

平成29年度文部科学省委託事業

**リサーチアドミニストレーターの
共同研究－研究経営－地域創生
の展開**

《平成29年度取組事例集》

平成30年3月

公益財団法人未来工学研究所

本事例集は、平成29年度文部科学省委託調査「リサーチ・アドミニストレーターの質保証に向けた調査・分析」の一環で作成したものです。掲載大学の各事例については、大学等の関係者に事例内容を確認、修正等のご協力いただいたものを取りまとめたものです。

本事例集の内容については、公益財団法人未来工学研究所に文責があります。

目次

はじめに	1
共同研究	
• 弘前大学	8
• 東北大学	10
• 名古屋大学	12
• 兵庫県立大学	14
研究経営	
• 北海道大学	18
• 金沢大学	20
• 大阪大学	22
• 岡山大学	24
• 自然科学研究機構	26
特定分野	
• 東京医科歯科大学	30
地域創生	
• 秋田大学	34
• 東京海洋大学	36
• 信州大学	38
• 大阪府立大学	40
• 徳島大学	42
効果的な組織運営	
• 筑波大学	46
• 福井大学	48
• 立命館大学	50



はじめに

本事例集の目的
取組の概要

本事例集の目的

我が国では、平成23年度以降、「リサーチ・アドミニストレーター（URA*）を育成・確保するシステムの整備」事業などにより、大学等の機関に多くの研究開発に知見のある人材（URAもしくはURAに類する人材）が配置されるようになった。他方、URAの役割が研究プロジェクトの企画立案及び進捗管理などの研究者をサポートする役割のみならず、大学等の経営や戦略策定に寄与する役割など、規模や特色の違いなどにより、URAに対して求める役割に多様性が生じてきている。

本事例集は、URAを取り巻く現状を鑑み、大学等のURA組織の先進的または独自性のある取組に着目し紹介する。

*URAとは…

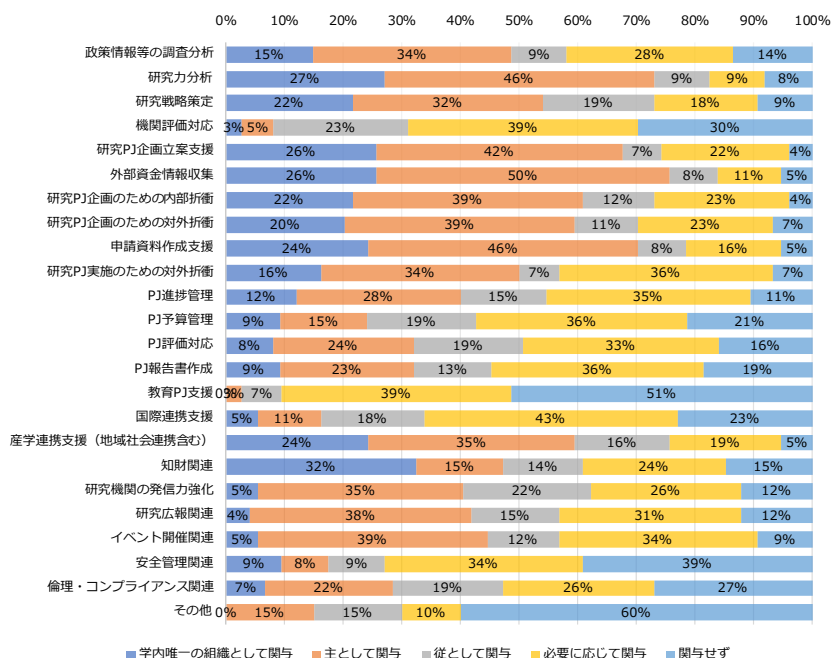
University Research Administrator の略。研究者の研究活動活性化のための環境整備及び大学等の研究開発マネジメント強化等に向け、大学等における研究マネジメント人材を示す。

参考：多様な取組が期待されるURA

文部科学省の委託調査で実施したアンケート調査では、URA組織は、政策情報等の調査分析、研究力分析、研究PJ企画立案、外部資金情報収集等の研究戦略、プレアワードに位置する業務に主として関与している。地域社会連携を含む産学連携支援にも主として関与する組織が約60%であった。

一方で、機関評価、教育プロジェクトの支援、国際連携支援への関わりは、従もしくは必要に応じて関与とする割合が大きい。

図 URA組織の業務項目



文部科学省「リサーチ・アドミニストレーターの質保証に向けた取組み事例及びスキル認証等に関するアンケート調査」（2018年3月）より

本事例集の構成

取組のタイプ

本事例集では、大学等のURA組織の先進的または独自性のある取組について、共同研究、研究経営、特定分野、地域創生、効果的な組織運営に分類し、各機関の取組を紹介する。

- ◇共同研究：大型共同研究・組織的共同研究／連携の寄与
- ◇研究経営：研究経営マネジメントの取組
- ◇特定分野：医療系分野の取組
- ◇地域創生：地域創生に係る取組
- ◇組織運営：特色あるURA人材の活用、幅広い連携協力活動

事例集の構成内容

本事例集では、各機関の取組について、①取組の概要・特徴、②取組を可能としたポイント、③取組の効果／期待される効果、④課題／今後の計画で構成される。

取組のタイプ	
大学におけるURAの貢献	取組の効果／期待される効果
取組の概要・特徴	課題／今後の計画
取組を可能としたポイント	URA組織について

本事例の概要

本事例集で紹介する各機関の取組の概要は、以下のとおりである。

共同研究

弘前大学、東北大学では、国の「革新的イノベーション創出プログラム」（COI STREAM）等の経験を通じて、民間企業との組織的な連携に基づく共同研究にURAが積極的に関与するようになった。共同研究を通じて、URAが民間企業への提案活動等も展開している。

