

2011年8月4日(木) 13:00~15:00

科学技術・学術審議会 産業連携・地域支援部会 産学官連携推進委員会(第5回)

@文部科学省

# リサーチアドミニストレーターの 日本での発足及び定着にむけて

## 研究教育機関において 研究者とともに研究推進支援活動に従事する 専門職人材について

独)理化学研究所  
研究戦略会議 研究政策企画員  
高橋真木子  
(makiko.takahashi@riken.jp)

# 本日の話題

“URAのあり方、配置について、日本において、  
実現性のある、適切な制度、システム設計を検討する素材提供“

## 1. リサーチアドミニストレーター概略の整理

～必要性、スキル、業務範囲、等～

## 2. 日本におけるURAの確立にむけた課題

～特に文科省事業終了後に、専門職種として組織に定着する  
ために～

# 1. リサーチアドミニストレーションとは何か？

## リサーチアドミニストレーションとは

研究機関において、研究者とともに、研究活動を組織として円滑に実施するための業務全般を指す。例えば、公募情報の研究者への提供、申請書作成支援、研究の実施に際して必要な人事、予算管理、経理、報告書作成など。最近重要度が増してきたものとして、研究の企画、研究体制構築なども含まれる。こうした業務を**専門職種として行うのが、リサーチアドミニストレーター**である。

(筆者高橋による)

大学が主たる職場であり、アメリカでは、University Research Administrator(URA)とも呼ばれ、Certificate(資格制度)もある。予算申請までを担うPre-Awardと、採択後の実施を担うPost-Awardに区分されている。(日本でいう、単なる「研究支援者」とは違うので、ここでは敢えて「リサーチアドミニストレーター」と呼ぶ。)

○「研究開発を担う法人の機能強化検討チーム」中間報告(2010年4月) P3  
「全米に15万人ともいわれるリサーチアドミニストレータ(競争的資金の獲得・管理のみならず、産学連携、法規制対応等を含めた研究の管理を行う高度な研究開発マネジメント人材)の厚い層が研究者を支援しており、これが米国の研究開発を支えていることも無視できない。」

○九大学総長・塾長による緊急政策提言(2010年3月19日)  
「国家の成長戦略として大学の研究・人材育成基盤の抜本的強化を」

# 1. リサーチアドミニストレーションの必要性 (本来大学が保持している能力を100%発揮するために)

① 研究者の、研究周辺業務(事務)からの解放  
(←研究環境の充実の観点)

② 研究開発予算の、(特に産学連携や大型国プロなどで)事業趣旨に合致する最適な執行  
(←研究開発をイノベーションシステムへスムーズに移行する観点)

