実践しようとする参加者も多く、成果も上がっている。しかし、自身が所属する組織としては、本研修の内容を実践しようとしたときの障害が多く、活用する機会が持てない傾向がある。本質的に実際の業務で活用するためには、各機関の組織デザインや意思決定システムのデザインを考慮することが必要であると推察される。

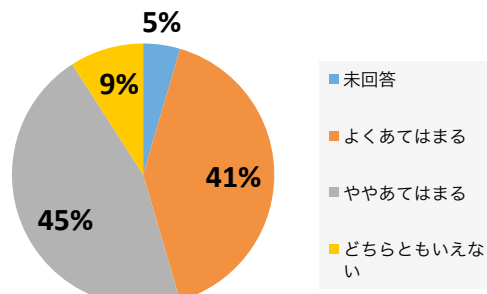
項目別結果および考察は下記の通りである。

# 1. イノベーション創出活動のデザインとファシリテーション

研究マネジメント活動と関連づけてセッションの内容が理解できている



研究マネジメントの活動に対する有効性があると感じる



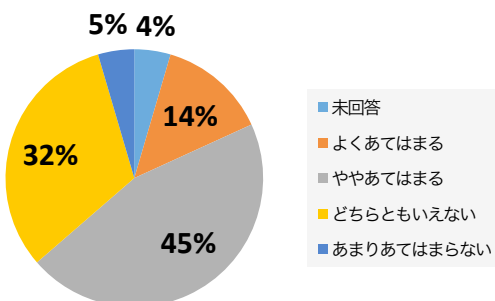
データの個数 / 1-①

項目	計
未回答	2
よくあてはまる	12
ややあてはまる	27
どちらともいえない	3
<b>総計</b>	<b>44</b>

データの個数 / 1-②

項目	計
未回答	2
よくあてはまる	18
ややあてはまる	20
どちらともいえない	4
<b>総計</b>	<b>44</b>

自身の活動の中で活かせていると思う



データの個数 / 1-③

項目	計
未回答	2
よくあてはまる	6
ややあてはまる	20
どちらともいえない	14
あまりあてはまらない	2
<b>総計</b>	<b>44</b>

#### コメント

・今回のアンケートを記載が、講義資料を見直す機会になりました。今後も、業務に応じて定期的に振りかえりたいと思います。

・学内で「ワークショップ信者」がいたのですが、説得して、他のアプローチを実施することにしました。

・ワークショップによる多様性の活用やデザイン思考などが優れたイノベーションに貢献する可能性があることは認識でした。一方で成功をしているベンチャー企業においては創始者の強烈な個性やリーダーシップに脚光が当てられてメディアで紹介されている。この両者は、並ぶものか2種類の別個のアプローチなのか関心がある。

・価値を見出すプロセスや共有方法を理解できたのがよかった。

・研究に直接関わるとは、活動の1～2割で、この1か月それほど学習したことを使う機会がないが、クリエイティブコンフィデンス(他人のを育てる)という意識はかなり根付いたと思う。

・総論として、企業人と比較すると(自分の周囲の)大学人は新しいこと(研究だけでなく業務の仕方を含めて)にチャレンジしようという気概が薄いと感じる。

「Out of box」とか「たこつぼから脱却」という言葉は知っているものの。

そのような状況で、Creative Confidenceを持ち続ける、与え続け会議等を進める、ということは重要で自分なりに工夫して実践している。

・演習ではインサイトを意識するだけで随分とまとまりが出たように感じました。

参加者の満足度を上げるには「良い飲み物とおいしいお菓子」、印象的でしたし、納得です。

・クリエイティブ・コンフィデンスの重要性をしっかりと認識できました。研修直後の職場で、小さな案件でしたが、枠に囚われないやり方で仕事を遂行していることに気がつきました。

ワークショップそのものを実施する機会はしばらくなさそうですが、まだ予算化されていないビッグプロジェクトをいかに実現していくかという課題に、URAとしてファシリテートしていける可能性に気がつき、これから企画を練ろうと思っています(受講前には考えもしなかったことです)。

・対話型ワークショップの企画にかかわっているのも、ブレインストーミングの「お題」のふりかたなど具体的な部分で参考になっている。

・近々ワークショップの開催が予定しているので、そちらで研修で学んだことが果たしてどれほど活かせるかが測れると考えている。

・イノベーションの創発を誘引するために、マネジメント関係者が「イノベーション創出活動のデザインとファシリテーション」を理解することは大切である。

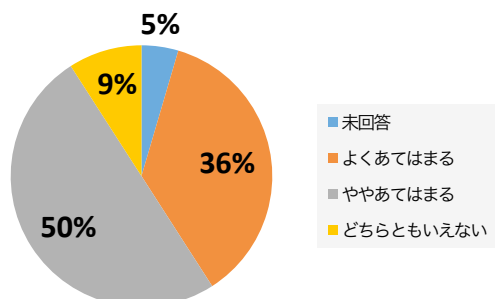
しかし、もっと重要な要素がある。それはプロジェクト企画力やテーマ設定である。それに関する研修が必要だと感じるが、そのような内容は研修テーマにならないだろう。

「イノベーション創出活動のデザインとファシリテーション」に関する理解度・有効度を問う質問に対し、8割程の参加者が肯定的な回答をしている。また活用度を問う質問に対しては、6割程度の参加者が肯定的な回答をしている。コメントを見ると、研修の内容への理解度と有効度は依然高い状況であるが、自組織で実行しようとしたときの困難さが活用度を若干下げていると推察できる。

