

リスクマネジメント人材の確保・育成・処遇について

平成29年3月

東北大学利益相反マネジメント事務室

1. 本稿作成の趣旨

東北大学は、文部科学省が平成27年度から28年度にかけて実施した「産学官連携リスクマネジメントモデル事業（利益相反マネジメント）」の委託を受けて、利益相反マネジメントを全国に普及させるためのモデル構築に向けた事業を行ってきた。

本稿は、その委託事業のなかで、課題として挙げられているリスクマネジメント人材の確保・育成・処遇等の在り方について、本学において検討した内容を東北大学利益相反マネジメント事務室においてまとめたものである。

なお、本稿では、利益相反マネジメントの視点からリスクマネジメント人材の育成等について述べているが、他の分野においても共通する事項が多いと考えられる。各大学において必要な人材の育成等の一助として参照していただければ幸いである。

2. 大学が抱える現状の問題点

現状の問題点を把握するために、学内に、リスクマネジメント人材検討ワーキンググループ（研究推進本部、産学連携課、倫理委員会事務局、安全保障輸出管理室、利益相反マネジメント事務室の担当職員により構成）を立ち上げ、恒常的にリスクマネジメント業務を行い、知識・ノウハウを継承していくためにどのような組織的対応が必要であるか、意見交換を行うとともに、各部局の担当者等を対象にアンケートを実施し、学内の現状を調査した。

また、本事業の一環として平成28年7月に本学にて実施した「利益相反マネジメント事例研究会」において、各大学の実務担当者から利益相反マネジメント人材の確保や育成について、どのような専門性や能力が必要か、またその人材をどのような方法で確保するのが望ましいかアンケート調査を行った。

これらの調査により、リスクマネジメント業務に携わる現場の生の声を拾い上げることができた。以下に主なものを列記する。

- 職員は人事異動のある事務職員や、任期付きで委員となる教員であることが多いため、高い専門性や深い知識を継続的に醸成することは難しく、大学としてノウハウを蓄

積できていない。

- 規程等を整備しても実際の運用をどのようにすればいいのかがわからない、あるいは、わかる人材が学内にいない。
- 新たな分野のためノウハウや知識を有した専門家の確保が困難である。
- 何を行うか業務が確立されていないため人材育成が困難である。
- リスクマネジメント業務は、激しい変化への対応や多くの情報の収集などが必要であるため、一般的な業務と兼務することは困難である。
- 学内での認識がなく専門の部署を設置しておらず、担当者は他の業務と兼務しており、対応しきれしていない。
- 有期雇用の者が担当し短期間で担当が交代するためノウハウ知識が蓄積されず、継続性がない。
- 円滑な産学連携活動の推進や情報発信の強化のため産学連携コーディネーター、サイエンスコメンテーターなどの専門的な人材の確保・配置が必要である。
- 産学連携に関する人材を検討するうえで産学連携に関わる業務について整理し、業務毎にそれぞれの業務を担うのがその職種の者が適当なのか検討する必要がある。
- 利益相反に関する知識に加え就業規則、研究システム、研究費処理過程など、大学内の様々な業務をよく把握している必要がある。
- ヒアリング能力、事実の把握に関する能力、それを法律や規則に当てはめていくという能力、といった長い時間をかけて培っていく能力が必要である。
- 専門性の高い分野であるため、利益相反マネジメント委員会は外部委員を弁護士や公認会計士に委嘱し、その方々の意見を取り入れて審議している。

3. 解決すべき課題の整理

アンケート調査の結果から見てきた現状の問題点をもとに、今後において解決すべき課題を類型化して以下のとおり整理した。

(1) 専任職員の確保・配置について

- 利益相反マネジメントは長い時間をかけて培っていく能力が必須であることから、重大な弊害の発生を未然に防ぐには、ローテーション人事を行わない等の措置により、専任の担当職員を配置して、利益相反マネジメントの知識を保つことが必要である。
- 大学における利益相反マネジメントの有効性を確保する上で特に効果的なのは、学内の常勤的な教員等による利益相反アドバイザーの設置である。非常勤の者では十分とはいえ、職員が日常的に利益相反問題を相談できる環境を作る必要がある。
- 基礎的知識（産学連携、特定の技術分野や倫理等）を有する既存の人材が考えられる。

また、教員に限定するのではなく、事務職員の職域を拡大して考えるべきである。

- 利益相反に係るリスクマネジメント人材に求められるスキル等（例えば、大学発ベンチャー、産学官連携活動等に関する知識や、大学運営に関する理解等）を明確にし、人材育成を進める必要がある。
- 各種申告書の管理、情報収集、委員会資料作成、窓口的な相談といった日常的に発生する業務については、専任の教員と専門事務員の組合せにより日常業務を行うことが望ましい。
- ある程度経験や専門性のある方を利益相反マネジメントの人材にできるとよいが、経験のある新しい人材を迎えて、新しい目で見るということも必要であるとする。
- 専任職員の配置が望ましいが、大学の規模（公立大学、私立大学、また単科大学、総合大学、医学部のない大学）により、利益相反であれば、知財、契約、倫理委員会等といった他分野と兼任せざるを得ない場合もある。
- 専任職員の配置は、コンプライアンスを担う独立した組織や、研究支援担当部署または、人事担当部署の中等、関連の深い組織への配置が考えられる。