名古屋大学では、組織的な連携体制を構築するための学内制度を創設し、URAを含む学術研究・産学官連携推進本部が一貫した支援を実施している。

兵庫県立大学では、民間企業出身の経験の豊かなURAが民間企業との共同研究をリードしている。

研究経営

北海道大学では、大学の研究戦略、経営戦略に資する存在としてURAを位置づけ（第3の職として「URA職」を創設）、IR室と連携し、大学経営戦略の企画立案に関与している。

他方、金沢大学、岡山大学のように、URAと大学経営層とのコミュニケーション環境の整備により、各部署との連携を図り、研究推進活動を介した研究経営に寄与する取組も見られる。

大阪大学、自然科学研究機構では、国際的な先進研究の推進に向けて、URAが外国人研究者の支援に関与する例やURAを海外に駐在させる例がある。

特定分野 (医療系URA)

東京医科歯科大学では、医療系大学機関の特徴から、URAには、研究資金の獲得、研究力強化のほか、先進医療の展開、大学の認知度向上が期待されている。

先進医療の展開に向けて、産学連携推進部門である「医療イノベーション推進センター」と連携し、URA室では「先進医療展開ブランチ」を設置し、ブランチ長に医師、臨床研究専門家を、プロジェクトマネージャーに臨床開発関係者を配置し、臨床研究／治験相談から実施までを支援している。

本事例の概要

《前頁のつづき》

地域創生

URAが関わる地域創生の取組は多様である。

秋田大学や大阪府立大学では、地域金融機関、周辺地域の大学と連携し、産学官金の連携による地域課題の解決への取組を開始したところである。また、徳島大学では、研究者がやりたい研究を推進するため、クラウドファンディングを活用した事業の立ち上げにURAが関与した。

信州大学では、大学の研究力と地域の強みを活かし、新たな産業拠点の形成（医工連携）を図っている。

東京海洋大学では、水産・海洋の地域・産業にかかる専門性を活かし、複数の大学と連携し専門人材の育成を図るとともに、産学共同型の研究活動の推進を介し、地域課題に取組を展開している。

効果的な組織運営

筑波大学では、学内の関連部署との連携を発展させ、国等の研究プロジェクトの受託に向けたチーム型の研究支援を開始した。

福井大学では、産学連携に軸足を置いた研究支援を展開し、URAのみならず、事務職員も研究支援業務に積極的に関わり、基礎研究から応用研究まで一体的に支援している。

立命館大学では、各URAがプレアワードからポストアワードまで全体を把握する体制を整え、共同研究、地元自治体や地元企業等との地域創生の取組を推進している。

※本事例に掲載されている情報は、平成29年度の調査時点のものです。



共同研究

弘前大学

東北大学

名古屋大学

兵庫県立大学

弘前大学におけるURAの貢献



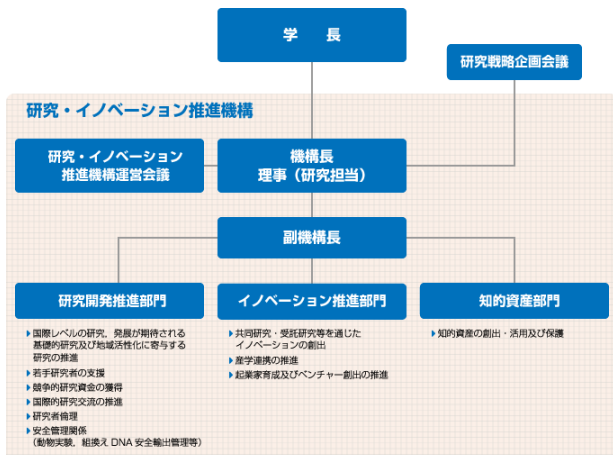
取組の概要・特徴

弘前大学は、基礎的研究及び地域活性化に寄与する研究推進を図ることを研究目標とし、再生可能エネルギー、環境、被ばく医療、食の4テーマを重点分野として位置付け、関連する諸課題を中心とした研究を推進している。

平成25年12月に設置された「研究・イノベーション推進機構」は、大学の理念に基づき、研究、イノベーション及び産学連携を強力に推進するため、平成27年10月に新たに「研究開発推進部門」、「イノベーション推進部門」及び「知的資産部門」から成る新体制に改組した。

また、弘前大学は文部科学省が平成25年度に開始した「革新的イノベーション創出プログラム（COI STREAM：以下COI）の全国12拠点の一つに採択され、拠点名を「真の社会イノベーションを実現する革新的『健やか力』創造拠点」と銘打ち、弘前市岩木地区で平成17年から毎年行っている住民健康調査（岩木健康増進プロジェクト）で蓄積したビッグデータ（BD）を活用した認知症や生活習慣病など病気の予兆発見法や予防法を開発する研究とビジネス化に取り組んでいる。URAは、ライオン株式会社や花王株式会社を始めとする、寄附講座（1社）・共同研究講座（6社超）設置に関する契約内容の交渉、講座運営の支援を行っている。