しかし、研修内容の一部でも実務に適用しようという参加者も多く、参加者が組織内で実践できるような支援が求められると推察される。

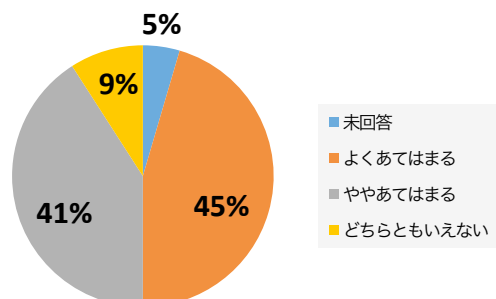
## 2. イノベーション創出活動の工夫

研究マネジメントの活動と関連づけてセッションの内容が理解できている



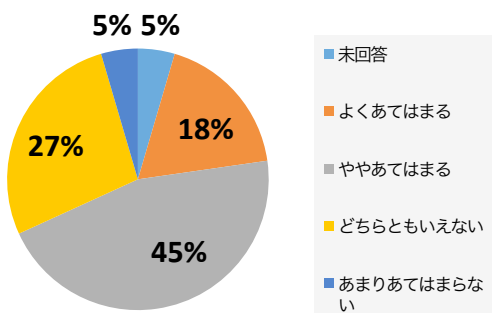
データの個数 / 2-①	
項目	計
未回答	2
よくあてはまる	16
ややあてはまる	22
どちらともいえない	4
<b>総計</b>	<b>44</b>

研究マネジメントの活動に対する有効性があると感じる



データの個数 / 2-②	
項目	計
未回答	2
よくあてはまる	20
ややあてはまる	18
どちらともいえない	4
<b>総計</b>	<b>44</b>

自身の活動の中で活かしていると思う



データの個数 / 2-③	
項目	計
未回答	2
よくあてはまる	8
ややあてはまる	20
どちらともいえない	12
あまりあてはまらない	2
<b>総計</b>	<b>44</b>

#### コメント

・本研修で学んだことをベースに、グループ内でのある検討に極少数人数でのワークショップ形式のディスカッションを実施することができました。

・インサイトを正しく理解できたかやや自信がないが、事例では、大学において事案の多い“ものづくり”等、もう少し多様性を盛り込むと分かり易いように考える。

・URAはイノベーション型であることが必要ということが事務には理解されにくい。

・まだ、実践する機会に恵まれません

・インサイトの抽出と、次のイノベーション創出に掛けて、分かりやすくかつ、魅力のあるように可視化することの重要性を認識した。プロトタイピングは重要なツールであることは、演習を通じて理解した。

・非常に参考になったコマで、特に異なるプロジェクトをマネジメントするコマは、研究だけではなく組織マネジメントにも通じ考えの幅が広がった。

・プロトタイピングを同僚と本格的?に行ったのは、このWSが初めてでしたが、少ない資源と時間で結構感触がつかむことができると実感できました。

いざ自分でプロトタイピングの場を作るとなると、ハードルはまだ高いですが、色々なタイプのプロトタイプがあるということを忘れずに、この手法を利用したいと思います。

・「イノベーション」とまでは言えないが、新しいことに取り組む場面は多々ある。失敗を恐れて新しいことにチャレンジしない雰囲気があるが、新しいことにチャレンジするアクティビティを反復して前に進める、その際にその中の活動で得たインサイトを共有することは多くの活動で有効であり活用できている。

・思い込みの悪影響のせいで、アイデア出しの段階において、始めた途端に当たり障りがなくなるのは、良く経験しています。また、プレスト中は意識せず、他人の考えに乗っかり、否定的なコメントはしないというのも非常に大切だと感じました。

・これまであまりなじみのない分野だったので刺激的で、大変興味深い内容でした。参考書籍などをそろえつつさらに理解を深めていきたいと考えています。

日頃のURA業務や、事務と研究部門の橋渡しにおいて、また研究プロジェクトマネジメントにおいて、これらを活かして創造的に仕事をしていけそうだと感じています。

・センサのプロトタイプ、製品のアイデアを話し合う機会においてイノベーションにつながるアイデアとは?という視点からの意見を出すことができた。

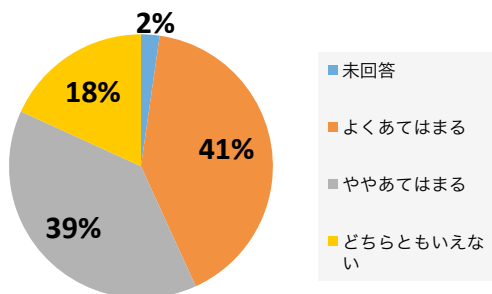
・プロセスのうち、可視化・具現化について関わっているテーマでまさに活かそうとしている。

ただ、それらを実際の研究者や企業とともに進めていくことには時間的、企業計画的な調整の面で課題もあり、まだまだ不十分さ、難しさを感じている。

「イノベーション創出活動の工夫」に関しての理解度・有効度を問う質問に対し、「イノベーション創出活動のデザインとファシリテーション」と同様に8割程の参加者が肯定的な回答をしている。また活用度を問う質問に対しては同様に、6割程度の参加者が肯定的な回答をしている。コメントを見ると、研修の内容を積極的に実務に適用しようという参加者も多く、実践しているからこそその課題に直面していると推察される。参加者が組織内で実践できるような支援が求められると推察される。

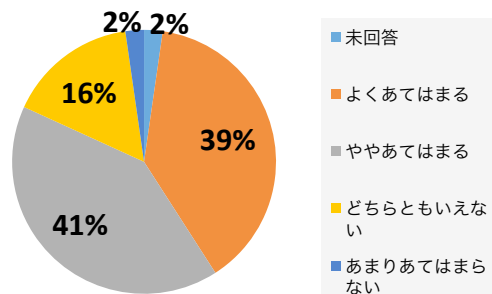
### 3. アイデアを事業へ繋げる

研究マネジメントの活動と関連づけて  
セッションの内容が理解できている



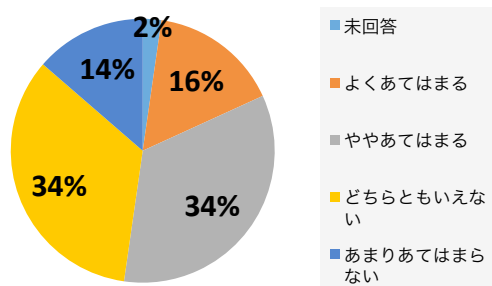
データの個数 / 3-①	
項目	計
未回答	1
よくあてはまる	18
ややあてはまる	17
どちらともいえない	8
<b>総計</b>	<b>44</b>

