

産学連携担当部門の責任者、研究業務もしくは研究
補助業務に従事している者向け
アンケート結果

1. 組織：研究マネジメント活動を行う組織に関する質問			
	①統括研究マネジメント活動を行っている組織の典型的な形態について、添付資料「組織構成_図示方法」を参考に図示してください。補足事項がありましたら合わせてご記入ください。	②個別研究マネジメント活動を行っている組織の典型的な形態について、添付資料「組織構成_図示方法」を参考に図示してください。補足事項がありましたら合わせてご記入ください。	③研究マネジメント活動に関する理想的な組織体制と現状との間にギャップがある場合には、その差異について記述ください。
東北大学	東北大学 添付資料 1-①	担当 URA は研究プロジェクトのリーダーと密に連携をとりつつ産業界等とも密接に連携し研究プロジェクトの活動を支援する。 東北大学 添付資料 1-②	記載なし
北海道大学	北海道大学 添付資料 1-①	該当する組織はなし。	3段階の職階制（上席 URA, 主任 URA, URA）で、内部育成型のキャリアパスとしているが、H27.4.1に URA の創設及び組織を整備した直後であり、管理職となるべき上位職階の者が現時点では欠員となっている。今後、数年かけて順次、上位職への昇任を行い、完成形の人員配置となる予定である。
立命館大学	立命館大学 添付資料 1-①-1、1-①-2	立命館大学 添付資料 1-②	立命館大学 添付資料 1-③
東京医科歯科大学	リサーチ・ユニバーシティ推進機構と研究・産学連携推進機構が密接に連携して研究マネジメント活動を行っている。研究・産学連携推進機構においては、研究費獲得や研究安全、産学連携等を包括的に管理しているのに対し、リサーチ・ユニバーシティ推進機構においては個別の研究案件に対する支援体制を構築している。 東京医科歯科大学 添付資料 1-①	東京医科歯科大学 添付資料 1-②	記載なし
東京理科大学	東京理科大学 添付資料 1-①	東京理科大学 添付資料 1-②-1、1-②-2	専門家としての URA の他に事務職員が配置されているが、業務分担で重なる部分があり、契約や資金配分機関との連絡調整など URA も事務的な業務の一部を担っている。
岡山大学	理事・副学長（研究担当）の下に学長特命 URA が研究マネジメントを担当している。同時に同理事をトップとする研究推進産学連携機構（以下「機構」）と同「機構」傘下の7本部があり、大学本部事務局の研究交流部も関与して、研究に関わる知財の管理や契約、研究推進活動など研究マネジメントの実務作業を分担している。 岡山大学 添付資料 1-①	一般的に、研究交流部と「機構」各本部が連携して研究者に必要なアドバイスを行いながら、研究マネジメント実務活動を行っている。URA は、岡山大学の強みと分析・解析される研究分野及び文部科学省事業「研究大学強化促進事業」において設置した「グローバル最先端異分野融合研究機構」に配置している「研究特区」に属する大学重点プロジェクトについて、大学研究者に直接関わり、当該研究者と面談等を行って立案した戦略・方針に基づき、「機構」と研究交流部の支援実務を引き出し、連動させるマネジメントを行っている。 岡山大学 添付資料 1-②	URA 組織の位置付けが、学内で必ずしも明確ではなく、マネジメント活動の最終責任が曖昧であり、マネジメント活動に必須な「URA 事業予算」も計上されていない。このため、新たな案件（年度計画未計上）については、関係する研究交流部、「機構」との間での責任の所在と予算上の協議が必要となる。学長特命として「学長のリーダーシップ発揮」支援前に、学内調整が必須であり、本来あるべき姿からの制限を受ける姿となっている。
金沢工業大学	金沢工業大学 添付資料 1-①	金沢工業大学 添付資料 1-②	特にありません。

東京農工大学	<p>本学では統括研究マネジメントと個別研究マネジメントについて区別して業務実施しておりませんので、それを踏まえて回答します。</p> <p>東京農工大学 添付資料 1-①-1、1-①-2</p>	<p>本学では統括研究マネジメントと個別研究マネジメントについて区別して業務実施しておりませんので、それを踏まえて回答します。</p> <p>東京農工大学 添付資料 1-①-1、1-①-2</p>	<p>現在の組織（先端産学連携研究推進センター）【別添添付資料の組織】は、統括研究マネジメントと個別研究マネジメントの外にも大学発ベンチャー支援等の業務も行わざるを得ず、研究マネジメントに特化しているわけでもない。また、URA の定義を当初「教員でもなく事務でもない」と定義したことに遠因があるのか、研究支援事務との間に業務上の線を引きたがる傾向が見受けられる。</p>
大阪大学	記載なし	<p>大学の研究成果そのものでは技術移転が難しいときに、産業界に対して必要なデータ、試作等の状況を伺い、その段階まで開発を進めるための資金（ギャップファンド：大学内の予算によるグラント）については、研究者と産連本部担当者がならぶ形で進めている。研究者 ← 産連本部担当者 → 産業界へヒアリング</p>	記載なし
早稲田大学	早稲田大学 添付資料 1-①	早稲田大学 添付資料 1-②	早稲田大学 添付資料 1-③

2 業務定義：		
2-1 統括研究マネジメントの役割・権限・責任に関する質問		
	①統括研究マネジメント活動を行っている組織に期待する役割について記述ください。	②統括研究マネジメント活動に期待する役割と現状との間にギャップがある場合には、その差異について記述ください。
東北大学	<ul style="list-style-type: none"> ・大学全体の研究活動の推進に係る支援業務 ・部下に対する指揮・指導・育成 	記載なし
北海道大学	当初、研究担当理事直轄のタスクフォースとして、大学全体の研究戦略企画及び研究推進支援業務を担う組織であったが、2015年より第3の職としてのURA職が導入され、大学経営を担う企画型組織として、「北海道大学をデザインする」ことが期待されている。主たる業務としては（1）全学的、部局横断的な研究戦略企画と研究推進支援に関する業務、（2）研究力強化とグローバル化を中心とした大学力強化のためのシステム改革に関する業務を行っている。	ギャップはなし。
立命館大学	<ul style="list-style-type: none"> ・「システムインテグレーター」の役割 一個別の機関を集めて1つにまとめ上げ、それぞれの機能が正しく働くように完成させる役割 ・出口イメージの共有 一技術先行型（テクノロジーブッシュ）ではなく、市場ニーズ対応型（ニーズプル）の進め方 ・出口が見えて、どういう基礎研究を行えばよいかの把握 一逆算志向（バックキャスト）は、基礎研究にも通じる ・役割分担の明確化」と「最初に双方納得した予算配分 一後でもめないように、キチッと議事録で残す 	<ul style="list-style-type: none"> ・統括MGとチームメンバー間の“ゴール”のズレ（＝共通のゴール設定が困難） ・「本音でのコミュニケーション」「“ギブ&テイク”」の難しさ
東京医科歯科大学	新たな知の創出・社会的な課題等に向けて、革新的・先鋭的な大型プロジェクトの創出、育成、実用化の推進のための支援。統括研究の推進に必要な研究インフラの整備（新たな制度の企画・立案・制度改革含む）。	統括研究マネジメント活動は、学内研究者の研究テーマ・知財、自学の強みとなる研究分野を俯瞰的に理解した上で、分野の枠、産学の枠等を超えた連携、あるいは個々の研究力・研究価値を最大化するプロデュースし、当該関係が円滑に推進するように導くことが望まれ、さらにチームプレイでこそ実行しうると考えられるが、適切な人材の確保等に課題がある。
東京理科大学	学内の研究者連携により、研究リソースを統合した本学の強みを活かした研究プロジェクトを立ち上げること。	日常業務が多く、プロジェクト企画・形成に注力できない。
岡山大学	大学に期待される二つの大きな成果、教育と研究の一つ、研究に関わる重要なマネジメントを行う組織である。この組織には、研究面での、大学が社会から期待される像を正しく把握した上で、現在の大学の姿「実像」との差を埋めるための戦略の立案と実行が求められ、必要となる外部投資の獲得とその適切な運営管理が重要となる。同時に、社会のステークホルダーに対し、成果と進捗状況について適宜説明する責任がある。更に、研究事業推進では、高い透明性の確保と研究面での倫理性の担保が求められる。	研究戦略の立案に必要な「現在の姿」について、適切なベンチマークを置いた調査分析が必要ながら、資金や専門家の不足等から、必ずしも実施十分ではないと思われる。更に、こうした調査分析は期間間隔を置き、定期的な実施が重要なが実現できていない。この結果、自らの姿を知らぬまま、理想のあるべき姿やそれらを包含する、例えば「大学新構想」を、仮に打ち出すことが出来ても、それは「思いつき」の域を出ない場合があり、その実現に必要な「戦略」に合理性を欠くことにもなる。このため、様々な「打ち手」が手探りのまま実施することとなることで、「成果」そのものも、中途半端なものとなりがちになってしまう。
金沢工業大学	教員との信頼関係に基づく、それぞれのプロジェクトの推進。プロジェクト同士の有機的な結びつきの誘発。	特にありません。
東京農工大学	主として、研究情報管理、国際連携（萌芽・初動）の支援、研究力分析のための取組、大学として取組む科学研究時補助金事業等競争的研究費申請支援、大型研究プロジェクト申請支援。	URAの定義を当初「教員でもなく事務でもない」と定義したことに遠因があるのか、研究支援事務との間に業務上の線を引きたがる傾向が見受けられる。
大阪大学	記載なし	記載なし