これら両機構にURAが所属し、研究活動を推進している。



取組を可能としたポイント

研究・イノベーション推進では、機構の運営に関する事項、大学の研究活動及びイノベーション創出のための方針・戦略等の企画・立案を行う審議機関として「研究・イノベーション推進機構運営会議」を設置している。URAは、機構の決定事項を踏まえ、これまでの産学連携活動に加え、研究活動の目標及び4つの重点分野の研究推進とともに、戦略的に研究開発、イノベーションの推進及び知的資産の活用を行い、大学が目標として掲げる「イノベーションの創出と人材育成」を通して、地域貢献のさらなる推進を進め、研究活動の活性化に取り組んでいる。

また、COI研究推進機構では、URAが戦略企画（支援）室における企画調整タスクフォースを担っており、企画、社会連携、広報、産学連携、研究推進及びビッグデータBD解析支援に関して役割分担しながら活動している。これらの活動のもと、URAが大学の研究者や参画企業、自治体等との連携をうまくコーディネートすることで、研究推進と組織対組織の大型共同研究の実施につながっている。

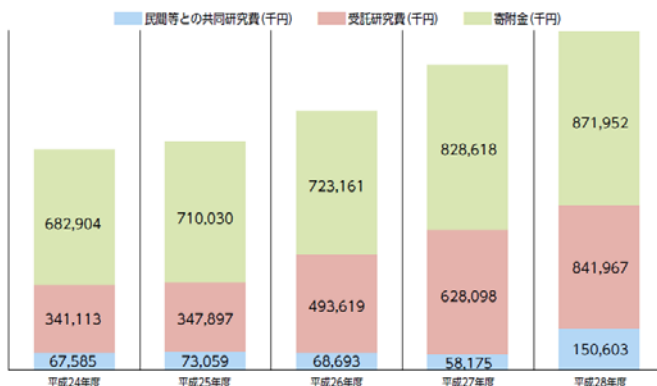
課題／今後の方針

初期は、地元企業で働いている人材（地元企業の営業部長など）を産学連携コーディネータ等として採用し、地域のネットワークを拡大させていった。そういった地元企業出身者に加え、現在は、他大学や他地域で経験を積んだURA等、様々な背景をもった人が業務に従事している。

今後、長期的な視野をもって大学の戦略を企画立案できる、専門的知識や技能を有した人材の確保がより必要となってくる。今後も研究推進を基盤とした産学連携を積極的に進めていくと同時に地域貢献及び両機構の機能強化を図り、更なるイノベーションの創出を推進していく方針である。

組織における取組効果

外部資金受入状況は、民間等との共同研究費や受託研究費が大幅に増加している。



機構概要

国立大学法人弘前大学
研究・イノベーション推進機構

〒036-8560
弘前市文京町1番地事務局棟3階
TEL: 0172-39-3911
E-mail: sangaku@hirosaki-u.ac.jp



所属URA: 2名

機構概要

国立大学法人弘前大学 COI研究推進機構

〒036-8562
弘前市在府町5（医学部基礎棟）
TEL: 0172-39-5538
E-mail: COI_info@hirosaki-u.ac.jp



所属URA: 5名

共同研究

URAが運営に深く関わる組織的共同研究

組織的共同研究・連携に寄与するURAのビジョン策定力、提案力！



取組の概要・特徴

東北大学研究推進・支援機構リサーチ・アドミニストレーションセンター（以下、URAセンター）は、アメーバ型組織として、知の創出センター、産学連携機構、国際交流課をはじめ、学内外の連携を密に、研究力強化の戦略策定の支援、大規模研究プロジェクトの獲得支援等を図っている。URAセンターと部局URA、URA類似職の職員との連携を図るため、「URA連携協議会」を設置、月1回程度開催し、同時にスキルアップセミナーも開催している。また、URAセンターのURAの一部は、産学連携機構を兼務している。

東北大学では、組織的連携契約に基づき、ビジョン共創型パートナーシップを実施している。このパートナーシップは、社会実装や人材育成までを含む包括的連携協定とそれに基づく共同研究契約等であり、企業と産学連携機構及び関係部局の協働により、将来の新規事業等に向けた共同研究等の産学連携を展開するものである。URAセンターは、産学連携機構に担当のURAを配置し、企業と社会のニーズの顕在化や、企業とビジョンを検討・共有、学内横断的な研究課題・研究者の探索、研究開発等の計画立案と実施を支援している。