研究マネジメント活動に対する有効性  
があると感じている



データの個数 / 3-②	
項目	計
未回答	1
よくあてはまる	17
ややあてはまる	18
どちらともいえない	7
あまりあてはまらない	1
<b>総計</b>	<b>44</b>

自身の活動の中で活かしていると思う



データの個数 / 3-③	
項目	計
未回答	1
よくあてはまる	7
ややあてはまる	15
どちらともいえない	15
あまりあてはまらない	6
<b>総計</b>	<b>44</b>



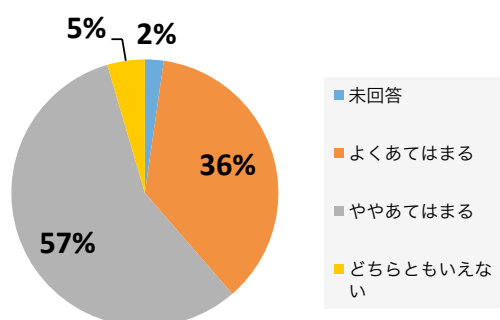
#### コメント

- ・重要性を感じます。残念ながら現業において、研修後から現在まで具体的に活かせる場はなかったため、上記の評価です。
  - ・事業として成り立ち得るかは重要なポイントであり特に財政面からの診断についてのノウハウを分かり易く説明いただき参考になった。
  - ・前に行っていたベンチャー支援の方が活用できていた。今後ビックプロジェクトのタマを作れるようになれば、活用できると考えている。
  - ・事業立ち上げの検討の際に非常に有効と思います。ここで言う事業とは、産学連携や技術移転だけでなく、大学単独事業でも狩猟後の“自立化”が求められており、その可能性を検討するうえでは非常に有効と思います。
  - ・既存のマーケットの代替ではなく、新たなマーケットの創出の視点で説明するように心がけたい。
  - ・研究者にも理解していただけると良い内容かと思う。
- このあたりは大学だけで働いた経験の人は感覚がないので、概要を理解できて非常に良かった。
- ・ファイナンスについては、これまで書物や講演で勉強するのみでしたが、実際にWSで課題に取り組みながら考えるということが出来、大変参考になりました。
- 事業性や投資判断に実際参画する機会を今後みつけて少しずつ応用したいと思います。また、ディスカウントバリュー等、投資判断に使われる数字そのものは精密なものではなく、議論の為に参考にするが、通常あとは当事者のガッツフィーリングで判断をするという感覚が得られたのは、私にとって大きな収穫でした。(正しいですか?)
- ・現在の業務は「事業化」ではないために、その観点では得た知識を生かしているわけではない。
- 前職では多くの事業の立ち上げ(研究成果のビジネス化)に取り組んできたが、やはり1000みつ。
- 顧客に顧客が気づいていない価値をどう提供するか、その設計が重要と痛感してきた。
- その意味では、顧客価値連鎖のような検討をもっと深くすべきであったのかもしれない。(マーケットインとは言いましたが、、、)
- 10年前に講義を受けていたら違う結果を得たかも、、、
- ・事業化の演習は、非常に興味深いものでした。MQ計算も企画を立てるうえで重要だと思いました。
- また、大学に足りないところだと感じました。
- ・事業化判断のためのざっくりとした評価方法とそれぞれの有効性を、演習を通して感じることができました。
- 今の部局ではあまり生かしきれないかもしれませんがURA必須の知識と思います。いずれ生かすことができるだろうと期待しています。
- ・担当業務で遭遇する場面があまりないので、活用の機会はまだない。COIの今後の展開によっては役立つことがあると思う。
  - ・具体的に計算をしているわけではないが、研究成果を事業へとつなげていくことを意識するように活かしていると思う。

「アイデアを事業へ繋げる」に関しての理解度・有効度を問う質問に対し、8割程度の参加者が肯定的な回答をしている。また活用度を問う質問に対しては、5割程度の参加者が肯定的な回答をしている。コメントを見ると、事業化のスキルの重要性は認識しつつも、現在の実務やポジションでは本セクションで学習したスキルを活かす機会が少ないと推察される。しかし、希望としては事業化検討も担当していきたいというコメントも複数見受けられ、業務範囲の見直し等への期待も感じる。

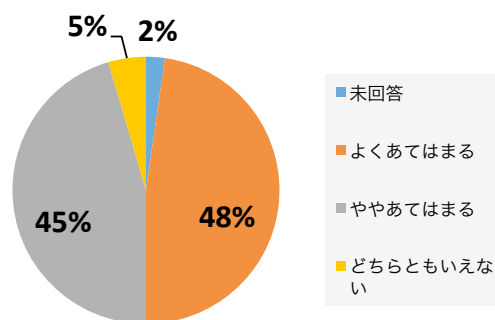
#### 4. 研修全体を通して

研究マネジメントの活動と関連づけてセッションの内容が理解できている



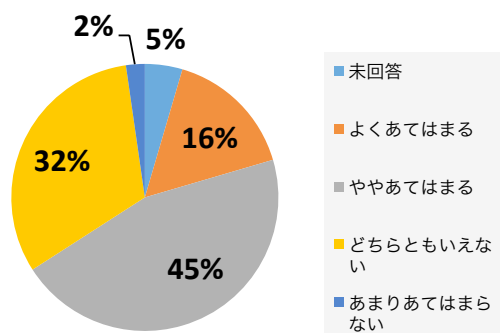
データの個数 / 4-①	
項目	計
未回答	1
よくあてはまる	16
ややあてはまる	25
どちらともいえない	2
<b>総計</b>	<b>44</b>

研究マネジメントの活動に対する有効性があると感じる



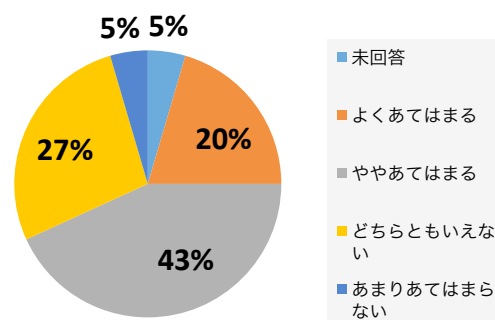
データの個数 / 4-②	
行ラベル	計
未回答	1
よくあてはまる	21
ややあてはまる	20
どちらともいえない	2
<b>総計</b>	<b>44</b>