早稲田大学	<p>研究戦略センターは早稲田大学の研究力強化を任とする組織であり、(1)学内外の研究活動の調査・分析・評価、(2)研究戦略の立案・提言、(3)研究活動の推進・支援、(4)人的ネットワークの拡大という四つの活動を柱として研究力強化に取り組んでいる。</p> <p>一方、研究推進部は大学全体の研究推進に関わる本部事務組織として、研究推進に係る諸制度の設計と整備、研究倫理、研究費管理等、主に制度整備とその運営が役割である。</p>	<p>全学の研究力強化を統括・推進するには、各部局に研究戦略センターをほぼ同じ機能を担う組織が必要と認識しているが、残念ながらその機能を持つ組織の整備が十分進んでおらず、事務方が代行している。</p>
-------	---	--

2 業務定義：		
2-2 個別研究マネジメントの役割・権限・責任に関する質問です		
	①個別研究マネジメント活動を行っている組織に期待する役割について記述ください。	②個別研究マネジメント活動に期待する役割と現状との間にギャップがある場合には、その差異について記述ください。
東北大学	個別の研究プロジェクトの研究活動の推進に係る支援業務	記載なし
北海道大学	該当する組織はなし。	該当する組織はなし。
立命館大学	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新たな価値の創造による人類への貢献 (IPS 細胞、新エネルギー等) 2. 国際競争力の源泉 (外国に技術力で負けない、産学連携等) 3. 高度専門人材の育成 (大学教授輩出、博士学位授与等) 4. 大学財政への寄与 (外部資金の獲得、学費依存体質からの脱却) 5. 研究者とともに職員が成長できる (教職協働、教えるプロから学ぶ等) 6. 国内外ネットワークの構築 (研究に国境はない、多様性の魅力等) 7. 教育への還元 (高いレベルの学生指導、仮説思考の醸成等) 8. 最先端設備との遭遇 (実験機器開発、研究論文増等) 9. 大学発ベンチャー企業の創出 (大学研究の具現化、教員 2 つの顔等) 10. 大学ブランド力の向上 (近大マグロ、IPS の山中教授のいる京大等) 	<p>例えば、大学が企業との共同研究を実施する場合、最終的に目指すべきところは、双方ともに「社会貢献」で一致するが、そもそものミッションは、「大学:教育と研究(人材育成)」「企業:利潤の追求(事業の成立)」で、異なっている。</p> <p>また、私立大学の場合、研究プロジェクトの優れた成果を創出していく中で、同時に若手研究者を育成していくこと、とりわけ大学院と連携しながら研究活動を行っていくことが、大きな課題となっている。</p>
東京医科歯科大学	個別研究の価値の最大化 (個別研究の創出・育成・実用化)	個別研究の創出においては、当該研究の理解、価値の最大化に向けた研究戦略を提案する力が必要になる。しかし、大学の研究は先端的かつ多様であるため、全ての分野に精通した人材を配置しきれていない、という課題がある。個別研究の育成としては、大学として重視する案件については対応が採れているが、進捗に応じた知財・産学連携の可能性の模索等きめ細かいフォローアップが必要となるため、マンパワー的に不足があるため、選択と集中で対応している現状がある。
東京理科大学	研究者 (教員) の研究ステージ毎に適切な研究支援 (受託や共同研究による研究資金の獲得や特許出願等知的財産の形成) を行うこと。	研究者、URA それぞれ個人の能力、思考でマネージしている面があり、適切であるかどうかの評価が難しい。
岡山大学	基本的には研究者に寄り添い、その研究の持つ多面的価値や将来の機会を正しく認識、推測して、必要な戦略を考え、研究者の同意の下、それに基づくアクションプランを進めるようなマネジメントが求められる。その実現には、必要とする様々な客観的指標、ニーズなどの情報を的確に収集し分析しておくことが重要となる。	従来は、ともすれば、研究成果に関わる個別支援やその業務が、個別研究マネジメントと誤解されていたと考える。例えば、特許出願時のマネジメントがその例として挙げられる。しかし、基礎研究者自らに、研究の産業利用を考えさせたり、競争環境を踏まえた特許戦略案を考えさせ、特許明細書出願業務だけを支援するような対応は、真のマネジメントとは言えない。産業競争環境を考慮しない特許出願は、結局企業譲渡が困難であり、いわば「無駄な特許出願」を増加させただけである。結果として、基礎研究者の適性を損なうだけの支援であり、マネジメントとは言えない。更に、研究者の思考や興味の対象を正しく理解した上で、研究者の了解の下、大きな可能性を追求することが肝要であるが、研究者とマネジメント実施者 (URA) がお互いに意思疎通を欠くと、「押し付け」が発生しがちとなる。逆に、研究者の意思を尊重しすぎるケースも想定され、その場合には、成果の社会還元、社会実装に不足を生じる結果となる。
金沢工業大学	教員と職員が信頼関係を構築することによりコーディネーター担当者が有効に機能させ、個別の研究がさらに加速ことを期待する。	個別研究に関しては、教員各々によって進め方が多種多様なため、把握の仕方が難しい。