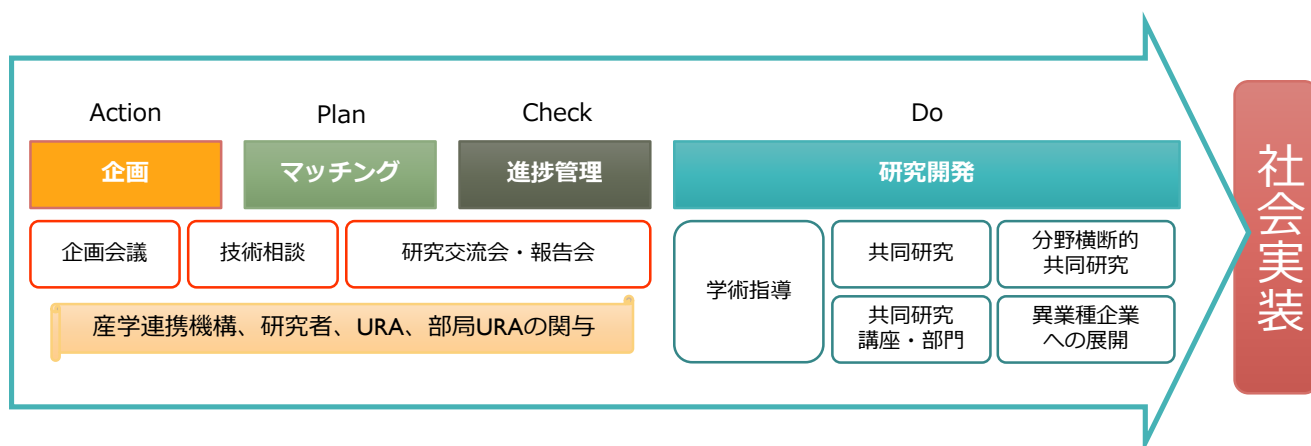


図 東北大学「ビジョン共創型パートナーシップ」の例

取組を可能としたポイント

URAセンターが、組織的共同研究に対応できるようになったのは、大学内外の業務経験を持つ多様な人材の確保、国が実施するCOIプログラム等である。COIプログラム等を通じ、産学共創の観点から連携パートナーとのビジョン策定に関与することで、業種や学術分野で横断的に大学-企業間、企業-企業間をどのようにマッチングさせるかの経験を蓄積してきた。また、URAセンターのみでは新規事業等の企画・提案は十分ではなく、大学の知財担当部署や部局間連携、更には産学連携機構との協働による取組を通じ様々な経験を得ることができた。

取組の効果／期待される効果

組織的連携では、企業、国の機関（研究開発法人等）、大学内との交渉が必要であり、URAがこれらに関わることで、これまでの研究支援に資する能力に加え、ビジョン策定、提案等を含むマルチな能力を身につけることができた。これらの能力養成により、他の組織的共同研究プロジェクトに関わるようになった。

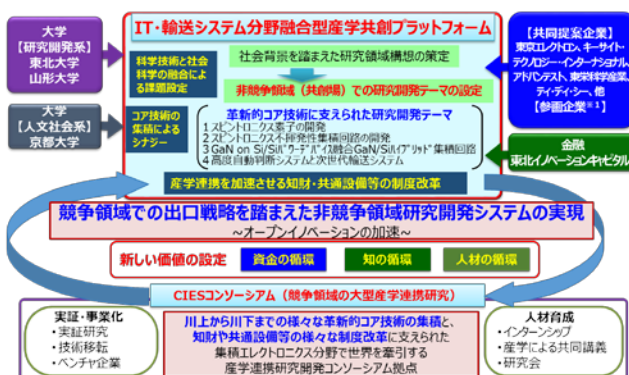
組織的共同研究において、URAに求められる役割は、共同研究の相手方との協定内容により異なる。URAセンター所属のURAは、5社とのビジョン共創パートナーシップでは、ビジョン検討とニーズシーズマッチングを担当している。また、COIプログラムにおいては、ビジョン策定と15社とのコンソーシアム形成、共同研究開発計画の立案と実施を支援している。

その他、URAが運営に深く関わる組織的連携事業として、前述のCOIプログラム以外に平成28年から開始した産学共創プラットフォーム共同研究推進プログラム（OPERA）や、平成29年から開始した次世代アントレプレナー育成事業（EDGE-NEXT）に、URAセンター及び部局の複数のURAが連携して取り組んでいる。

産学共創プラットフォーム共同研究推進プログラム（OPERA）

「世界の知を呼び込むIT・輸送システム融合型エレクトロニクス技術の創出」（平成29年～）

参画機関：東北大学、京都大学、山形大学、東京エレクトロンほか参加企業23社

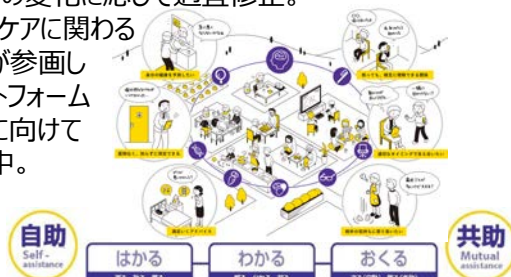


センターオブイノベーションプログラム（COI）

「さりげないセンシングと日常人間ドックで実現する理想自己と家族の絆が導くモチベーション向上社会創生拠点」（平成25年～）

参画機関：NECソリューションイノベータ・東芝・日本光電など10社、サテライトに東北学院大学、早稲田大学

- ・ビジョンとバックキャストによる研究開発・社会実装計画を社会の変化に応じて適宜修正。
- ・ヘルスケアに関わる企業が参画しプラットフォーム構築に向けて検討中。



機関の概要

国立大学法人東北大学
研究推進・支援機構 リサーチ・アドミニストレーションセンター

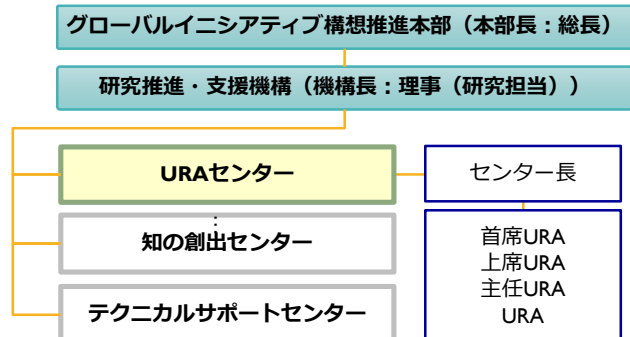
〒980-8577
宮城県仙台市青葉区片平2-1-1
TEL : 022-217-6096
E-mail : ura-admin@grp.tohoku.ac.jp