自身の活動の中で活かしていると思う



データの個数 / 4-③	
行ラベル	計
未回答	2
よくあてはまる	7
ややあてはまる	20
どちらともいえない	14
あまりあてはまらない	1
<b>総計</b>	<b>44</b>

この研修を受けて、研修の内容について自分たちで上達している（いける）と思う



データの個数 / 4-④	
行ラベル	計
未回答	2
よくあてはまる	9
ややあてはまる	19
どちらともいえない	12
あまりあてはまらない	2
<b>総計</b>	<b>44</b>

## コメント

・研究マネジメントについて、大学の研究者が実施する研究プロジェクトに適用できるかはまだ分からない。  
一方で、私自身のURA業務においては、今回学んだ内容を活かすことができています。  
そのため、上記1～4において同様の回答となっている

・組織的にイノベーションマインドを醸成するためには、上席者の研修参加が近道だと感じます。  
・どのような職種の研究支援人材が必要かというのを定義、検証することが先決であるというのが、大学の課題です。  
研修内容は学内で関係者に紹介はした。  
特に、反応はない。事実、大学内に、推進中のプロジェクトをマネジメントするという人材、URAなどがない(URAとしても、他の職種としても定義されていない)。  
その必要性を議論している状態。この必要性について、議論のきっかけができた(問題提起ができた)ことが、今回の研修の最大の効果であったと考える。

・研修内容については、自身の経験や立場によって、捉え方が変化するものと思います。知識と実践の両輪で理解が深まり、上達していくものと思います。特に、自分のような経験が未熟な者にとっては特に、  
本研修で得られた知識を持って、各自が実際のプロジェクトなどに関わることで、プロジェクトを経験し、本研修の情報・知識を当てはめていくことで生きてくるのかと期待しています。  
そういった経験を踏まえての、定期的な振り返り、再研修も重要かと思えます。

・個人の業務を行う(マネジメント含め)上では、大きく役に立っているし、モチベーションにもなっている。  
ただし、グループや係内で業務を行う際には、自分だけでなく、他のスタッフの理解が必要になる。  
他のスタッフへの有用性の説明等に苦戦し、十分に活用するまでには至っていないところがある。  
・普段の活動を客観的に見ることができたという点が一番の収穫だったと思う。  
このあたりは大学だけで働いた経験の人は感覚がないので、概要を理解できて非常に良かった。  
・周りへの啓蒙が難しい。  
・なかなか、研修内容を活かすテーマにめぐまれません。これから、と思います  
・講師の皆様の講義や質疑に対する回答、アドバイスはもちろんのこと、自身が所属する機関のメンバーだけでなく、他の機関のメンバーと議論や演習対応の機会は非常に有意義であった。  
・5日間まとまった研修で、学んだことを関連付けられる(セットして理解)のが大変良かった。  
自分たちだけで上達するのは自信がなく、時折アドバイスを受けられたらと思います。  
・チームで取り組むというより、まだ個人でスキルアップしている状況。自分の巻き込み力のなさが露呈中。  
・研修で得た知見、各種技法についてはそのままの形ではないが、日々の「仕事の仕方」の中で自ら磨き、周囲に伝達することができると感じている。  
・5日間、肺呼吸が困難な電車で揺られながら、なんとか皮膚呼吸で通勤電車に耐えました。その価値は十分にあり、逆転の発魂は未来へ羽ばたく滑走路※だと思いました。  
※KETSUNOPOLIS 9『逆転の発魂(ソウル)』より

・項目だけ見ると、産学連携やCOIマネジメントのための研修に見えますが、そんなことはなかったと思います。これはクリエイティブに、イノベティブに、不確実な研究(事業)を推進するためのマインドセットだと感じました。  
URAはもちろんですが、蛸壺化しているといわれる細目の中で研究に没頭している研究者をもインスパイアする可能性があるのではないかと感じました。  
研究者がこの研修を受けようとは思わないでしょうが、何らかの形で提供できるとおもしろいのではないのでしょうか。

・研修後、興味をもって、デザインシンキングとは、を調べたり、考えています。提案書作成に活かしたいのですが、いまひとつスキルが足らず歯がゆさがあります。  
また、研修期間中は、新しい雰囲気や明るい雰囲気にも触れ、日常を忘れて、大変貴重な時間を過ごしたと思っています。習ったことを活かす場面を作っていきたいです。  
実は、信者になった感じで、本メソッドの良さ、価値を流布しています。  
・テキストがまとまっているので、折々見返して参考にしています。  
・全体としては、ぼんやりとしつつも意識考え方では大いに向上していると感じている。  
一方で、自律的に上達して、また広げていけるかと考えるとまだまだ時間がかかりそうにも感じる。  
というのも、このような理解をもっと広げていくことが必要であるため。

・所属大学での業務では、研究のマネジメントを行う機会がまだ多くないため、普段の業務に学んだことをあまり活かせていないのが、残念です。  
しかし、教わった内容が、人間関係や、家庭のちょっとした問題解決などにも活かせると気がきました。  
それだけでも、研修を受けた甲斐がありました。

・イノベーションの創発を誘引するために、最も重要な要素はプロジェクト企画力やテーマ設定そのものである。「研究マネジメント人材の育成」のような方法論は日常の活動から常識として身につけなければならない見識だろう。  
逆説的だが、研修が効果的であればあるほど、その効果はイノベティブでなくなってしまう。今回、いろいろ忘れていたものを思い出させていただき感謝している。今後の研修設計に期待する。

「研修全体」に関する理解度・有効度を問う質問に対し、9割を超える参加者が肯定的な回答をしている。それに対して活用度や自組織で上達が可能かを問う質問に対しては、6割程度の参加者が肯定的な回答をしている。コメントをみると、研修の内容を少しでも実践に活かそうと試み、仲間とディスカッションをすることで研修内容を深めていく活動をしている機関も見受けられる。しかし、実践しているからこそその課題に直面している機関も多く、組織内での実施についての支援や継続的な実施に向けての再研修などを求める声も多い。