東京農工大学	主として、大型／国際産学連携等を含む展示会等企業ニーズとのマッチング活動、産学連携（萌芽・初動・開発）の支援、知的財産の管理、大学として取組む科学研究時補助金事業等競争的研究費申請支援、大型研究プロジェクト申請支援。	URA の定義を当初「教員でもなく事務でもない」と定義したことに遠因があるのか、研究支援事務との間に業務上の線を引きたがる傾向が見受けられる。
大阪大学	記載なし	記載なし
早稲田大学	前記した研究戦略センターが、一部個別研究マネジメント活動のプレアワード・ポストアワードを担っている。ポストアワードを中心とする研究推進組織として早稲田大学は(株)早稲田大学アカデミックソリューション(WAS)を有している。同組織の研究支援部門の役割は、研究サポート(研究資金管理、プロジェクト運営等)、研究コーディネート(企画、調査・分析等)、研究エクステンション(アウトリーチ等)である。	個別プロジェクトの管理・運営も担当者(人)によって能力の差がある。一方で、教員が個々の事情により、個別の要望を要求する場合もありその要望にどこまで答えるかという点で実務の標準化が進んでいない。中には研究推進に必要な事項もままある。

3. 成果		
3-1. 研究マネジメント活動に関する評価指標に関する質問		
	①統括研究マネジメントに求められる成果はどのようなものでしょうか？	②個別研究マネジメントに求められる成果はどのようなものでしょうか？
東北大学	<ul style="list-style-type: none"> ・大学全体の研究活動の更なる推進及び強化に関する支援と提言 ・部下の指揮・指導・育成 	個別の研究プロジェクトに由来する成果の社会実装化
北海道大学	2-1. ①に記載した役割に応じた、全学・部局横断型研究プロジェクトの形成及び新規事業の立ち上げによる外部資金の獲得や研究力強化に資する各種施策の企画・立案・実施。また、大学改革に資する新組織の立ち上げ、組織改編の企画・立案・実施。	該当する組織はなし。
立命館大学	<ul style="list-style-type: none"> ・事業創出ービジネスプラン、ビジネスモデル提案、特許ライセンス ・人材育成とのリンクー独自人材育成プログラムの開発・実施、長期インターンシップ ・学生の活用ーマス（量、多様性）の特性利用、運動部学生や生協活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術課題の解決ー現象解析、分析、プロトタイプ（試作・評価） ・事業創出ー許ライセンス ・公募事業への共同応募ー国の委託費、補助金獲得
東京医科歯科大学	イノベーションの実現：マネジメントを実施した統括研究による解決困難な社会的課題解決、新たな産業の創出等 更なる効果としては、大学の知的資産マネジメントを通じた、大学全体の研究力向上、外部資金の向上、大学の世界ランキングの向上	イノベーションの実現：マネジメントを実施した個別研究の推進・発展、成果の創出、実用化、社会への還元
東京理科大学	外部研究資金獲得額を増加すること。本学の強みを活かした研究が実現できること。	研究者（教員）のポテンシャルが発揮されること。
岡山大学	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルレベルあるいは国レベルでの巨大プロジェクトの開始、成果創出などが考えられる。 ・大学の評価となる大学ランキングの向上。 ・著名な賞（NP）の獲得支援、環境整備 ・外部資金の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ・有用な特許の権利化・必要な外部資金の獲得 ・インパクトファクター（IF）の高いジャーナルへの投稿、社会から注目される講演会の開催など研究成果の公表支援
金沢工業大学	マネジメントを行うことによって、研究者の目標と社会的要求を両立し、成果を社会へ還元出来るようにすること。	個々のプロジェクトを確実な成果に結び付け、大学の研究成果を社会へ還元していくこと
東京農工大学	現時点では叶うべくもないが、教員組織を横断的にタテワリ意識を持たせず研究目的に沿った教員研究グループを構成し調整すること。	現時点では叶うべくもないが、協働することが求められる利害関係者について、研究上必要な調整を終えた上で、事務的な手続きを依頼すること。
大阪大学	記載なし	記載なし
早稲田大学	早稲田大学は、20年後を見据えた中長期計画 Waseda Vision 150 によって、研究推進体制を再強化しつつある。その中の核心戦略である「7. 独創的研究の推進と国際発信力の強化」と「9. 新たな教育・研究分野への挑戦」が研究マネジメントを推進する組織に課されたミッションである。Vision 150 で唯一明言している研究推進の数値目標は外部資金の倍増 200 億円である。従って、本質問の回答としては、求められる定量的成果は外部資金の導入額である。そのため、広い意味での研究環境の整備、具体的には、重点的に学内資源の配分戦略を練り、産学含むプロジェクトの立ち上げ、新規課題の創成、研究者集団の創成、等が当該組織の成果として求められる。	個別研究で得られた研究成果を世界に発信すること。その上でプロジェクトを継続しかつ拡大する外部資金を本部組織と連携しつつ導入すること。

3. 成果		
3-2. 研究マネジメント活動の利害関係者に関する質問		
	①研究マネジメント活動において、協働することが求められる利害関係者についてお聞かせください。（学内・学外双方）	②研究マネジメント活動における利害関係者との協働について改善すべき点がある場合は、その内容についてご記入ください。
東北大学	学外：各省庁、各種助成団体、funding agency（JSPS等）、産業界。 学内：研究者、事務職員、技術職員	記載なし
北海道大学	学内（教員、事務職員、技術職員ほか） 学外（他大学等の教員・研究員、国・地方公共団体関係者、企業関係者ほか）	学内におけるURA職に関する役割・業務内容等が十分に認知されていないため、それらを学内の全職員を対象に積極的に広報する必要がある。 また、全国的にURAとなった人材の前職は、主に（1）研究者、（2）産学連携系、（3）広報系、（4）事務職であることがほとんどのため、各々の特徴を活かすことで前職関係者との協働については問題ないが、業務が各々の得意分野に閉じられる傾向があるため縦割り感が未だ払拭できず、URAが研究マネジメント職であるという位置づけを確立することがより困難になっている。上記の理由により他大学とのURAの役割・業務内容等に違いが見られるため、他大学との情報交換を適宜行い、研究マネジメント活動について意識共有を図る必要があると考える。
立命館大学	立命館大学 添付資料3-2-①	「責務相反」、「個人としての利益相反」、「大学（組織）としての利益相反」に十分留意する必要がある。
東京医科歯科大学	学内：研究マネジメント人材として、先端研究を理解し研究戦略を担える人材として、学内の現役の研究者も有力な候補者となりうるが、当該人材を研究マネジメント活動（その一環で実施する知財評価委員への就任含め）	回答を控えます。
東京理科大学	資金配分機関、研究機関、研究推進を行う官庁・自治体、特許庁及び関連機関、共同研究を行う他大学・民間企業、研究成果の広報・マッチングを支援する機関	スムーズな契約締結、契約の遵守
岡山大学	学内については、学長特命であるURAとトップ（研究担当理事）を共有する「機構」、及び大学本部事務局の研究交流部。 学外については、企業の研究者、開発担当者、アライアンス関係者など関係者及びAMEDやJST、JSPSなどのファンド関係者。	学内については、レポートラインの簡素化と明確化のための改善が必要である。特に、URAが学長特命として、学長のリーダーシップ発揮に必要な支援や戦略立案を行う組織であり、これを学内外に明示することが重要である。 学外については、企業等とのマッチング機会の増加及び大学研究者を疲弊させるだけの政府関係の「公募制度」の見直しが必要と考える。
金沢工業大学	・学内：研究担当者、契約・知財担当者、予算関係担当者、コーディネート担当者 ・学外：企業研究担当者、企業契約・知財担当者、予算関係担当者、行政産学連携担当者	教員とコーディネータ（もしくはURA）は、どちらかが上ではなく、対等なパートナーとなることが理想的と思われる。場合によっては、教員の秘書的立場となってしまうことがある。
東京農工大学	学内においては、人事・財務の事務部門および国際交流センター等関係する支援部局。 学外においては資金配分機関（JSPS、JST、NEDO等）のほか、国立大学法人の会計ルールを作成している文部科学省、各大学間の連絡組織である大学技術移転協議会、RA協議会、大学研究力強化ネットワークが挙げられる。	国立大学法人の会計ルールについては、国立大学法人の内部留保を認めていないが、運営費交付金が削減され続けている現状では、一定度のルールの下で、例えば民間からの研究資金で獲得した研究施設設備にかかる内部留保を認める改正を行う等の改善について文部科学省で検討すべきではないか。また、政府調達にかかる一般競争入札等についても、国からの競争的研究資金に適用する会計ルールを民間からの研究資金についても適用することを見直す等の改善について文部科学省はじめ関係府省で検討すべきではないか。
大阪大学	記載なし	記載なし
早稲田大学	学内は本部事務組織と各部局。学外は、URA等を配置した各大学の研究推進・管理組織、国内外ファンディングエージェンシー、府省の研究マネジメント人材活用プロジェクト推進室・課・局。	学内はまずは活動情報の共有と指揮命令系統の明確化、同時に責任の所在の明確化。学外は情報共有と次に人材の交流。