# 1. リサーチアドミニストレーションの必要性 (時代の要請に応える新たな機能を発揮するために)

## ① 国プロ、大型研究開発コンソ等、オーダーメイドの体制整備。

★ファンディングの事業趣旨を、大学で実現するための機能

## ② 大学の研究推進機能の充実

大学の研究活動を取りまく環境変化に伴い、大学の研究推進機能として備えるべき業務が生じてきた。

★例:産学連携(研究契約、知財交渉)、プロジェクトマネジメント、システム改革、人材育成、コンプライアンス

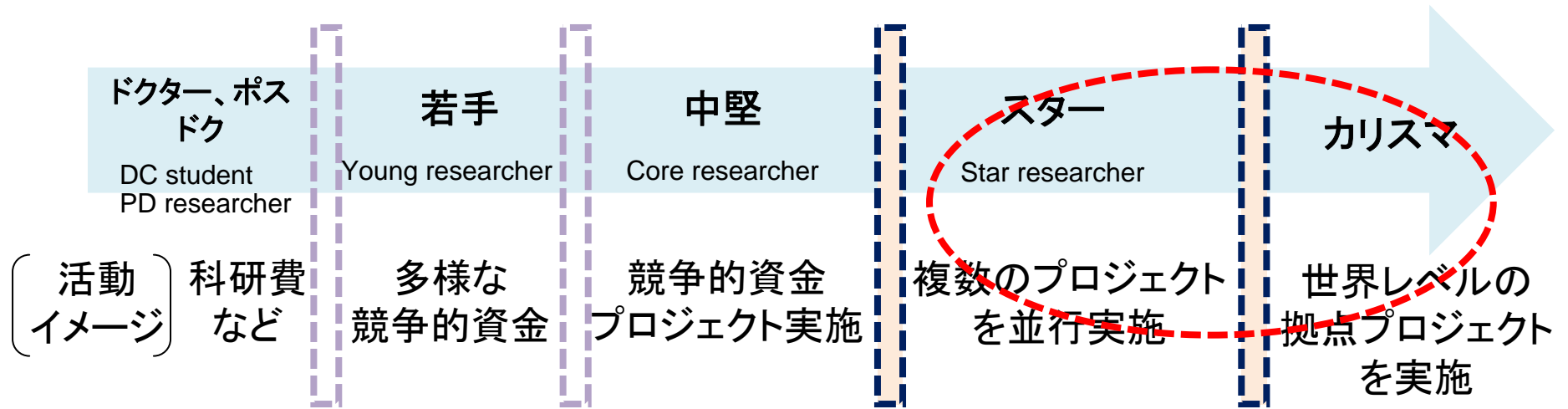
## ③ 科学研究人材の活用

研究を推進支援する専門職として、新たな活躍の場の創出

★イメージ:URAは、作家(=研究者)と二人三脚で活動する編集者のような役割  
(筆者高橋による)

# 研究者のレベルに応じた研究支援内容

国、企業等の色々な研究費を、研究を実施する研究機関側の視点から整理すると・・・



科研費・競争資金の情報提供、申請支援など

**Order-made service for Active Researcher**  
研究に応じた体制、プロジェクトの設計や実務体制の確立、個別案件の特性とメンバーに最適な形での支援(=数は少ないが大型)

国の政策に連動した競争的資金、プロジェクトなどの情報提供や申請の企画、支援など

研究支援  
ニーズに応じたサービス

基盤的な  
サービス

情報提供、経費執行管理、発明管理、研究契約の締結管理業務

# リサーチアドミニストレーションの業務区分 (日米比較) ~既存の体制・業務との連動の重要性~

研究内容重視の案件  
Research Oriented programs

→公的競争的研究資金の増加。  
(URA)公募情報提供、申請書作成支援

産学官連携体制重視の案件  
U-I collaboration programs

→1995年以降の一連の施策で案件増加。地域・中小企業連携  
(★URA)大学の視点をもちバランスのとれた産学官連携体制の構築

相手は世界！の個別案件  
Cutting edge (big) programs

→システム改革、拠点形成など、上記2つの要素のみならず、研究をコアにした大型プログラム。  
(★URA)大学が拠点となる体制整備、ルール作り、実行、プロジェクトマネジメント

## Japan ＜日本の業務区分＞

研究協力部  
経理部等

- ・公募情報の提供
- ・申請応募窓口
- ・(契約交渉)
- ・経費執行

知財本部  
TLO等

- ・発明承継
- ・知財管理
- ・技術移転

## USA

### ＜アメリカの業務区分＞

#### リサーチ・アドミニストレーション

		公的競争研究資金	民間との共同研究
Pre-Award (申請までの企画 etc.)	情報収集	★	
	企画		○ → ◎
	申請書作成	○	
	応募		
Post-Award (採択後の実施)	採択		
	実施	○	◎
	終了		
	報告		