## 5. 研修の最後に実施した総合演習について、実際の業務への役立ち度

コメント
講義を通して学んだ事項は、このような総合演習を通じて理解が深まるために、実際の業務への役立ち度への貢献は大きいと思います。演習で選んだテーマ自身は、実際の業務内容とは異なっているため、直接的な影響はありません。
現在、URA業務の企画を進めているが、時間が限られた中で、Quick and Dirty Iterationをしながら形にするという経験があることによって、同じ業務をしている他のURAへ今回学んだ内容を伝えることができ、同様の考え方を共有して進めることができるようになりつつある。
実業務で役立ち度を感じられました。ただ演習のような関係者が何人もいるような検討はありません。個人として色々な観点を持つように努めた結果、違った切り口による提案につなげることができました。
理解を深めるためによかったと思います。他の参加者のアイデアは、大変参考になりました。
手法(付箋を貼ったりするなど)自体を使う事は殆どありませんが、考え方が役立っているかと思います。
普段、単独で活動することが多く、複数メンバーで真剣に議論して、違う視点が見えたことは大きな収穫でした。教員相手には同様にはできませんが、どのプロジェクトをとりに行くか、など議論する際にはニーズも考えますので、そういった際に活用していきたいと思います。
ひとつ無理やりにも形にする過程を自分たち自身で行えたことは、今後の思考や実行に役立つと思う
他大学のCOIのテーマを採用しました。事前に本学で検討したテーマを「持ち込む」事が出来ればよかったと後悔しています。
小職が考える産学連携の将来像の達成に非常に役立つ内容が数多くあり、今後の活動において少しずつ活用していきたい。
「役立つ」という定義が難しいのですが、不確実性に向き合う姿勢、インサイトを得ようとする考え方という意味では、多くの業務に役立っていると思います。
チーム内での共感作業を作るプロセスとイタレーションを速くまわす感覚が業務に役に立っている。
今週末に、演習課題に直接関連したWSを開催します。そこで実感すると思いますが、この研修でやってみてよかったと感じています。最後の演習発表の後で、結構おもしろくてたくさん質問・コメントをさせていただきましたが、場をを荒らしたかなと反省しております。担当の演習発表に関して、共感やすごくポジティブなコメントを頂いたのは大変うれしく思います(クリエイティブコンフィデンスの増強?)
現在実際に取り組んでいるテーマで演習をさせてもらい、演習結果をそのまま使って研究のバリュープロポジションを進めているので、大変役に立っている。先日、当該研究に関わる研究者を中心としたワークショップを実施したところ、参加者ほぼ全員から共感を得る価値を提示することができ、参加者からよい反応をいただいている。
総合演習で取り上げた事業の中身については仮想的なものであり、直接役に立つところはない。しかしながら、総合演習のプロセスでは、多様な(組織、バックグラウンド、経験、現在業務、年齢、...)人材(人材ではなく)がお互いの意見のいいところを引き上げる、という雰囲気をつくる技術を全員が少し磨けたと感じており、これは現在、今後の業務に有用である。
大変勉強になった。他学との共同作業が良かった
タイミングよく、国際会議のブース出展の企画を任されていました。この研修を受けて企画を練り直し、批判的な意見も価値のあるもの、Value Propositionに変えることができました
実際のCOIプロジェクト(弘前大)の事業化について演習させていただいたので、大変貴重な機会でした。ざっくりとはありますが事業化の見通しも立ったので、弘前大で大いに役立ててくれることを期待しております。一方小演習でとりくんだ新潟県のプロジェクトは事業化が難しいと判明し、実際うまく行っていないその原因も分かりました。この2例から今回学んだ評価方法の有効性を実感できたことも大変良かったです。
活かせる場面はあると思うのですが、なかなか難しい環境です。
課題の内容そのものではなく、議論をどうやって進めていけばいいのかということを考えながら演習に取り組んでいました。
ワークショップとしては、近々予定しているものがあるので、実際にそのような場で役に立てられているか感じられるものと思う。研究マネジメントとしては、日々の研究者との話において、具体的に演習のようなことをしているわけではないが、意識としては持っていられると感じており、感覚的には役立っているものと思う。
非常に勉強になり参考になりましたが、実際の業務がまだその域に達していません、何とも言えません。
本当に素晴らしかった一言です。
実際に、とあるプロジェクトを事業化にむけて準備を進めているところなのでものすごく役に立っています。プロトタイプをつくるなどは出来ない業種なのですが顧客と想定される人たちへの聞き取り調査の重要性など、よく認識できたので助かっています。
現在、自分が直面している課題に対して、総合演習を行ってみたかった。(実際には、他の大学の課題で演習を行ったので、もったいなかった)
限られた時間のなかで、新しい事業を考え、ステークホルダーや、価値・お金の流れを考え、どのように事業を回していくかを、通して演習できたことは、研修で教わったことを復習する良いきっかけになったと思います。一生懸命、配布資料をめくり、使えるテクニック(解決手法)はないか探しました。そのことで、通常の研修よりも身になったと感じます。
模擬ゲームと実世界の緊張感の差を感じたが、人間の行動パターンを垣間見ることができて、興味深かった。

「研修の最後に実施した総合演習について、実際の業務への役立ち度」についてのコメントをみると、個人の裁量下においては研修内容を実践で活かしてみようという試みも多い。しかし、多くの機関において本研修のエッセンスを取り入れた研究マネジメント活動を実践しようとしたときの最大の課題は、組織の障害であることが読み取れる。本質的に実際の業務への役立ち度を向上させるためには、各機関の組織デザインや意思決定システムのデザインを考慮することが必要であると推察される。