4. 人材の資質：			
4-1 統括研究マネジメント活動を行う人材のコンピテンシーに関する質問			
	①統括研究マネジメント活動を行う人材に求める学術的バックグラウンドはどのようなものですか？	②統括研究マネジメント活動を行う人材に求める能力・業務スキルはどのようなものですか？	③統括研究マネジメント活動を行う人材に求めるソフトスキル（非定形で可視化が難しいスキル：コミュニケーション、リーダーシップ等）はどのようなものですか？
東北大学	求める職位によって若干異なるが、博士若しくはそれと同等の能力を有し、実際に大学等の研究機関で学術研究に従事していた者。あるいは企業における研究プロジェクトマネジメントの経験を有する者。	求める職位によって若干異なるが、 ・職務内容を十分に理解・把握し、複数の職務を主導的に遂行できる者。 ・職務で得られた成果を正確に学内外に情報発信できるとともに、職務上の課題発見や解決策を教職員や上司、同僚等と協力して東北大学や部局等の国際競争力強化に関わる教育・研究戦略等の提言ができる者。	・コミュニケーション能力・リーダーシップ・企画・調整能力・判断力
北海道大学	文系・理系は問わないが、博士号を取得し、研究を自らマネジメントをした経験をもつ人材が望ましい。また、博士号を取得していない場合でも、大学・研究機関等（企業を含む）で研究開発若しくは研究マネジメント・研究支援活動の実務経験を有していることが望ましい。	具体的には、調査分析能力、企画・立案能力、情報収集能力、対外折衝・調整能力（交渉・コミュニケーション能力）、予算管理能力、文書作成能力、プレゼンテーション能力、語学力（英語）、広報・情報発信能力など 北海道大学 添付資料 4-1-②	○対外折衝・調整能力（交渉・コミュニケーション能力）・・・全職階共通 ○部署内の業務を統括する管理能力、部下の指導・育成能力、リーダーシップ・・・原則として、管理職的立場にある上位の職階者に限るが、現在は所属している URA 全員が幹部候補であることから、主任 URA を始め現場の URA 全てに共通して必要なスキルであると考えている。
立命館大学	博士号を取得し、学会および国際的な活動が活発で、かつ…大学関係者であれば、学部長・研究科長、研究機構長、研究所長または同等の役職経験者。 企業関係者であれば、上場企業クラスの部長以上または同等の役職経験者。 官公庁・公的研究機関、民間団体等関係者であれば、部長以上または同等の役職経験者が望ましい。	・「システムインテグレーター」の役割 一箇別の機関を集めて1つにまとめ上げ、それぞれの機能が正しく働くように完成させる役割 ・出口イメージの共有ー技術先行型（テクノロジーブッシュ）ではなく、市場ニーズ対応型（ニーズプル）の進め方 ・出口が見えて、どういう基礎研究を行えばよいかの把握 ー逆算志向（バックキャスト）は、基礎研究にも通じる ・役割分担の明確化」と「最初に双方納得した予算配分 ー後でもめないように、キチッと議事録で残す ・事業創出ービジネスプラン、ビジネスモデル提案、特許ライセンス ・人材育成とのリンクー独自人材育成プログラムの開発・実施、長期インターンシップ ・学生の活用ーマス（量、多様性）の特性利用、運動部学生や生協活用	・「システムインテグレーター」の役割 一箇別の機関を集めて1つにまとめ上げ、それぞれの機能が正しく働くように完成させる役割 ・出口イメージの共有ー技術先行型（テクノロジーブッシュ）ではなく、市場ニーズ対応型（ニーズプル）の進め方 ・出口が見えて、どういう基礎研究を行えばよいかの把握 ー逆算志向（バックキャスト）は、基礎研究にも通じる ・役割分担の明確化」と「最初に双方納得した予算配分 ー後でもめないように、キチッと議事録で残す ・事業創出ービジネスプラン、ビジネスモデル提案、特許ライセンス ・人材育成とのリンクー独自人材育成プログラムの開発・実施、長期インターンシップ ・学生の活用ーマス（量、多様性）の特性利用、運動部学生や生協活用
東京医科歯科大学	統括研究マネジメント活動は複数の人材がチームを組み、実行する必要があると考えていることを前提に、必要なバックグラウンドを下述する。 ● 理工学・医歯薬系等理系人材 ● 経営学 ● 法学	テクニカルスキル（専門分野の知識のみならず、研究開発における多様な経験・実績が必要） ヒューマンスキル（対人関係能力・リーダーシップ・幅広い人脈を有していることも求められる） コンセプチュアルスキル（課題の本質を見抜く能力・既存の技術及び社会ニーズを踏まえて未来社会を創造する力）・・・統括研究マネジメントはコンセプチュアルスキルが特に重要と考える。	

東京理科大学	専門的知識も必要ではあるが、専門分野以外の幅広い分野の研究に対する興味・関心を持っていること。	迅速な判断力	オープンな人柄、人脈
岡山大学	サイエンスの基礎を理解した人材で、博士号保有者が望ましい。また、企業等を含めた研究開発機関で、組織トップでの研究マネジメントを行った経験があり、高所から見通す、多面的な要因のバランスを配慮した決定を行ったことなどが要件となる。	<ul style="list-style-type: none"> 科学的根拠に立脚した判断ができる能力。 自己の科学的判断を大学トップや幹部に説明し、説得できる説明能力、プレゼン能力が必要である。 基本的な財務諸表への理解力があり、バランスシート等のチェックを行った経験、業務スキルを有することが望ましい。 	人間的な魅力、いわば総体としての「人間力」特に、日本では人間的な求心力、及び他者から「安心して任せる」と感じられる「人間力」が必要。
金沢工業大学	幅広い研究分野への理解と知見が求められる。また自身の高い専門性を有することは経験として有用に機能すると思われる。	プロジェクトマネージャ、企業等での活動の経験。	俯瞰的視点、関係部署調整能力。
東京農工大学	研究支援対象となる研究分野に対する広範な学術的見解、知的財産保護に関する知見、その他安全保障貿易や生物多様性条約等のコンプライアンスに関する基本的な理解。	外国語、特に英語を中心とした実務レベルのコミュニケーションスキル、及び知的財産・契約締結に関する実務レベルの交渉スキル	プレゼンテーション能力及び組織内でのコミュニケーション能力
大阪大学	記載なし	記載なし	記載なし
早稲田大学	研究分野は特定しないが、研究経験があること、比較的大型の研究プロジェクトを推進した経験を持つこと。企業・独法・自治体・国際機関等の学外とのネットワークを強く持つこと。	<p>まず大型プロジェクトを獲得できること、またその経験があること。大局的視点に立ってプロジェクトの位置づけを定量的・定性的に学内外に説明できること。プロジェクトの運営を部下に任せられること。かつその部下を育成できること。</p> <p>また、学内資源の再配分等含めた研究戦略を練ることができること。かつ大学執行部に対してそれらの戦略を納得させることができること。</p>	<p>まず大型プロジェクトを獲得できること、またその経験があること。大局的視点に立ってプロジェクトの位置づけを定量的・定性的に学内外に説明できること。プロジェクトの運営を部下に任せられること。かつその部下を育成できること。</p> <p>また、学内資源の再配分等含めた研究戦略を練ることができること。かつ大学執行部に対してそれらの戦略を納得させることができること。</p>

