

文部科学省委託調査研究 URAシンポジウム

大学等の研究力・経営力の向上に向けて ～大学等が求めるURAシステムの確立・強化にどう取り組むか～

U R A システム強化に向けた諸課題に関する調査
委託調査研究報告

2017年3月25日

 株式会社三菱総合研究所

科学・安全事業本部

主任研究員 山野 宏太郎

URAシステムを巡る最近の議論・課題

- ✓ 大学等の研究力・経営力向上に向けて、専門的人材の確保・活用が注目されている。
 - 大学等への社会からの期待が高まる中、大学の諸機能をこれまで以上に高度化することが必要。
 - そうした諸機能を支える経営基盤の確立、事務機能の強化が必要と指摘されており、特に経営や事務を担う専門的人材の確保・活用が不可欠との認識が広がりつつある。
- ✓ URAは、専門的人材の確保・活用のモデルケース。
 - URAシステムは、大学等における専門的人材の確保・活用を推進するための重要なモデルケース。
 - URAシステムの確立することは、大学等における専門的人材の活躍の場を広げるためにも重要な意味を持ちうる。
- ✓ URAシステムの維持・確立には、多くの機関が課題を抱えている。
 - 文部科学省ではURA関連事業を数年前から展開しており、URAは量的に大きく拡大。
 - その一方で、多くの大学は予算・人材確保の困難に直面し、学内URAシステムの維持に課題を抱えているのが現状。

本委託調査研究の問題意識

URAシステムの「あるべき姿」は、機関によってそれぞれ異なるのではないか？

- 機関によって経営環境や戦略的な課題は異なるため、それに応じてURAシステムに課せられる役割も異なってくると考えられる。

URAシステムに関する表面的な問題は出尽くしているのではないか？

- URAの本格的導入から数年以上が経過し、「どのような問題があるか (What)」については、既に明らかとなってきた。

各機関が自ら、URAシステム確立への道筋を深く検討する必要があるのではないか？

- 今後のポイントは、各機関がURAシステムの「あるべき姿」を明確化した上で、そこに至るまでの課題を「どうやって解決するか (How)」に移りつつある。

そのためには、
先進的な取り組みを進める機関や、同じような課題を抱える機関と共に、
改善・解決策を密に議論する場が必要ではないか？

ワークショップの開催概要

開催目的

- URAシステムの維持・確立に問題を抱えている機関のマネジメント層が集まり、集中的なディスカッションや課題への取り組みを実施いただくこと。
- それを通じて課題へのより深い理解・共有、URAシステムの確立・強化に向けた具体的な道筋を機関自身に深く検討いただくこと。

開催日時

- 1月14～15日、1月21～22日（2日間連続で実施）。

参加対象機関

タイプ1：経営管理・支援型	将来的にURAの職務範囲を拡大・高度化し、 <u>機関経営を支える高度人材と位置づける</u> ことを検討している機関。
タイプ2：医療系特化型	治験や医学研究のコーディネート、規制・倫理などを踏まえた <u>医学研究成果の実用化などを担う「医療系URA」の確保・活用</u> に関心を持つ機関。
タイプ3：特定業務専門型	特定の業務（例えばIR、研究広報、技術移転など）の <u>専門性を有する事務系の人材としてURAを位置づけよう</u> と考えている機関。