 東北大学研究推進・支援機構 URAセンター
Tohoku University Research Administration Center

全学のURA数：27名

◆URA組織の概要

東北大学には、URAが27名在籍（平成30年3月1日現在）しており、研究推進・支援機構には13名が配置され、残るURAは各部局に配置されている。URAは特任教員であり、4つの職位（首席URA、上席URA、主任URA、URA）がある。



産学連携コーディネータや知財プロデューサとの一元化と拠点集約化による効果

～研究力強化から経営力強化フェーズへの更なる高度化を目指す名大のURAシステム～



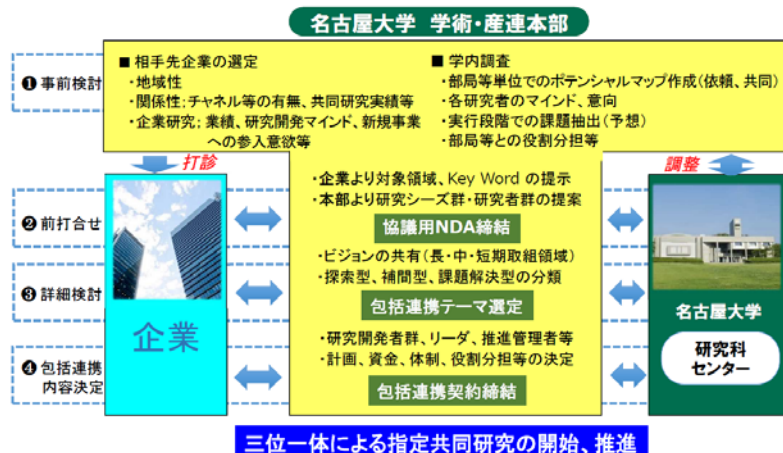
取組の概要・特徴

学術研究・産学官連携推進本部を平成25年度に設置し、研究推進室、産学官連携推進本部及びリサーチ・アドミニストレーション室の3組織を一体化した包括的なマネジメントにより、基礎研究から産学連携に至るまでを一貫した体制で推進。本部において研究支援を担当する人員とCOI拠点等の研究支援人材のすべてをURAと位置づけている。

民間企業等と名古屋大学とが組織的な連携体制を構築し、組織一丸となって研究開発を推進するための、新しい共同研究の枠組みとして『指定共同研究制度』を創設した。成果導出と展開を確実にするため、契約前の事前協議から、契約後の研究進捗マネジメント、および成果の管理活用までを、学術研究・産学官連携推進本部が一貫サポートしている。

※従来の共同研究は、民間企業等のニーズをベースに、民間企業等と大学の教員とが個人または研究グループ単位で研究を行い、特定の課題・分野での研究成果を導くことを目的に実施している。

本部先導による指定共同研究の創出



取組を可能としたポイント

名古屋大学では、組織的なマネジメント体制の確立を目指し、学術研究・産学官連携推進本部を創設して産学連携の司令塔とした。また、プロジェクト管理・マネジメント・知財のためのURAを拡充・無期化を進めている。名古屋COIなどで営業秘密管理も実践している。

産学連携の仕組みと環境の整備として、産学協同研究講座・部門制度を創設して企業の拠点を大学に置けるようにするとともに、COIやGaN研究コンソーシアムなど新しいオープンイノベーション拠点を構築。加えて、費用の見える化を目的に指定共同研究制度も創設した。

その他、特許や産学連携間接収入など一定割合を研究者へ配分するインセンティブ付与や、企業とのクロスアポイントメント制度、ベンチャーファンドの創設なども行っている。

取組の効果／期待される効果

学術研究・産学官連携推進本部の設置に伴い、平成24年度のURA室発足時と比べてURA業務が高度化し、大学の研究力分析、研究施策の企画・立案や、研究プロジェクトの企画・立案・運営（名古屋大学研究Web版シーズ集uniteの作成・運営を含む）、知財権に係る戦略企画・実行、産学官・地域・国際連携の深化に係る企画・立案、URAの自律的取組の推進（タスクフォースの実施）、博士後期課程学生やポストドクターのキャリア・就職アドバイス、活躍促進などを行っている。

例えば、省エネルギーに資する材料として注目されているGaNを中心的な材料として、世界をリードする省エネルギーイノベーションの創出を目的とした『GaN研究コンソーシアム』は、平成27年10月1日付けで設立したが、URAは企画・調整などで貢献している。

主な参加機関は、大学20機関（名大、名城大、名工大、豊田工大など）、国立研究開発法人3機関（産総研、物材機構）、企業46機関（トヨタ自動車（株）、住友電気工業（株）、大陽日酸（株）など）で（平成30年1月現在）、基礎から応用まで、川上産業から川下産業までをカバーする体制を構築しており、参加機関は今後も拡大していく予定。