4：人材の資質：			
4-2 個別研究マネジメント活動を行う人材のコンピテンシーに関する質問			
	①個別研究マネジメント活動を行う人材に求める学術的バックグラウンドはどのようなものですか？	②個別研究マネジメント活動を行う人材に求める能力・業務スキルはどのようなものですか？	③個別研究マネジメント活動を行う人材に求めるソフトスキル（非定形で可視化が難しいスキル：コミュニケーション、リーダーシップ等）はどのようなものですか？
東北大学	求める職位によって若干異なるが、博士若しくはそれと同等の能力を有し、実際に大学等の研究機関で学術研究に従事していた者。あるいは企業における研究プロジェクトマネジメントの経験を有する者。	・コミュニケーション能力・リーダーシップ・企画・調整能力・判断力	求める職位によって若干異なるが、 ・職務内容を十分に理解・把握し、複数の職務を主導的に遂行できる者。 ・職務で得られた成果を正確に学内外に情報発信できるとともに、職務上の課題発見や解決策を教職員や上司、同僚等と協力して東北大学や部局等の国際競争力強化に関わる教育・研究戦略等の提言ができる者。
北海道大学	該当する組織はなし。	該当する組織はなし。	該当する組織はなし。
立命館大学	専門知識、科学技術に関する関心・興味、技術移転に関する関心・興味、バックグラウンド(修学分野)、企業での就業経験、フットワーク(俊敏性)、コミュニケーション能力など	・研究者(教員&企業)とのコミュニケーションを密にする・教員のみでのメリット考えず、研究室全体で考える ・忙しい教員を相手に時間を上手く使う(効率的なディスカッション) ・教員のプライドを上手く“くすぐる”(≒おだてる) など	・「フットワーク」、「ハンドワーク」がいい(Ex. すぐに電話をかける・メールをする・訪問する) ・「絵解き」がうまい(地図思考(指向)、全体像の中で考える、ポジショニングが明確) ・「相談」がうまい、聞き上手(相談すると情報が入る、アドバイスがもらえる) など
東京医科歯科大学	理工学・医歯薬系等理系人材(ただし、研究マネジメントに必要な産学連携・イノベーション創出に必要な基本的な知識は必要・・・当該スキルは教育等で身につけさせる必要がある)	・テクニカルスキル(専門的知識を活用し、業務を積極的に遂行する能力) ・ヒューマンスキル(対人関係能力・コミュニケーション能力・契約含む交渉力) ・コンセプチュアルスキル(課題の本質を見抜く能力・自らの専門分野に限らず周辺技術に対する適応能力)	
東京理科大学	担当分野の学位(博士が望ましい)	担当分野の最新の研究動向を把握できること。	オープンな人柄
岡山大学	サイエンスの基礎を理解している人材で、学士号以上が望ましい。企業等を含めた研究開発機関等で、ひとつの研究プロジェクトを任された経験を有することが望ましい。	科学的根拠に立脚した「判断」が行える能力自分の考えを関係するステークホルダーに説明し、理解と協力を引き出せる能力とプレゼンテーションスキルと説明責任能力	・リーダーシップあるいはフォロワーシップ ・一般的な協調性
金沢工業大学	記載なし	自身の高い専門性を有することは経験として有用に機能すると思われる。	事務的能力, 経理的能力, 交渉能力。
東京農工大学	研究支援対象となる研究分野に対する広範な学術的見解、知的財産保護に関する知見、その他安全保障貿易や生物多様性条約等のコンプライアンスに関する基本的な理解。	外国語、特に英語を中心とした実務レベルのコミュニケーションスキル、及び知的財産・契約締結に関する実務レベルの交渉スキル	プレゼンテーション能力及び組織内でのコミュニケーション能力
大阪大学	記載なし	記載なし	記載なし
早稲田大学	研究分野は特定しないが、研究経験があること。	プロジェクトの獲得や運営の経験があること。次期のプロジェクトについても構想を持てること。	申請書・報告書を書けること。プロジェクトの成果を対外的に説明でき文書化できること。事務処理能力に長けていること。

5. 人材の採用・育成				
5-1. 研究マネジメント人材の採用活動に関する質問				
	①統括研究マネジメント人材の採用は主にどのような方法で行いますか？	②統括研究マネジメント人材の採用に関して難しさがある場合には、その内容について具体的にご記入ください。	③個別研究マネジメント人材の採用は主にどのような方法で行いますか？	④個別研究マネジメント人材の採用に関して難しさがある場合には、その内容について具体的にご記入ください。
東北大学	学内 web ページ、また JST の JREC-IN Portal 等による公募。	全国の研究機関で研究マネジメント人材の奪い合いとなっており、こちらでイメージする能力を有した人材の採用が難しい。	学内 web ページ、また JST の JREC-IN Portal 等による公募。	全国の研究機関で研究マネジメント人材の奪い合いとなっており、こちらでイメージする能力を有した人材の採用が難しい。
北海道大学	公募→書類選考→面接（プレゼン・質疑応答）	全国的に URA という名称は知られるようになったが、その業務実体等の認知度は十分でなく、かつ、大学ごとにその位置づけや業務内容・労働条件が多種多様であるため、事前説明を徹底しないと採用後にギャップが生じる恐れがある（事前説明を十分に行い、納得したうえで応募してもらうことが重要）。	該当する組織はなし。	該当する組織はなし。
立命館大学	公募、または他者からの紹介	人材難（とりわけ首都圏と比して関西圏は厳しい）	公募、または他者からの紹介	人材難（とりわけ首都圏と比して関西圏は厳しい）
東京医科歯科大学	企業において人材を獲得（クロスアポイントメント制度あるいは、出向扱い）会社経営の経験者企業 OB・シニア人材を活用	現役企業人材を大学が獲得することには、処遇面（給与の額・任期等）で課題が多い。それら課題を解決する手法として、クロスアポイントメント制度等が考えられるが、産学相互に当該制度に関する理解が浅いと考えられる。シニア人材についても、大学の定年制度等で雇用する際課題がある。	総括研究マネジメントと同様に企業の人材を獲得する方法もあるが、個別研究については、ポスドク・研究者からのキャリアチェンジ希望者を活用	ポスドクや研究者経験者は専門分野については高度なスキルを有するが、開発・事業化に関する知識・経験がない。企業へのインターンシップ等を通じた教育が必要と考える（大学等において OJT 教育を施すには限界がある）
東京理科大学	学内外の関係者を通じた個別の人材確保。	とくにない。	人材派遣会社、他大学からの紹介、個人的つながり等	リストラの多い分野は人材供給が多いが、研究分野によっては人材供給が乏しい。
岡山大学	基本的に公募による採用ながら、そうした人材が多く存在していそうな機関、企業、有望な組織の選定を行い、これら企業や研究機関等への声かけ、打診、照会を行って、推薦を募ることを行う。また、候補者について、個人的に信頼する人材、人物への照会も並行して行う。ヘッドハンティング会社への委託は、たいていの場合失望に終わり、しかも「必ず採用する」というノルマが負荷されることがあり適さないと考える	最も難しいのは、条件面での折り合いである。条件面とは、採用時期、採用期間及び待遇である。採用にあたって、当該人材と同等以上の「人材」が面接等にあたることも重要であるが（人材の目利き）、学内にそうした人材がいない場合は、有望な人材を見逃すことになる。人事採用で、新しいことへの躊躇が認められる事がある。例えば、クロスアポイント制度を活用し、企業から現役人材を大学に採用したいと計画しても、前例がない等の理由で採用に至らない場合があった。	基本的に公募で行う。履歴を精査、面接を通じて、研究マネジメント経験の有無とその内容を判断する。面接時の受け答えにより、人間力や持っている能力を推測して採否を判断している。	当方が期待する人材が必ずしも集まらない場合があり、採用決定に至らないこともある。しかし、競争的研究資金を活用した採用では、場合により、人材採用時期の確定が求められる事もある。そうしたケースでは「充足率」が問題視されるため、充足率未達を「努力不足」とみなされることを恐れる「採用圧力」や雰囲気醸成される。