#### ★ 技術移転

- ・ 特許管理業務
- ・ マーケティング & ライセンシング
- ・ Business Developmentの経験

★ URAは新しく必要となってきた機能。特に最初の体制設計が重要。尚、国プロ等で部分的に対応されているものもある

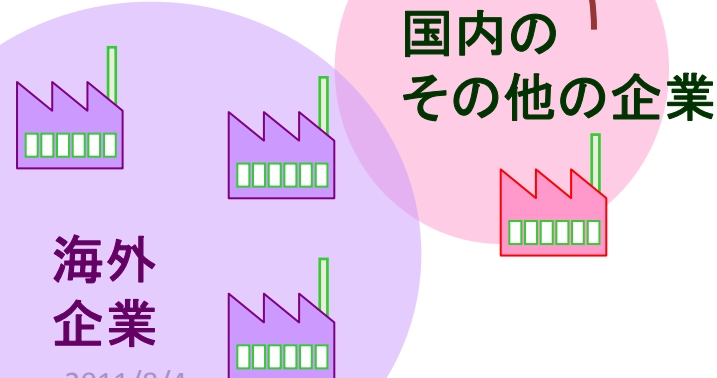
「TLOと知財本部の業務に関する考察TLOの実証分析結果から」  
渡部俊也、高橋真木子: UNITT 第1号,p14-19(2006)等

# 大学を中核とした複雑な研究開発マネジメント～URAが必要な事例～

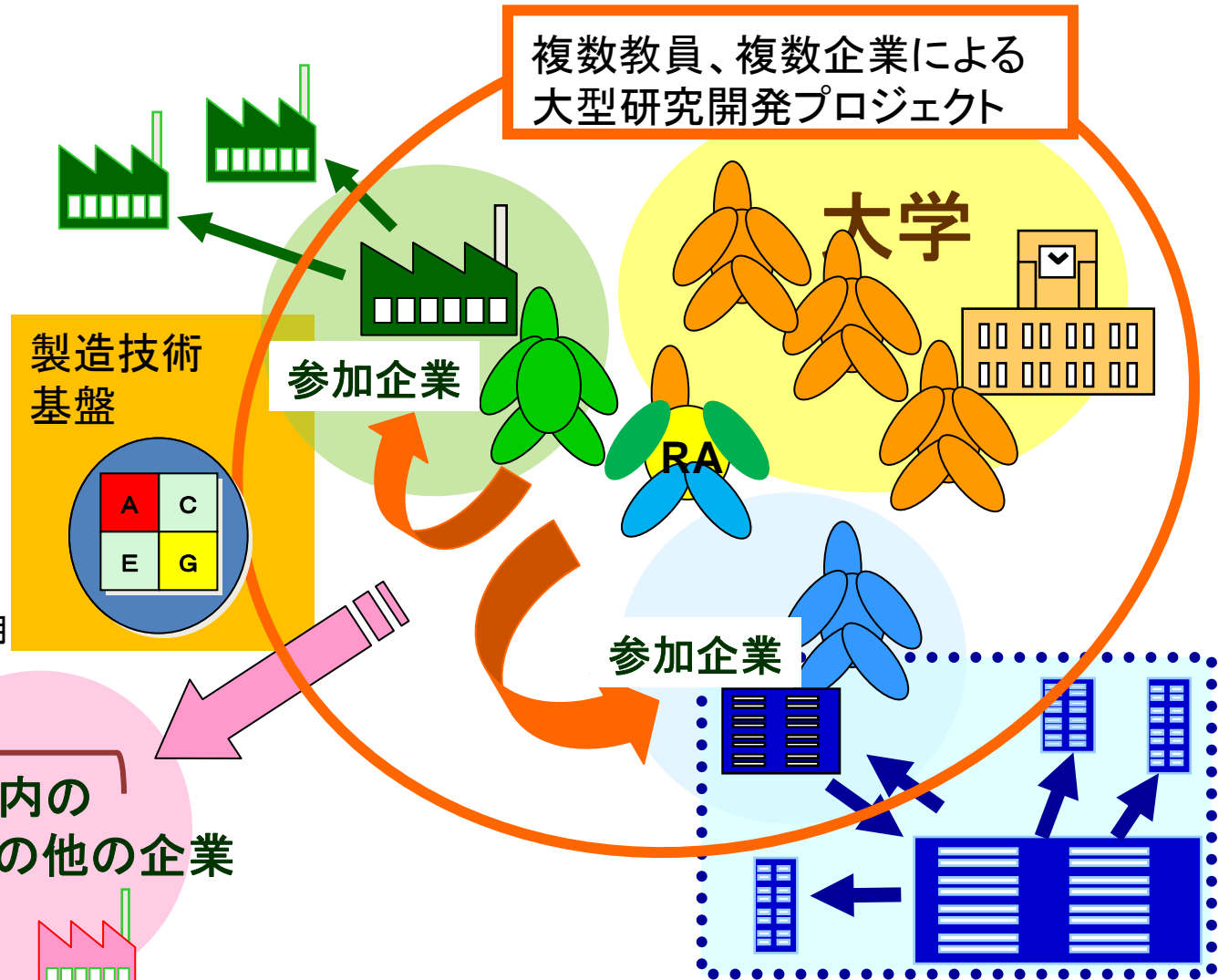
## ●拠点の活動:

- ・共通基盤となる製造技術・機器
- ・種々のTry & Errorができる試作ライン
- ・大学の多様な知(研究者)による知的支援
- ・予め成果活用ルールを合意

技術の実用化、成果活用の観点から、新たな参画企業も検討



複数教員、複数企業による大型研究開発プロジェクト



★参加企業の子会社、特に外国における関連会社等での実施の際の取決めも重要



# 1. リサーチアドミニストレーターに必要なスキルと現在の日本の大学で担っている人材

	プロジェクト 申請前 (Pre-)	プロジェクト 採択後 (Post-)	
科学研究の経験	△→◎	△→○	最近、重要性の認識アップ
会計知識		○	
契約・関連法規		○	
知的財産	○		
コンプライアンス	○	○	
交渉能力	○		

出典：2008年 & 2009年、米国NCURAの幹部など関係者との議論をもとに筆者がまとめたもの

現在の日本において、このような業務を担っている人材は存在する

TLO、知財本部等のコーディネータ、  
 (医学部・工学部等)部局で雇用されている産学連携専任の特任教員、  
 研究協力課等に所属する事務職員、  
 個々の事業のPM、事業総括、  
 活発なラボに所属する研究者の一部、等

## 2. 日本版URAの普及・定着にむけて URA制度のあるべき姿

●本来大学が保持している能力を100%発揮するために  
研究者支援、研究開発予算有効活用の観点から、

- ① URAの配置により、研究者の雑務を軽減し、研究計画の推敲・実施に集中することで、研究活動全体が円滑に実施される。
- ② 主要な研究開発プロジェクトの計画時からURAが組織的に配置されている。

●時代の要請に応える新たな機能を発揮するために

オーダーメイドの体制整備、大学全体の視点、人材活用の観点から、

- ③ URAが存在するメリットが研究者に認識され、(個人的にURA的な人材を抱えるよりも)、組織的に配置したほうが適切であると認識されている。
- ④ 必要な専門性のあるURAが、どこにいて、配置可能かが分かるようなネットワーク(団体)があり、URAは所属組織から専門職としての処遇を受けている。
- ⑤ 個々のURAが専門職として相互に啓発し、必要なスキル・知識を獲得し、専門性が専門職ネットワーク(団体)によって評価される環境にある。

## 2. 日本版URAの普及・定着にむけて 事業終了後を見据えた国レベルでの仕組みづくりの提案

必要なのは、

- A. 優秀なURAを所属させることが、組織にとって明確にメリットとなる。
- B. URA人材がモチベーションを高められる、国全体の仕組み。
- C. 怖いのはURAという概念が本事業終了とともに消滅する。さらにまずいのは実質が伴わず形式(組織内のポストの呼び名)だけ残ること。