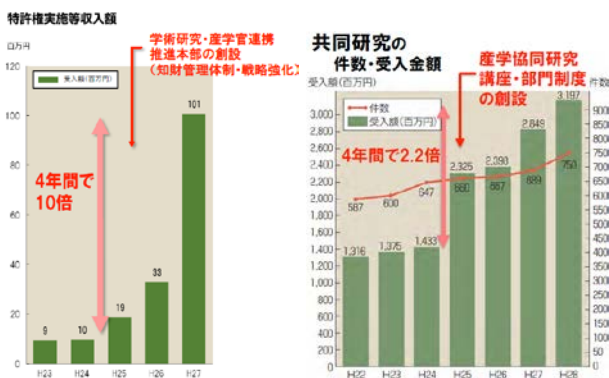
課題／今後の計画

主な課題としては新たな展開に伴う人手不足が挙げられる。中期的には、URA増員による体制整備、URA機能の更なる高度化による支援体制の強化が課題。また、本部でURAを一元化した、部局レベルでは本部のサービス内容の認知度がまだ低い。※総長や執行部の認知度は高い。

将来の大学への提言として、大学の研究力強化、研究マネジメント向上を図るための新たな施策をURA主導で提案した。関係部局との議論等を行い、執行部から承認を得た上で施策を順次実施している。

組織における取組効果

名古屋大学では、特許権実施等収入額は4年間で10倍に、共同研究の件数・受入額は約2.2倍となっている。



機関の概要

国立大学法人名古屋大学

学術研究・産学官連携推進本部

〒464-8601

名古屋市千種区不老町 名古屋大学 NIC

TEL: 052-747-2039 (研究支援課)

E-mail: ken-ken@adm.nagoya-u.ac.jp
(研究総務係)



URA : 53名 (平成30年1月現在)

◆URA組織の概要

学術研究・産学官連携推進本部の設置により、これまで分散していたURA、産連CD等の人材及び事務局研究協力部事務職員等のスタッフを集約し、強固な研究支援人材群を形成。



民間企業出身のベテランURAによる 共同研究の立ち上げ支援



公立大学法人
兵庫県立大学

取組の概要・特徴

URAが所属する産学連携・研究推進機構は、兵庫県立大学と産業界を結び、研究協力及び学術交流を積極的に推進するとともに、地域社会に開かれた大学としてその知的資産を地域社会に還元し、社会に貢献することを目的にしている。

組織的共同研究としては、株式会社ダイセルとの「被注入体への高速エネルギーデバイスの標的制御理論構築に関する研究」（平成28年4月～）を実施するとともに、みなと銀行とは「食未来エクステンション講座」（平成28年1月～）を実施している。大型共同研究では、珪藻を活用したバイオ燃料に関する研究・技術開発について下記2件を実施している。

- 珪藻のフィジオロミクスに基づく褐色のエネルギー革命（平成23～31年度(予定)：JST戦略的創造研究推進事業 ALCA(先端的低炭素化技術開発)）※共同研究の相手方：京都大学、玉川大学、パナック株式会社、（大阪大学、国立極地研究所：平成28年度まで参加）
- 珪藻を主軸とした低炭素社会実現のための大規模培養からバイオ燃料生産に至る技術開発（平成26年12月～平成28年9月 NEDO「新エネルギーベンチャー技術革新事業」第二回公募）
※共同研究の相手方：イーエス・テクノロジー株式会社、京都大学

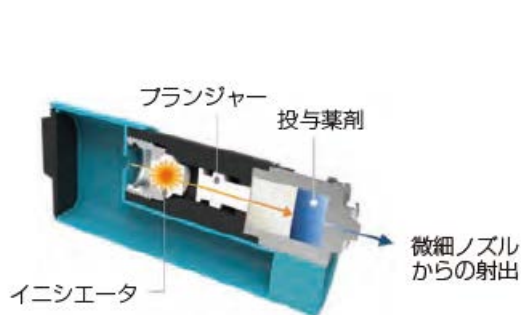


図 薬剤注入器の構造



図 珪藻を軸にした再生可能物質生産に基づく低炭素社会

取組を可能としたポイント

上田URAは、元々は川崎重工業株式会社に勤めており、ロボット制御が専門であった。技術開発本部の副本部長を務めた後、62歳で役職定年を迎えた時に、大学より請われて、平成22年に研究企画コーディネータへ就任した。現在はURAであるが、業務内容に大きな変化はないと考えている。上記のような取組を可能としたのは、上田URAの民間企業時代の人脈と、研究企画コーディネータとしての経験によるところが大きい。

また、URA、産学連携コーディネータ、知的財産コーディネータは全て大学本部の産学連携・研究推進機構に所属し、常時、定期的に業務報告と情報交換を行っている。対外折衝、知財の取扱い等で産学連携コーディネータや知的財産コーディネータとの協働が研究開発の推進に寄与している。加えて、公立大学という立場により、自治体の協力を得られやすく、また、企業等との交渉や調整もやりやすいという側面がある。

取組の効果／期待される効果

株式会社ダイセルとの組織的共同研究では、上田URAが研究プロジェクトのプロデュース・コーディネートを行い、契約締結を支援した。薬剤注入器から射出される薬剤を患部に所定の量を適切に到達させるための高速エネルギー標的制御理論の構築に取組、生体組織内への薬液注入シミュレーションモデルを創出するための研究を支援した。また、みなと銀行との食未来エクステンション講座は、上田URAが包括連携協定の支援および共同事業等の企画等を実施した。