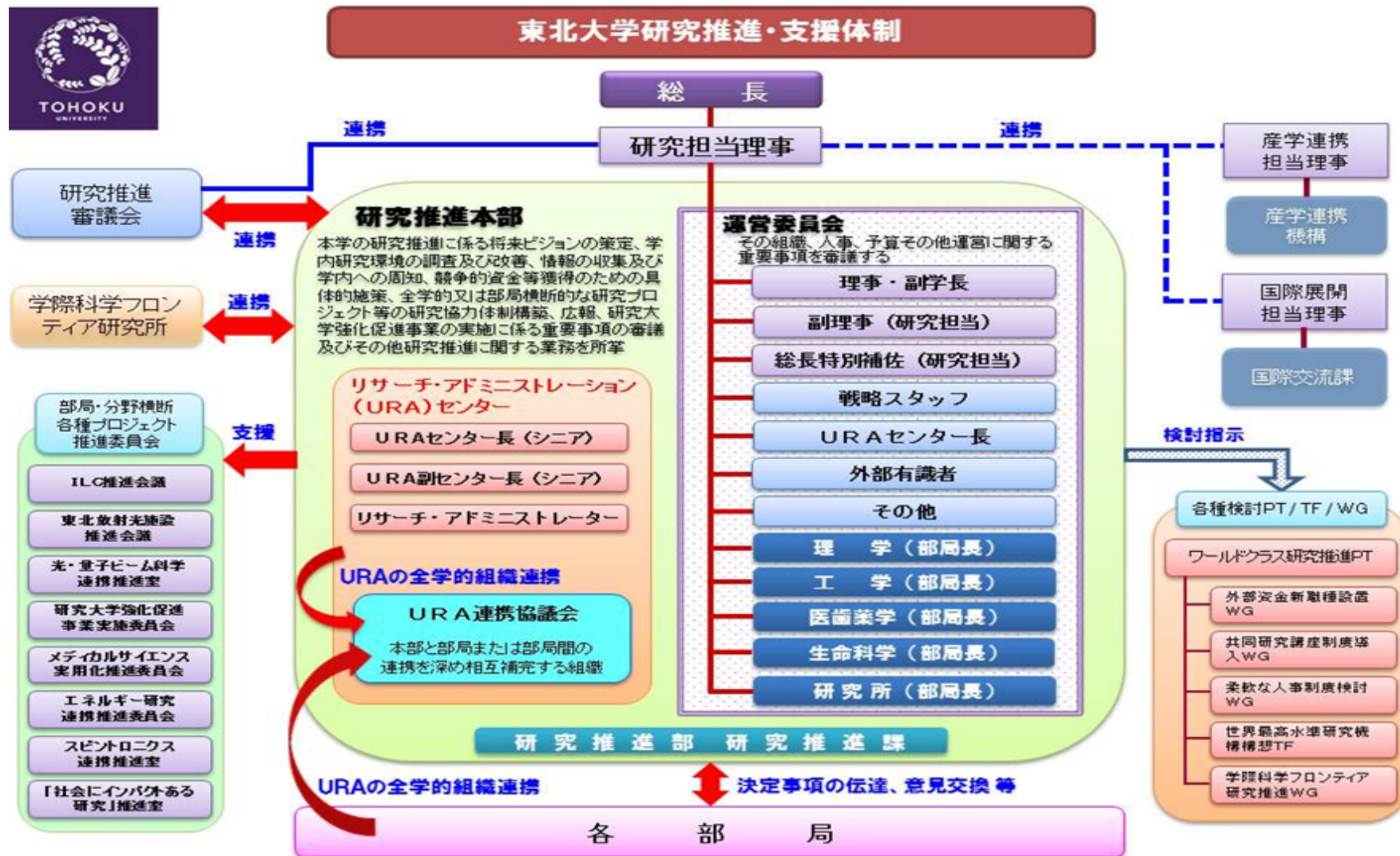
金沢工業大学	コミュニケーション能力、関係部署との調整能力。	特にありません。	主に紹介にて採用を行っている。	特にありません。
東京農工大学	募集要件を作成し、公募した後に、書類選考と面接選考を実施する。	特に若手を公募使用とする際、応募してくる者の9割がアカデミー志向のある者であり、研究支援ではなく研究業務そのものに従事する志向を持っている点。このため、研究支援等の研究マネジメントそのものの業務を志望する者の多くは企業等での経験を有する中高年で、40歳代未満の人材を採用使用とする際に、適格者が少ない。	募集要件を作成し、公募した後に、書類選考と面接選考を実施する。	特に若手を公募使用とする際、応募してくる者の9割がアカデミー志向のある者であり、研究支援ではなく研究業務そのものに従事する志向を持っている点。このため、研究支援等の研究マネジメントそのものの業務を志望する者の多くは企業等での経験を有する中高年で、40歳代未満の人材を採用使用とする際に、適格者が少ない。
大阪大学		記載なし	記載なし	記載なし
早稲田大学	ヘッドハンティングと公募の併用	適切な人材が限られていること。	公募を主体。	研究マネジメントの経験が豊富な人材は限られているので、いわゆる研究者の中から任期付き教員として採用することになる。まだあまり研究マネジメントの経験がない段階で本人に研究マネジメントの適正があるかどうかを判断することは難しい。すると、どうしても30代の若手人材が採用できない。また、将来の長期に亘るキャリアパスについて採用側として明確な答えを示すことができていない。任期終了後の処遇もポストを含めて問題である。