ワークショップでのディスカッションのテーマ

テーマ1：自機関の研究戦略とURAミッション

- 自機関の経営・研究戦略におけるURAの役割とは何か？
- その役割を担うURAには、どのような人材が必要か？

テーマ2：自機関のURAキャリアパス確立と予算確保

- URAの役割を担う人材を確保・育成するため、予算確保や人事制度はどうあるべきか？
- どのようにして予算を確保し、人事制度を変えていくのか？

テーマ3：URAとURAシステムの将来像

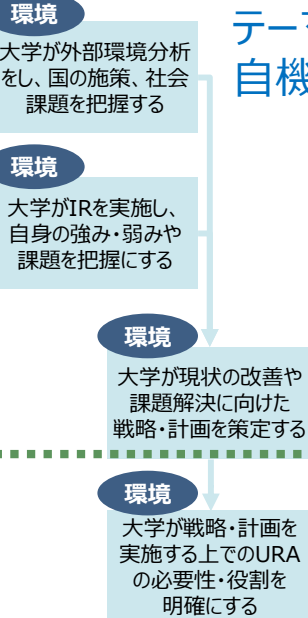
- URAの「あるべき姿（将来像）」を実現したら、自機関にはどのような効果が得られるのか？
- URAの「あるべき姿（将来像）」を実現するため、経営層は何をすべきか？

URAの役割が確立し求められる質が明確になる

質の高いURAの量が確保され研究の場に普及する

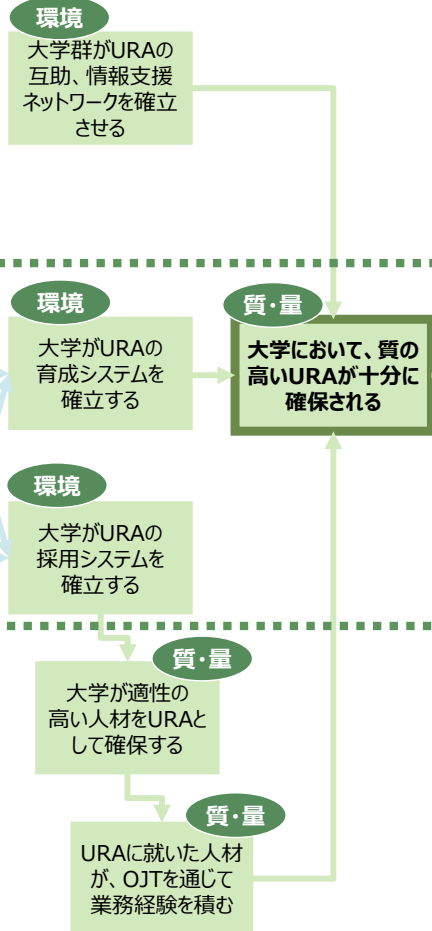
※ URAが確保・育成され、将来的にURAがさらに活躍し、大学の経営力・研究力向上に資するプロセスを整理したものである。