## 6. 次回実施する研修への改善点

コメント
研修自身は、大変楽しく分かり易いものでしたので特に改善点等ありません。一点あげるとすれば、アンケートの実施が各講義毎もしくは各日の終わりに配布頂ければ記入しやすかったかもしれません。
研修への改善点はありません。 すばらしい研修をありがとうございました。
本研修を受けてみて、自身が所属する組織にも、多くの受講すべき職員がおります。彼らに今回の研修を説明をして、次回の参加に一番のハードルは、遠方から5日間連続で参加する点にあるかと思えます。カリキュラムの特性上、短縮、分散は非常に難しいと思いますが、何らかの工夫があれば大変ありがたいと思います。 制度上もし可能であれば、私も再履修したいと思います。
数学的内容は朝一番に行くと辛いものがあるかと思いましたが・・・が、よく考えると、食後の午後一番でも、終わり際の時間でも、どこでも辛いのかもありません。そう思うと、朝一番の前に、1コマ、体操的な内容があると良かったかと思えます。
ファイナンスについては、もう少し量を減らしてもいいと思います。企業と一緒にプロジェクトを採りに行く場合には、企業サイドが考えてくれます。
実践編というか、実際の課題についてリアルに解決するプロセスを体感できるとさらによいと思います。OJTを含めて、特に大学間を越えてURAが共同でいくつかの課題に取り組むことはとてもよい経験になるだけでなく、より高い成果が出せる糸口になるのではないかと思います。
上記(コメント5)を反映できれば、と思います。
今回は、URAの立場で、議論や提案を行っているが、アドバンスコースとして、URAの立場だけでなく、教員の立場、大学や機関のマネジメントの立場を想定してその立場での、議論や提案を行うようにすると、より説得力や、実際の活用に役立つように思います。
場所が分かりにくかった。特に建物への入り方。あとは非常に良かったです。
懇親会の予定は早めにご連絡頂ければ、全部参加していたかもしれません(最後の日は予定がありスキップしました)。WS同様大切な場ですね。5日は大変でしたが、このようなしっかりした研修は必要と感じました。
復習のために、例えば次回開催する場合はWEBEXのようなネット会議システムで講義を聴講出来たり、講義の部分は後からでもストリーミングで見れたりできると、大変効果的かと思えます。演習発表などは、興味ありますね。
5日間連続での実施は賛否両論あると思うが、長期間集中して研修をすることでマインドセットへの効果が大きくなると感じる。できれば学長クラスの人材育成カリキュラムもやってください・・・
今回の研修が、COISTREAM、イノベーション対話促進プログラムの延長にあることを受講後認識した。そのような事業に従事していない参加者、事業自体を認識していない参加者のため、申込み段階で研修の位置づけがもう少し明快であるとさらによい。
今回の研修は「研究マネジメント」業務の一部と取り扱っているの、それがわかる研修名が望ましい。例えば、「イノベーション創出に向けた研究マネジメント」とか。
ワークショップのグループ構成は一番初め以外は同じ大学で組まない方が良いのではないかと？
第2回も楽しみにしております。
・不確実性のマネジメントについて、いくつか事例紹介をいただくと参考になってよいと思います。 ・いろいろな大学の方と情報交換し、いっしょに演習できたことも大変貴重な体験でした。誰と組むかが研修の成果を分けるという意見も聞きましたが、そんなことはないと思います(実際のプロジェクトではもちろん重要なファクターですが)。お互いの長所を生かしてポジティブに取り組むことで必ず成果はありますし、ファシリテーションのあり方を体得するいい機会になると考えます。
改善点は特に見つかりません。明るい雰囲気が大変よかったですと思います。 業務は楽しくやれるものなんだということ、感じた瞬間でもありました。
事前の宣伝が控えめすぎて、昨年度の案内をいただいた際はほとんど話題にされなかったことがあります。 参加すれば役に立つ刺激的なことはわかるのですが、何か宣伝に工夫があると参加しやすくなると思います。
今回は大学側の研究マネジメント人材が対象であったが、可能であれば企業側のマネジメント人材とともに話ができるとうい。共同研究のなかで同じようなワークショップを行っても、やはりどこかプロジェクトを意識してしまうので、それらを抜きにしたなかでの研修ができれば、企業側のマネジメント人材とのお互いの意識・課題が共有できる気がする。
実現可能性はさて置き、次回はぜひ弊機関にて実施したいと強く思っています。
参加者リストを配布してほしい
イノベーションということで、具体例がビジネスの割と方向に寄っていたので、学んだ内容を研究のマネジメントにどのように活かすのか、実感をもちにくかったと思います。できれば、実際の実務環境に即したケーススタディーを多く学べればもっと良かったと思います。
研修内容自体がイノベティブであり、他では得られないオリジナリティの高いサプライズ研修ならば、次回への期待は大きい。