5. 人材の採用・育成				
5-2. 統括研究マネジメント人材の育成・教育活動に関する質問				
	①統括研究マネジメント人材の育成・教育活動は主にどのような方法で行っていますか？	②統括研究マネジメント人材の育成・教育に関して難しさがある場合は、その内容について具体的にご記入ください。	③個別研究マネジメント人材の育成・教育活動は主にどのような方法で行っていますか？	④個別研究マネジメント人材の育成・教育に関して難しさがある場合は、その内容について具体的にご記入ください。
東北大学	実際に業務に従事していただき、その中で必要とする能力等を身につけてもらう。(OJT)	記載なし	実際に業務に従事していただき、その中で必要とする能力等を身につけてもらう。(OJT)	記載なし
北海道大学	URA自身が企画・立案した研修・セミナー等のほか、事務職員向けの研修も必要に応じて活用している。また、学外(他大学・企業等)の研修も適宜活用している。さらに、研究担当理事との定例ミーティング(週1)におけるディスカッション・プレゼンを通じて能力開発(主としてOJT)を行っている。	URAの創設期である現時点では、事務職員のように研修が体系化(階層別研修、専門業務別研修など)されていないため、その都度、URAが主体となって企画・立案している。また、URAに求められるタスクが多いため、それもなかなか継続できない。学外の研修も種類・数とも少なく、継続的に利用できるか不透明である。	該当する組織はなし。	該当する組織はなし。
立命館大学	基本的にはそれらの素養がある者を採用しているが、不足する場合には、理事等向け「5-2.①」の研修(ADVANCEDスキル)で補う。	企業と大学、または国立大学と私立大学との差異(=前職でのやり方を踏襲する、正しいと考える)	立命館大学 添付資料 5-2-③	本大学のスタッフ(“TP”)は、所謂「大学新卒組」と「既卒(中途採用)組」が混在しているが、既卒(中途採用)者は、(上記の別紙でいう)BASICスキル以上のトレーニングでよいが、大学新卒者は、GENERALスキルから身につけていかなければならない(スタッフ間のスキルレベル差)。
東京医科歯科大学	ほとんど実行していない		JSTの人材養成プログラムへの参加 学会等の教育プログラムへの参加 医学系大学産学連携ネットワーク協議会の教育プログラムへの参加 統括研究マネジメント向け調査票 医療イノベーション人材養成プログラム(東京医科歯科大学主催)への参加 AUTMへの参加等	研究マネジメントスキルを強化するプログラムは不足している
東京理科大学	とくに統括研究マネジメント人材向けのものはない。	一般的な方法があるのか不知。	学内の業務マニュアル及びOJT。	前職の経験を活かすのか、本学流儀に改めるのか、決められない場合がある。
岡山大学	統括マネジメント人材は、大学での研究活動を通じたマネジメントのみのいわゆるOJTで育成することは容易ではない。企業目線でのニーズ精査や産業競争力を踏まえた価値判断が不足するため、どうしてもシーズに力点を置きがちとなる。このため、こうした能力を有する「外部人材」を採用して、大学での研究活動、研究マネジメントに合うように「微調整」していくことが現実的であり、そうした対応を進めている。ただし、若手人材については、研究統括マネジ	学内の育成・教育には限界があり、どうしても狭い範囲での育成になりがちとなる。特に、グローバル人材としての育成面で、海外での活動機会を与えること、海外での実践的な研修機会を与えることが不足しがちとなっている。	主に、具体的なプロジェクトマネジメントを通じたOJTで行っている。各種の研修会への参加や関連したシンポジウムへの出席督促により、経験者との触れ合いなどから、自らの経験値を上げる努力をお願いしている。	具体的なプロジェクトを行う研究者、大学教員との間に信頼関係が構築できるかが、大きな鍵となるので、マネジメント人材の人間力が重要で、これは必ずしも「教えて育つ」ものではない点で、難しさがある。また、プロジェクトマネジメントをURAが行う場合においては、必要な予算の手当てが、URAが事業予算を有しないことが原因で問題となる場合がある。

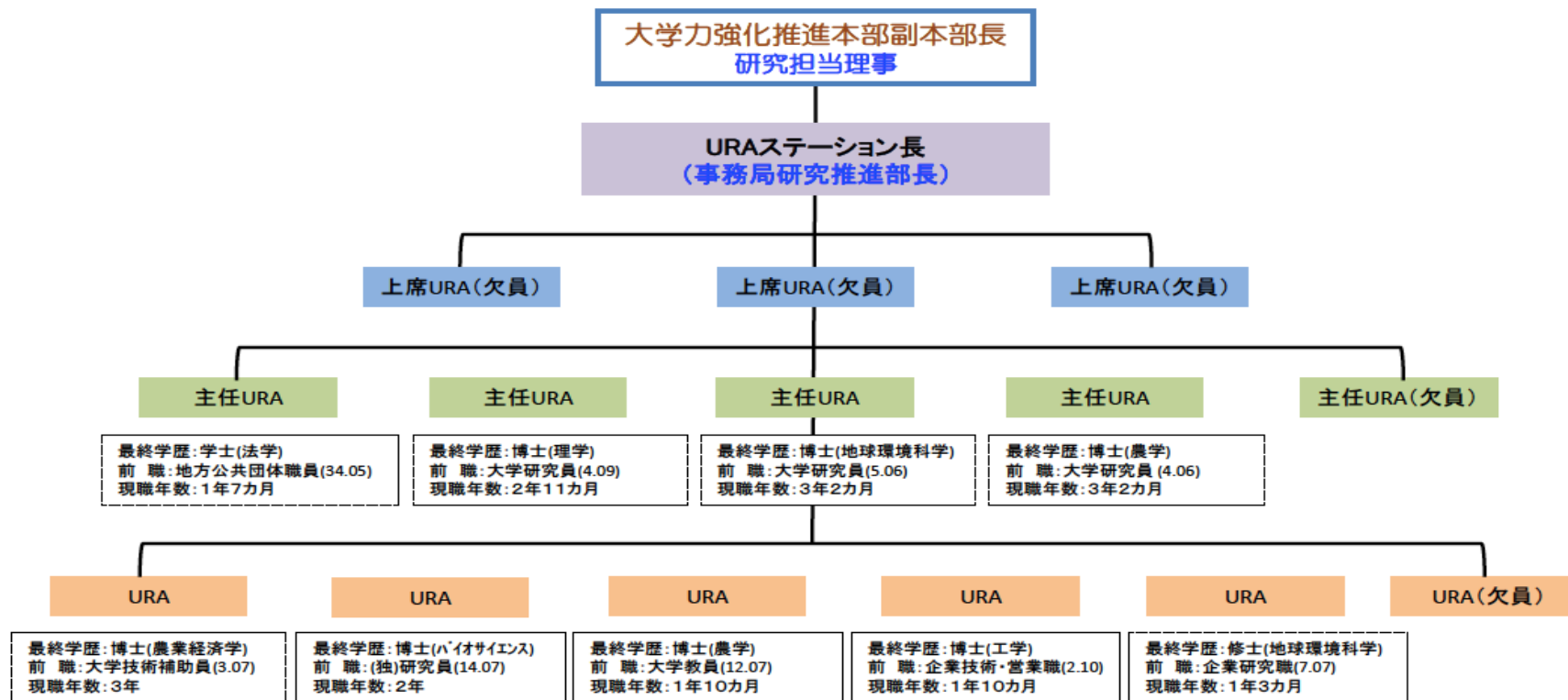
	メント機会を多く与え様々な場面を考慮したOJTを通じ、考えさせる指導教育を進めている。			
金沢工業大学	学外でのセミナー、研修、シンポジウムへの参加により教育を行っている。	特にありません。	学外でのセミナー、研修、シンポジウムへの参加により教育を行っている。	特にありません。
東京農工大学	OJTのほか、各種のセミナーや、海外での取組事例の視察、国内のURA協議会等での情報交換。	本学では常勤ポストへの転換を制度的に用意しているが、他機関への異動が多く、育成・教育の成果を把握しがたい。	OJTのほか、各種のセミナーや、海外での取組事例の視察、国内のURA協議会等での情報交換。	本学では常勤ポストへの転換を制度的に用意しているが、他機関への異動が多く、育成・教育の成果を把握しがたい。
大阪大学		記載なし	記載なし	記載なし
早稲田大学	既に経験者が多いので専らOJT。	ほぼ完成されている人材を採用しているので特になし。	OJTと学内外の研修。国際研修を重視。	何を教育すべきかに関しては試行錯誤的なところがある点。