①経営層におけるURAの位置づけ・コンセンサス確立



テーマ1：
自機関の研究戦略とURAミッション

②URAの処遇・キャリアパスと人材の確保・育成

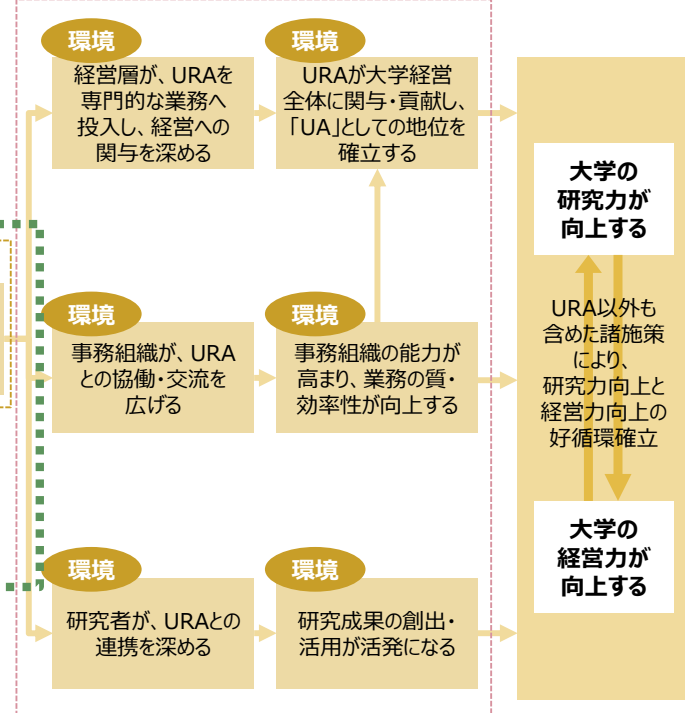


テーマ2：
自機関のURAキャリアパス確立と
予算確保

URAが大学の中で認知され活躍の場が拡大する

テーマ3：
URAとURAシステムの将来像

④これからのURAの維持・発展



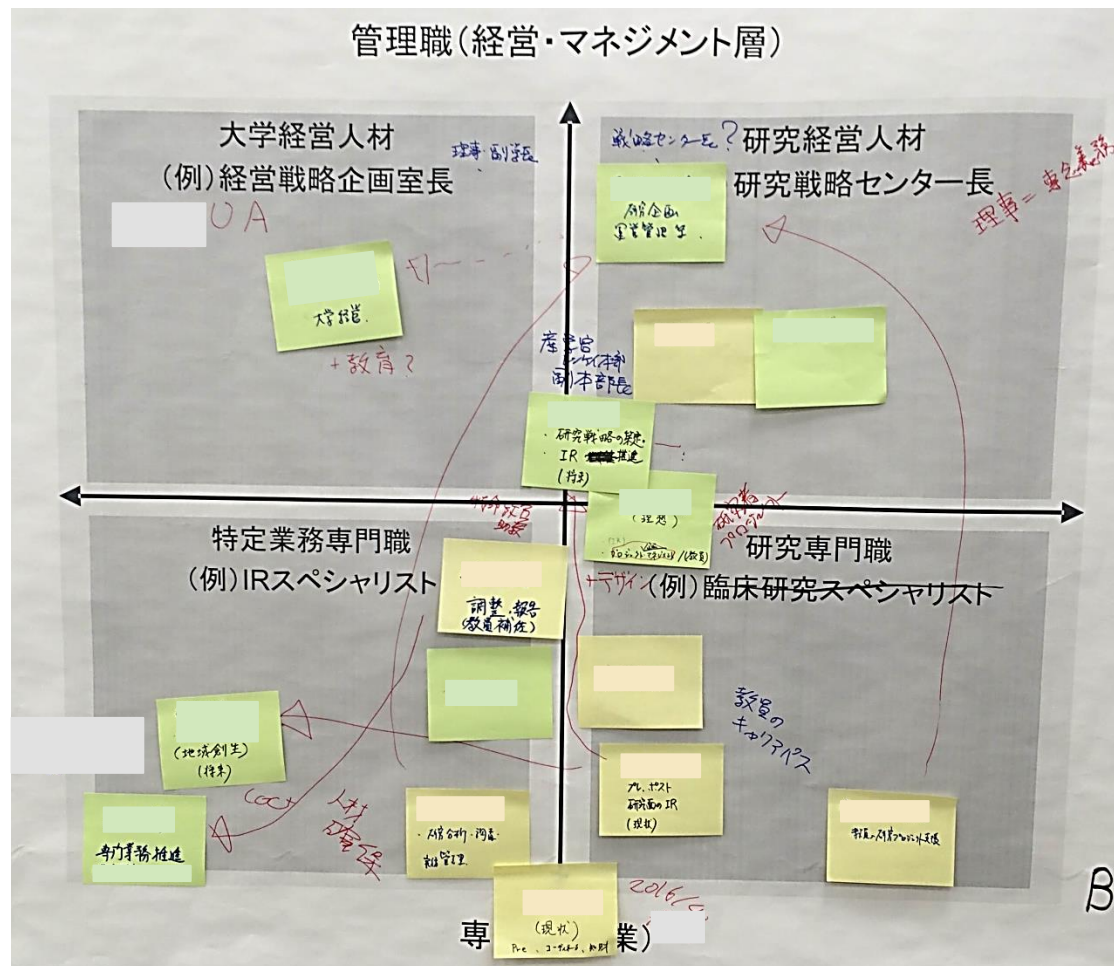
出所) 平成27年度産学官連携支援事業委託事業「リサーチ・アドミニストレーター業務の自立的運営に向けた調査・分析」報告書より抜粋