## 7. 全般的に気づいた点や意見

コメント
研修には大変満足しており、今回参加できて良かったです。
毎日メンバーが変更になる仕組みで色々な方と情報交換ができたので有用でした。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・最近、ものごとの進捗率の例えを、マラソンに例えて言うようになりました。</li> <li>・このような研修を受講できる機会が得られて、大変恵まれていると感じています。特別なプロジェクトに限らず、普段の業務において置き換えても、不確実なことが多く、応用してみたい多くのヒントが詰まっていたと思います。</li> <li>・アンケートをWebで入力できるようになれば、移動中に携帯などから記載ができて助かります(セキュリティ上の制約もあるかとおもいますが、無料であればGoogleフォームなど?)。集計も簡単です</li> </ul>
<p>1週間という拘束時間は一見すると非常に長く感じたが、参加してみるとその有意義さは明確でした。</p> <p>それだけに、参加前(募集?)の段階でもう少し概要を知らせていただけると、上司等に研修の意義を説明し、説得して参加を希望する身からすると大変助かったと思います。</p> <p>中には、何のために1週間も?と言われる方もいるのかと思いますので。</p>
3日目からの参加でしたので、回すという表現が今ひとつピンと来ない状況となったのは残念でした。総合演習の時間がもう1コマ多くても良かったと思います。
大学という保守的な場でもこういう動きがかかっていることを知ただけでも意味があるし、企業から飛び込んできたURAには特に安心感というか自信になると思います。
<p>事例紹介が海外のものが多く、海外と日本の環境を同様にするのが前提なのか、海外と日本で環境が異なることを検討した上で倣おうとしているのかが分からなかった。</p> <p>研修を途中までしか受講出来なかったため、ワークショップで出たアイデアの数、それを使えるものまでブラッシュアップするのにどの程度時間を要するのかを知りたかった。</p>
本学の他のURA,CDIにも受講して貰いたいので、回数アップをお願いしたいと思います。
このアンケートの上部の丸をつける回答方法なのですが、回答する立場ですと電子データで丸をつける作業は若干手間に感じますので、もう少し簡単な回答方法があると嬉しいです。
<p>5日間スタッフの方お疲れ様でした。</p> <p>企業でうけるとなるとかなりの費用が掛かる内容を、参加費なしで受講できたのは大変ありがたかったです。</p>
<p>これだけの内容を5日のコースにまとめられているという事は素晴らしい。受講環境も素晴らしい。</p> <p>ただし、10,11,12は少し消化不良(時間がない)の感があり、また、投資判断のための知識を学ぶ機会は他にも多くあることから、「アイデアの創出」という観点に特化したプログラムでもよいのではないかと。</p>
企画・運営、お疲れ様でした!
<ul style="list-style-type: none"> <li>・この研修自体が、良いワークショップ、良いファシリテーションの見本提示であったと思います。貴重な機会をいただいて大変ありがたかったです。もちろん、これを起点に自分たちで発展させていくべきなのですが、定期的にブラッシュアップする機会があればなお素晴らしいと考えます。今後とも、どうぞよろしくお願いいたします。</li> <li>・講師の先生方の実績に基づくQ&amp;Aがたいへん説得力があってよかったです。</li> </ul>
希望者にメルマガ配信などがあるとそれがきっかけになって研修のことを思い返すと思います。怠惰な意見ですが。
<p>1か月経過すると、やはり日常業務に埋もれイノベーションのための意識がうすくなっていくことを感じる。</p> <p>研修としては短期では難しいかと思われるため、なにか講習会程度のものを開催しているようであれば、ご案内を頂き定期的に意識が低下しないように学びを継続したいと思う。</p>
研修の最後に皆さんからよく聞かれましたが、大学運営に係る方々にも知っておいて欲しいと感じます。現状の業務を考えると特に強く感じます。
なによりも、今回の研修を通じて、ネットワークを作ることが出来たのが大きな成果でした。
5日間どうもありがとうございました。
<p>「研究マネジメント人材の育成」より、「研究リーダー人材の育成」に期待したい。</p> <p>このアンケート自体、回答者の回答作業および聞きたい内容や体裁に対して余り配慮されて作成されていないように感じる。</p> <p>「研修プログラムの育成」研修も必要かもしれない。</p> <p>研修関係者の方々にはいろいろお世話になりあり感謝いたします。</p> <p>委託プログラムや受託された貴塾、さらには我が国の諸々の活動の発展を祈念します。</p>



## 調査3<参加者ヒアリング>

### 概要

1. 日 時 平成28年1月6日(水) 13:00~15:00

2. 方 法 電話会議にて個別にヒアリング実施

3. ヒアリング対象者

<研修参加者>

東北大学 研究推進本部 URAセンター 特任講師 白澤基紀様

神戸大学 連携創造本部 応用構造科学産学連携推進センター研究員 祇園景子様

東京藝術大学 社会連携センター COI 研究推進機構 法務博士(専門職) /

Research Administrator 保坂理和子様

4. ヒアリング実施者

<慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科>

特任講師 橋口 寛

5. ヒアリング項目

- ・ 研修受講後の自身の業務内容及び環境の変化について
- ・ 研修内容を活用する際の業務上の課題について
- ・ その他研修内容についての見解および希望について

6. 発言内容

<東北大学・白澤基紀様>

- 自身の業務内容そのもの及び環境については大きな変化はない。ただ、意識であったり、考え方であったりするものには変化がある。具体的には8月からワークショップの企画・設計をやってきていたのだが、問題の立て方・設問の仕方への意識が研修内容を受けて非常にしっかりとやるようになった。ちょうど12月にワークショップの実施時期があり、研修結果を反映することができた。
- 大学という性質上、研修で学んだ内容をすべてそのまま適用することは容易ではない。適切な場所とシチュエーションを選ぶ必要があるのは難しい点
- 今回は東北大から複数名で参加できたことが良かった。そのメンバーを含めた少人数でディスカッションをする時には活用することができている。また、ワークショップの実行にあたっては活かすことができている。

- 研修で学んだスキルや考え方をどこで活用し、どこで活用しないか、の適切な判断が課題となる。
- 研修内容は本当に良いものだった。前半のワークショップのパートは若干多すぎたかもしれない。もう少し他のパートもやりたかった。
- 内容が素晴らしいものだっただけに、もう少し早めに告知していただけるとありがたかったし、「こういう内容ですよ」ということがもっと早めに分かるともっとたくさんの方々が参加できたのではないか。正直言うと最初は「何か怪しい案内が来たなあ」くらいにしか思わなかったのも、もったいない。
- 慶應SDMの教員の方には、今後も日々研究マネジメント活動で困った時に色々と教えていただけるような関係性を持っていただけると嬉しい。また、東北大で何か活動をする時には是非ゲストできていただきたい。

<神戸大学・祇園景子様>

- 自身の業務内容及び環境については研修受講後に変化はない。
- 京コンピューターについてのワークショップを11月に1度、12月に1度開催した。その際には研修の内容をフル活用させていただき助かった。クリエイティブコンフィデンスも、リフレーミングも、すべて意識して行った。
- 参加された理化学研究所の方々も、通常によくある検討会議だと思って参加したら、ワークショップを通じて脳をアクティブに4～5時間フル回転させる体験をしたことで、とても喜んでいただいた。今までの思考の枠の外側に出ることができたとおっしゃっていた。ただ、自分自身としては、もっとイノベーティブなアイデアを出すことができるのではないかと考えているし、まだまだ良いアウトプットを出せるはずだと感じている。
- 研修の中でも触れられていたが、ワークショップだけではイノベーティブなアイデアは出てこない、ということへの理解を他の人に伝えることが難しい。
- ワorkshopにアクティブに参加してもらうこと、自分の思考のフレームの外側に出ること、はできるようになった。そこから先に具体的にどのように収束していくのか、どのように社会実装するためのビジネスモデルまで落とし込んでいけるのか、ということになると、一緒になって考えられる人はほとんどいないため、一人で苦しんでいるような状態。
- 同じように捉えて主体的に取り組んでくれる人をいかに増やしていくかが課題。あるいは、大学の外側に相談できる相手を持つことも課題。
- 研修内容は素晴らしかった。フル活用させてもらっている。
- 実際の大学内での研究マネジメント活動に際して、ひきつづき色々と相談させていただきたい。