5. 人材の採用・育成		
5-3. 研究マネジメント人材のキャリア開発プラン・キャリアパスに関する質問		
	①研究マネジメント人材としての活動に一定期間従事したのちに、次の仕事にステップアップしていく事例はありますか？事例がある場合は具体的にご記入ください。	②研究マネジメント人材のキャリアプラン設計について難しさはありますか？難しさがある場合はその内容について具体的にご記入ください。
東北大学	現在検討中である。	現在検討中である。
北海道大学	研究のバックグラウンドを持つ者が、URAとして研究マネジメントの経験を積んだ後、それを活かして研究職（大学教員）に転身した事例が3例ある。	組織規模が小さく、人数が少ないため、年齢構成や実務経験を踏まえたキャリアプラン設計を検討するだけのバランスを確保するのが困難である。また、予算・定員の関係上、上位職ポストが限られているため、昇任等のキャリアアップに制約がある。キャリアアップには本部と部局の双方向人事交流など流動性が必要と考えているが、部局サイドは自部局の専従にしたい意向が強い。また、人事交流の妨げになっている。また、部局URAの必要性については部局長の理解を得られているが、予算・定員の関係上、部局URAの設置が困難であるため、そのポストを確保できていない。さらに、事務職員や教員などとの職種を超えた人事交流によるキャリアアップも今後の検討課題として挙げられるが、研究マネジメント職のメリットが十分に確保できていないため、職種を超えて異動をしようとするだけのモチベーションを醸成することが困難である。
立命館大学	立命館大学 添付資料 5-3-①参照	人事(給与)評価制度がなく、有期雇用職員の割合が高い本大学にあっては、 ・評価の先に何らかのインセンティブ(給与、権限強化、雇用保障など)を設定しなければ、モラルダウンを招く ・経験やスキルを積んだスタッフを固定させるのが困難 ・OJT等で個人の能力開発は期待できるが、能力や機能を組織として伝承させるのが困難など
東京医科歯科大学	●本学のURA制度は3段階に分かれているため、URAとしてキャリアアップすることが可能。●他大学・企業への転職 ●弁理士への転向	
東京理科大学	転職事例は多いが、ステップアップかどうか判断しがたい。	概して年齢が高いこと。
岡山大学	そうした事例はない。	研究マネジメント人材の雇用は原則有期年俸制である。このため、5年間程度の有期雇用期間を越えたキャリアプランをそもそも立てにくい。若手人材にとって、ロールモデルとなるはずの、キャリアプランを有する「先行人材」の呈示が難しく、具体的な「目指す人物像」を提示しにくい。
金沢工業大学	特にありません。	特にありません。
東京農工大学	該当事例はない。	本学はURAとして職階別任期制を導入しているためキャリアプラン設計についての難しさは感じていない。ただし、今後、評価を踏まえたキャリアアップや待遇については実務を踏まえた改善が必要になると予想している。
大阪大学	記載なし	記載なし
早稲田大学	仕事は変わらないがテニユアにした教員の事例はあり。	部局ではテニユアの人事枠が決まっているので誰を挙げるかが当面の問題。また、考課測定は実施しているが、その業績評価の詳細は定まっていない。更に、研究現場の各部局に研究マネジメント人材をどう配置し昇進させるかまだコンセンサスが取れていない。

東北大学 添付資料1-①



北海道大学 大学力強化推進本部URAステーション組織図

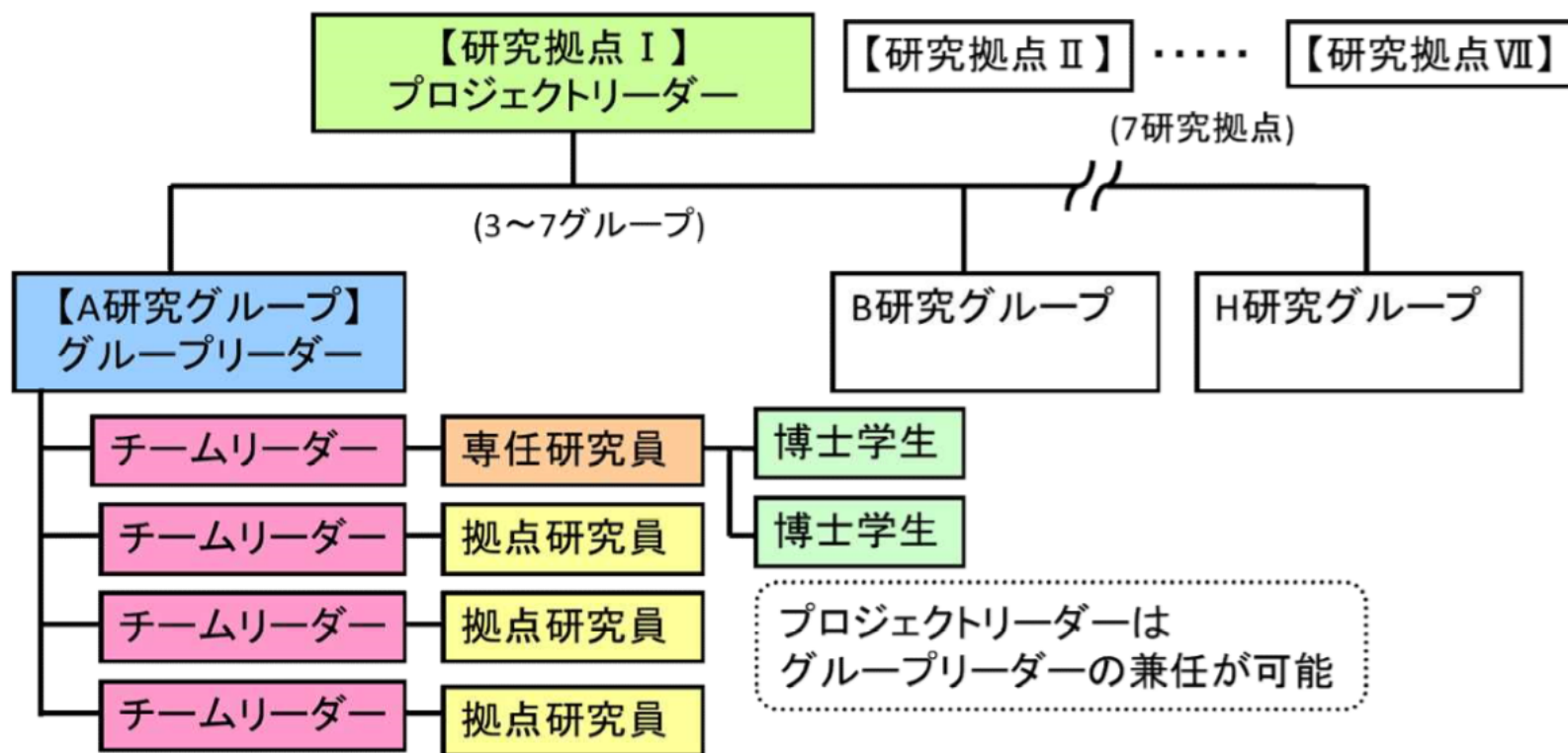


※前職は、現職採用前の直近職であり、カッコ内は経験年数

	上席 URA	主任 URA	URA	合計
定員	3名	5名	6名	14名
現員	0名	4名	5名	9名

第2期：拠点形成型プログラム(2012年度～)

- 第1期：特定領域型プログラムと同様、「自然共生型社会の実現」へ向け創造的テーマの下で研究活動を推進
- 異分野融合による進学術領域の創成と実践の場としての研究拠点を形成することを目的とする



拠点形成型プログラムの組織体制図