このポイントは、下に例示した1995年以降の産学連携関連人材の、  
処遇、キャリアパスにおける共通の課題ではないか

TLO、知財本部等のコーディネータ、  
(医学部・工学部等)部局等で雇用されている産学連携専任の特任教員、  
研究協力課等に所属する事務職員、  
個々の事業のPM、事業総括、  
活発なラボに所属する研究者の一部、等

## 2. 日本版URAの普及・定着にむけて 仕組みづくりの提案(具体例)

- 外部資金の適切な管理執行組織に対し、その業績に応じ、流用額等予算の自由裁量幅を増加する。
- 競争的資金の審査項目に、組織におけるURAの位置付けを含める。

→組織としてのインセンティブ(A)、URAの組織内での存在認識向上(B)

- 専門職として、(所属組織ではなく)個人をベースとした職能団体の組織化(米:NUCRAの原点、日本:UNITT(大学技術移転協議会)を参考)  
(現在の業務(=所属組織に従属)としてではなく、所属や組織が変わっても個人のキャリアパス構築のプラットフォームを整備する。現在の産学連携人材ネットワークから抜け落ちている人材も対象にする)

→人的リソースを把握(A)、同業者による相互の能力向上の場(B)、  
新たな人材育成の場(C)

→将来的には、大学間、独法、ファンディングエージェンシ、省庁等との人材循環システム(キャリアパス)

## 2. 日本版URAの普及・定着にむけて 事業終了後を見据えた国レベルでの仕組みづくりの提案

以上の仕組みを確実に実施していくことで、

- 雇用されたURAが研究者、所属組織にメリットをもたらすという、組織におけるURA雇用のインセンティブの循環システムが働く（**あるべき姿③**）。
- URAの専門性発揮、認知度向上により大学執行陣の交代、個々のプロジェクト期間に限定されない、間接経費全学分等の安定財源による雇用が可能となる（**あるべき姿④**）。
- URA同士の専門職ネットワーク(団体)による継続的な人材育成、社会的要請を受け留めるプラットフォームの確立により、URAの質的向上、新規人材獲得、社会的認識の向上が期待される（**あるべき姿⑤**）。

参考: 関連する発表等  
(ご説明の背景に係る課題認識、現状把握関連)

- アメリカ リサーチアドミニストレーター(RA)の制度、関連活動の紹介
  - ・李京柱「米国の研究大学におけるリサーチアドミニストレーションの発展」(2007)
  - ・高橋真木子 JST 産学官連携ジャーナル 2008年5&6月号、2009年1月号
  - ・渡部俊也、高橋真木子「TLO と知財本部の業務に関する考察 TLO の実証分析結果から」UNITTJ 第1号,p14-19(2006).
- RAの職務内容、その存在の貢献に関する事例分析:
  - ・高橋真木子、喜多見淳一、塩谷克彦「産プロジェクト研究開発の大型長期による学貢献のマネジメント知財における東北大学の事例より」(日本知財学会 第8回年次学術研究発表会 2010年6月20日)
- 大学における研究活動を基盤においた知財マネジメントに関する考察
  - ・高橋真木子 「3段階の知財マネジメント 知的財産経戦略 大学における知財マネジメントとは～多元連立方程式への挑戦～」  
[http://www.ipnext.jp/management/mot\\_r/vol8.html](http://www.ipnext.jp/management/mot_r/vol8.html)
  - ・古西真、高橋真木子「産学連携のための国立大学における知的財産権の管理、運用のあり方」知財管理 Vol.59, No.11 pp1387-1393 (2009)
- 日本の産学連携活動を担う人材に関する分析
  - ・高橋真木子「大学における産学連携促進活動の発展にむけて～その活動評価、必要とされる機能と担う人材に関する考察」UNITTJ 第2号(2008)