- 研修に関してあえて言えば、大学の教授クラスがもっとたくさん参加してくれると尚良い。実際に大学組織の中で運用する際には、結局旧来の考え方の教授がハードルになることも多い。
- 思い切って、大学の学長・副学長・理事クラスだけを集めた同様の研修をやらせてはどうか。大学という組織が変わっていくきっかけになるのではないかと思う。

<東京藝術大学・保坂理和子様>

- 研修参加後の変化という意味では、URA の学内での認知度が上がった。昨年 4 月に自身が本学初の URA となったので、ほとんど認知度がなかったのだが、研修終了後、関係する部署を集めて研修報告会を行ったり、美術学部（教授 50-60 名）と音楽学部（教授 70-80 名）の教授会で、URA 業務についての説明を行ったりしたことを通じて、学内で URA の認知度が飛躍的に上がったと感じる。
- 研修受講前は、拠って立つフレームワークがなかったので、もがいていたというのが正直なところ。研修で指針となるものを与えていただいたので、迷った時に自分の立ち戻る場所があるのは心の余裕につながっている。
- 連携する企業の偉い立場の人と対峙する機会が増えているが、その場合についても恐れることはなくなった。
- 研修後、プロジェクトに多くの企業に参加いただいている。ベネッセやヤマハとも共同プロジェクトがスタートしたし、知財特許を一件出願もした。今後も連携企業はますます増えていきそう。
- 1 月 26 日に老人福祉と藝大コンテンツの切り口で、ワークショップを開催する予定。
- ユネスコとの間でも、IS によって破壊された文化財の修復保護プロジェクトをスタートする方向で基本合意した。また、オランダの文化財修復センターを始め、欧州各国との間でも同様のプロジェクトが始まる予定。研修でディスカッションさせていただいた、藝大の持つ強みを価値化して社会・世界に広げていくプロジェクトが加速していく年になりそうだ。
- アメリカで世界遺産の保存・修復について議論する会議があるのだが、近々そこに出張して出席してくる予定。
- 藝大は少し他の大学と異なると思うが、むしろ **creative confidence** がありすぎて困るようなところがある。どの会議も拡散していき誰も収束しようとしなない。その点を弱みだと捉えて受け入れられなかったのだが、研修を受講してから素晴らしい強みなのだという風に認識が変わった。ただし、それをどう収束していくか、という点は大きな課題となる。研修後半でやったような社会実装・事業化を意識した収束部分に取り組んでいく必要がある。

- また、さまざまなノウハウを自分以外の他者に伝えていくことも課題。
- 研修内容は本当に素晴らしくありがたかった。さまざまな立場の人たちが参加していたので、相対的に自分の強みと弱みを対象化することもできた。
- 総合演習で多くのフィードバックをいただき、叩いていただいたことも、めったに得られない体験となった。
- 研修でグループメンバーのシャッフルをよくやったので、多くの参加者につながりができた。たくさんのお大学の方々に研修後に藝大を訪問していただいた。
- 学内では URA は自分一人だけだが、学外に研修を通じて出会ったたくさんの仲間がおり、同じような悩みをもって取り組んでいることはとても心強い。この研修は、貴重なネットワークを作っていただく場でもあったと思っている。感謝している。今後も引き続き色々とお付き合いをお願いしたい。

## 分析結果

### 概要

ヒアリングを実施させていただいた参加者いずれも、研修参加後の業務に何らかの形で変化を及ぼすことができた、と回答。ワークショップを実施する際の設問の立て方であったり、スコープの切り方であったりする点に、研修成果が生かされたというコメントがあった。研修内容は間違いなく実務に必要なスキルであるというコメントの一方で、研修内容を共有していない学内のメンバーに対してどのようにアプローチしていくかで苦心されている様子も一様に伝わってきた。また、良い内容であっただけに、研修告知をもう少し早めにいただければもっと多くの参加者が参加できたであろうにもったいない、という指摘に対しては反省点としてとらえたい。

### 研修の効果分析

ヒアリング内容から、研修プログラムの効果があったことは、明白である。研修プログラム参加者が実際にワークショップを主催したり、プロジェクトのリーダーとしてイノベーション創出に向けて取り組んでいく際には、今後も効果が期待できるだろう。しかし、研修の効果をより最大化していくためには、直接的に研修プログラムに参加された方ではない大多数の方々にも、その日常業務を通じて効果を伝播・波及させていくことが望まれる。その実行難易度はより高く、より長期にわたった分析が必要となるであろう。

### 必要となるスキル

ワークショップを実施する、アイデアを可視化する、といった現行業務との「距離が近い」業務、実務上で即活用できるスキルの必要性は疑いを入れないうところであろう。

その一方で、「ビジネスモデル」や「マーケティング」、あるいは「投資採算性の判断」といった、一見すると現行業務との「距離が遠い」と思われがちな業務についても、やはり必要なスキルであると思われる。東京藝大の保坂氏が発言されていたとおり、大手民間企業の意味決定責任者と相対する際に、彼ら彼女らのプロトコルを理解しているのと理解していないのでは、自信が全く異なってくるであろうと思われる。産学連携を担う URA を中心として、これらのスキルについても必要性が高いと判断される。

### **有効な研修内容**

今回の研修プログラムで実施したように、直接的に必要なスキル、ノウハウを学ぶプログラムは有効であろう。一方で、そこで学んだスキルやノウハウを所属組織に持ち帰った際にどのように実際の現場に適用していくか？といった、いわば「メタスキル」「メタノウハウ」についても何らかの方法で取り組む可能性があるかもしれない。実施の難易度は各段に上がるが、将来的に同種の研修を実施される場合には、研修プログラムの中で扱うことの有効性を検討する価値があると思料する。