大型共同研究では、本学研究者とともに、上田URAが他大学、企業担当者と調整のうえ、共同研究事業等の支援を行った。上田URAが、部局を超えた共同研究や将来の発展が期待できる萌芽的研究、専門領域の連携による学際的研究ができるよう支援した。本取組により、微細藻、とくに珪藻を低コストで培養することが可能となった。そして、大量培養後の微細藻を含む培養液から、細胞を集めることなく、従来の遠心分離や膜濃縮技術に比べてはるかに低コストかつ高効率で有用脂質や色素の回収が可能となった。

課題／今後の計画

URAには、外部資金の獲得が期待されており、特に大型の案件をまとめることに注力しなければならない。競争的資金案件の審査員を経験した方を講師に招き、セミナー等を開催している。

URAの認知度向上に関しては、産学連携の推進を図り、兵庫県立大学の存在を積極的にアピールするため、本学の最先端の研究や産業界のニーズに即した研究内容等を産業界に向けて発表する「兵庫県立大学 知の交流シンポジウム」を毎年開催しており、この中でアピールをしている。

組織における取組効果

『産学連携・研究推進機構年報 平成28年度活動報告』によると、平成29年5月末時点で、産学連携・研究推進機構と地域や経済団体等との連携協定が14件、全学協定が7件の状況。直近では、平成29年8月25日に株式会社ダイセルと、同年5月25日に高砂市と全学協定を締結している。

マツダ株式会社と大型放射施設SPRING-8の兵庫県ビームラインにおいて共同研究を締結（平成28年5月）。研究期間は平成28～37年度までの10年間で、「微細複合材料の放射光分析法の研究」というテーマを掲げている。

機関の概要

公立大学法人兵庫県立大学

産学連携・研究推進機構

〒670-0962

姫路市南駅前町123（じばさんびる3F）

TEL: 079-283-4560（代表）

E-mail : sangaku@hq.u-hyogo.ac.jp



URA組織：21名
（兼務教員や非常勤職員含む）

URA：1名

◆URA組織の概要

兵庫県立大学におけるURAは、産学連携・研究推進機構の産学公連携推進本部に所属する上田URA1名である。

産学連携・研究推進機構

産学公連携推進本部

神戸ブラン

知的財産本部

インキュー
ベーション
センター

放射光産業利用支援本部

産学連携キャリアセンター

次世代水素触媒共同研究センター

計算科学連携センター

A decorative wavy line in yellow and white runs vertically along the left side of the page.

研究経営

北海道大学

金沢大学

大阪大学

岡山大学

自然科学研究機構

URAを経営企画や研究戦略企画に特化させた 組織型大学経営の推進



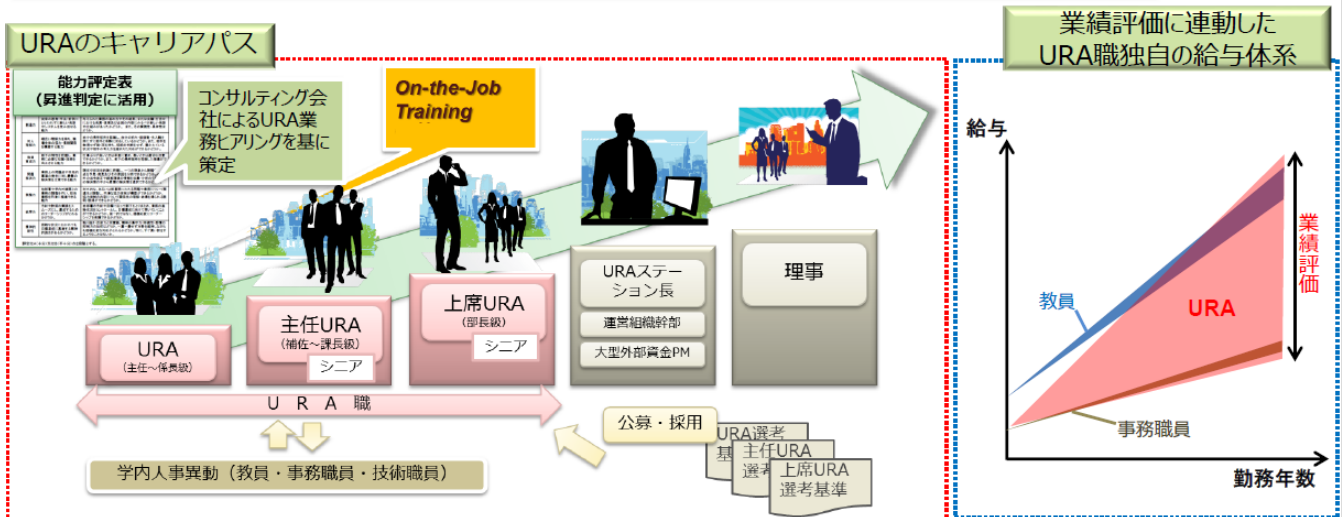
北海道大学
HOKKAIDO UNIVERSITY

取組の概要・特徴

大学改革を推進する総長直轄の運営組織である「大学力強化推進本部」の機動部隊としてURAステーションを設置している。URAステーションではURAを配置し、以下の業務を実施している。

- 全学的、部局横断的な研究戦略企画と研究推進支援
- 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

特徴としては、産学連携部署にURAの配置を行っておらず、経営企画や研究戦略企画に特化させていることが挙げられる。平成27年4月に教員や事務職員とは異なる第3の職「URA職」を創設し、14名の自主財源枠を確保している。テニュア審査を経てテニュア職へ移行する制度（テニュアトラック制）を採用している。