(2) 求められる人材像について

- 専門的な研究内容もある程度理解できる知識、産学連携・知財・契約・倫理等の知識を持つ人材が理想的である。
- 利益相反マネジメントを行う人材は産学官連携活動や、大学発ベンチャー、企業活動等に関して精通している必要がある。
- 利益相反マネジメントは多面的に見ていかないといけないため、会計・人事・知財のそれぞれに専門性を持つ人物が必要である。
- 大学の様々な業務内容をある程度把握している人材であることが必要である。そのためには、学内の各部署との広い付き合いをすることが必要である。
- ヒアリング能力・事実の把握に関する能力・それを法律や規則に当てはめていくという能力が必要である。
- 利益相反に関する知識は必要であるが、実際に利益相反マネジメントを行うためには、就業規則・研究システム・研究費処理過程など、各大学内での業務をよく知っている必要がある。
- 利益相反マネジメントは、事前に起こり得る状況を把握して対処することが重要なので、「悪用可能性」に敏感である視点が必要である。
- 企業経験があり、金額等の妥当性等「相場」を理解していることが必要である。
- 必ずしも、法令や利益相反に精通した専門家である必要はなく、社会常識をもって利益相反に取り組める者である必要がある。

(3) 育成のために必要な自己研鑽・研修について

- まずはOJTにより、実際に案件のマネジメントを行うことが不可欠である。
- 必要に応じて、リスクマネジメント人材育成のための研修プログラムを整備することも重要である（eラーニング、普及啓発用教材、継続的な実学研修、インタラクティブな研修等、効果的なプログラムの整備）。
- 学内の常勤の教員等を利益相反アドバイザーとして任命するためには、その能力を持った教職員等を育成する必要がある。そのためには、他大学等であっても先進的に利益相反マネジメントに取り組んできたところと連携することにより、利益相反マネジメントを熟知している大学が、利益相反マネジメントの経験が浅い大学にて研修会を開く等、人材の育成に協力してもらうことが考えられる。
- これまでに先進的な大学等で蓄積されてきた利益相反マネジメントの運営のノウハウなどを共有することにより、他大学の知識・経験の共有を進めていく方法もある。
- 今後、利益相反マネジメント業務担当者の資格制度化の可能性が考えられる。

（４）外部人材の活用について

- 法律についてはある程度知識が必要であり外部専門家に委員を委託するのがよい。
- 利益相反マネジメントの役割を担う者として、大まかに分類して、利益相反委員会等で判断を行うことや相談対応することができる弁護士等の学外有識者、学内の日常的な相談等に対してアドバイス・サポート等を行う人材（いわゆる、利益相反アドバイザー、教員、事務職員等）の内部人材の育成が考えられる。
- 学外の弁護士をいざというときの相談相手として確保しておくことは重要であり、外部人材との抱き合わせが有用である。大学等における日常的な利益相反問題に関する相談は、そのほとんどは法律問題でない場合が多く、学内の常勤の教員等を利益相反アドバイザーとして任命することが最もふさわしいと考えられる。

4. リスクマネジメント人材育成のモデル提示

最後に、本学で現在実施していることを含めた人材育成のモデルを提示する。各大学の状況に合った可能な方法で実施していくことが期待される。

＜学内教育・ツールの活用＞

- リスクマネジメント業務は経験が必要な分野である。そのため、第一に学内で段階的なOJTにより、実際に様々な案件のマネジメント業務の経験を積むことで、その考え方や手法を学んでいく必要がある。
- 大学により人材の配置が難しい場合は、統一的な事務処理要綱（業務手順書）があれば、担当する人材の専門性や能力にばらつきがあっても、継続した処理をある程度維持

できると考える。事務業務には専門的な能力は大事だが、どのような事例がありどう対応しているかという情報を、事例集として学内外で情報共有する仕組みがあれば、業務を進めるうえで非常に参考となり有用である。本事業の成果物として業務手順書ならびに事例集を作成するので、それらを参照されたい。

- 案件の審議結果の詳細を業務担当者が毎年まとめていき、ノウハウを蓄積・共有することは、各大学ですぐに実行可能な方策である。
- 特別な専門性を求めるのではなく、大学の一般職員が利益相反に関する部署に異動になった際に、利益相反に関する知識を学べるようなeラーニングを構築し活用することも考えられる。

<委員会の委員の育成・確保>

- 本学では現在月1回、利益相反マネジメント委員会を開催している。人を対象とする医学系研究の案件については、委員会開催前に人を対象とする医学系研究部会にて、医学を専門とする学内有識者による書面審査にて審議を行っている。この二つの委員会を毎月開催し、案件をこなしていくマネジメントの仕組み自体は、両委員会の委員の育成につながっている。
- 毎月委員会を開催していない、委員が不足しているといった問題については、他大学より委員を派遣し、委員不足を解消することができる。

<人材交流>

- 大学間で事例研究会のような研修会を定期的で開催し、各大学で蓄積した事例やそのマネジメント手法に関して情報を交換し、他大学の知識・経験の共有を進めていくことが重要である。
- 産学官連携活動がそれほど活発ではないため案件が少なく、経験を積むことが難しい大学であれば、守秘義務を厳格に守ったうえで、先進的にリスクマネジメント業務に取り組んできた他大学と連携することで他大学から人材を招き、研修会といった人材交流を実施することで、マネジメントのノウハウを得ることができる。

<その他>

- リスクマネジメント人材は大学院での中・長期的な専門教育により育成することが理想的である。しかし教育・育成には時間がかかるため、まずは教員や事務職員の活用が考えられる。あるいは、産学連携の橋渡し役としてその活動が目されているURAに、産業界と大学をつなぐ窓口業務に加え、リスクマネジメント業務も担ってもらうことが考えられる。