ワークショップの開催概要

開催結果

- ツールを適宜活用しながら、各機関におけるURAの位置付け、課題や解決に向けた方向性などを議論。
- ワークショップ後、各機関には「事後課題」への取り組みを依頼。

「第2部 公開ワークショップ」で
取り組み結果を発表・議論



ワークショップでの議論結果（まとめ）

URAに期待される職務は、これまで以上に広がりを見せている。

- URAの役割の「あるべき姿」を単一イメージで示すことはできないが、一定の類型化が可能である。
 - 大学経営人材 : 経営を支援するだけでなく、「副学長」など経営層そのものへキャリアアップし得る人材。
 - 研究経営人材 : やや研究に特化した形で戦略策定や資源配分を担う人材。
 - 経営⇔臨床橋渡し人材 : 大学経営と臨床研究の間に立ち、経営的視点から臨床研究の運営に関与できる人材。
- ただし、現状のURAが担う職務が必要なくなったわけではないことに注意が必要。

現状と「あるべき姿」との間には、不連続なギャップがある。

- URAやURAシステムの「あるべき姿」を実現するには、それを担う人材面での問題が強く意識されている。
 - 現状のURA（≒研究支援職）のキャリアアップでは、「あるべき姿」を担うことは困難。
 - URAが大学経営人材になったとして、大学内に彼らを活かせる環境を用意できるのか。
 - 「大学経営人材」のモデルが学内に存在しないため、その必要性について学内理解が進んでいない。

「あるべき姿」へ向けた人材育成にも戦略的な視点が必要。

- URAを「大学経営人材」として育成するため、戦略的な業務配置や組織設計の必要性が共有された。
 - 経営スキルを育成するには、「経営スキルが求められる仕事」へ人材を戦略的に配置する必要がある。
（例：学内の赤字解消プロジェクトなど、課題解決に関する事柄）
 - MBAなどの資格があれば十分な訳ではなく、大学組織特有の経験が必要である。
 - URAを大学本部から部局の「管理職」としてローテーションさせている。
 - 「他大学インターン」や中央官庁・自治体、ファンディング機関など、外部へのローテーションを検討している。

ワークショップでの議論結果（まとめ）

既存の人事制度の枠内では、URAの確保・育成は難しい。

- 既存の「事務職員」「教員」の人事制度では、URAの「あるべき姿」を担う人材を確保・育成することは難しいと考える機関も多く存在し、対応策として以下が志向・検討されている。
 - 「第3の職種」化 : 既存の「事務職員」「教員」とは異なる人事体系を新たに設定。
 - 専門職の「大括り化」 : URA、国際、教育、産学連携等を含めた「専門職群」としてキャリアパスを設計。
 - 人事制度全体の柔軟化 : 職種を超えてキャリアアップできる柔軟な人事制度を志向。

任期なし雇用の財源確保には限界があるものの、いくつかの選択肢が存在する。

- 任期なし雇用の財源として、運営費交付金と間接経費、または両者の組み合わせが検討されている。
 - 戦略的予算（学長裁量経費等）を活用して任期なしURAを雇用。
 - 間接経費は毎年変動するが0にはならない。任期なし雇用のために毎年一定額を間接経費から捻出することは可能。
 - 運営費交付金と間接経費の相乗りで任期なし雇用の予算を捻出。

少人数でのディスカッション、グループワークの有効性が確認された。

- 大学経営層クラスを招いての、少人数での密なディスカッションや共同作業を通じて、以下のような成果を認識・共有できた。
 - 他機関との比較・相対化を通じた、URAの役割や「あるべき姿」の明確化。
 - 重要な課題および課題解決に向けた選択肢の共有。
 - 先進事例における取り組みの経緯・背景・内容などのより深い理解。