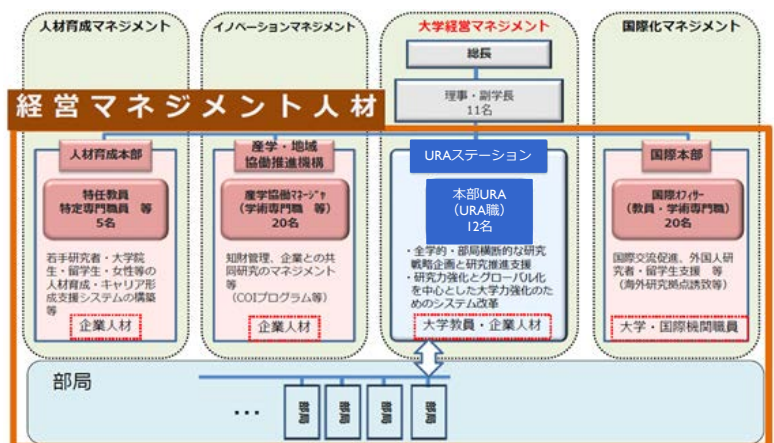


取組を可能としたポイント

全学的な視点で見ると、組織型大学経営を推進する経営マネジメント人材の一つとしてURAは位置付けられている。

機能の特性ごとにマネジメント人材をURAまたはURA類似職として4つの運営組織に配置・展開している。

URAの部局配置は、運営組織において経営マネジメント能力の研鑽を積んだうえで進めている。



取組の効果／期待される効果

<トップダウン型ランドマーク研究拠点の構築>

北大の研究戦略の一つに「世界から認知されるランドマーク型研究の創成」を掲げているが、例えば北極域研究連携拠点は、この実現のために企画。文理融合の仕組みづくりを狙い、URAが学内研究者の実績や、連携機関の特徴などを分析し、体制などの企画を練った。

<研究IRを活用した大学経営戦略の企画立案>

研究・教学・財務等IRを統括する総合IR室を設置し、URA2名が総合IR室室長補佐に任命されている。また、平成28年10月に経営戦略室を新設し、大学の経営戦略を企画立案する役割を担っているが、ここでもURAが構成メンバーの一人として経営戦略に参画。組織として把握すべき全学の情報（テーマや外部資金、産学連携、論文業績）の一元管理と解析を担い、大学執行部が研究者個人別、部局別、研究分野別の業績等を把握することが可能となった。

<全学の基礎研究ステージアップに係るシステム改革>

科研費については、URAが主導するかたちで、大学退職後7年程度までのOB・OG教授100人強を活用し、科研費応募書類添削支援制度などの仕組みを構築した。

課題／今後の計画

<URAの認知度>

総長や理事など大学経営のトップマネジメント層からは高く評価され、認知もされているが、部局レベル以下への浸透は今後の課題である。

<URA類似職を含むローテーション>

北大には、URA類似職が44名おり、URAを含めた学内の人事ローテーションをどのように機能化していくかは課題である。

将来的に50名程度の高度大学経営マネジメント人材群とする。

組織における取組効果

北海道大学では、ここ10年で共同研究の受入額が約1.6倍に、件数は1.8倍になった。



機関の概要

国立大学法人北海道大学 大学力強化推進本部
研究推進ハブ URAステーション

〒001-0021

札幌市北区北21条西10丁目

T E L : 011-706-9581

E-mail : ura@cris.hokudai.ac.jp

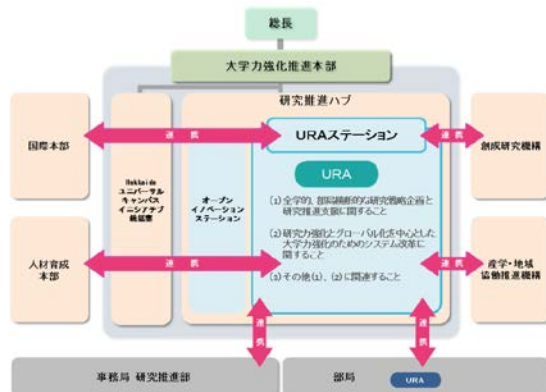


URA組織：15名

URA：12名

◆URA組織の概要

大学改革を推進する総長直轄の運営組織である「大学力強化推進本部」に機動部隊としてURAステーションを設置している。



研究推進と産学連携のワンストップ型組織における取組 URA人材の研究経営マネジメントへの寄与



取組の概要・特徴

金沢大学では、平成24年4月に、研究推進担当部署（フロンティアサイエンス機構）と、産学連携部署（イノベーション創成センター）を統合し、先端科学・イノベーション推進機構が発足した。当該機構は、研究部門とアドミニストレーション部門からなり、URAは後者に配置されている。

先端科学・イノベーション推進機構の設置以降、研究資金の獲得や研究の進展に向けた支援のアクセス先が一元化されたことから、学内と学外機関との連携が効率的になり、競争的資金の獲得件数や共同研究の実施件数は増加している。

金沢大学のURA業務は、当初の競争的資金の応募申請の支援業務等に加え、学内の研究資源、さらには大学全体（経営環境を含む）の状況把握とそれを踏まえた大学全体に関わるプロジェクトの企画立案に広がりつつある。それに伴い、例えば、国の教育プログラムに提案する場合、教育プログラムに係る専門性と学務系の知識が、海外との連携を模索する場合、共同学位に関する知識が求められる。URAは研究支援を柱に様々なことに組織を超えて対応できる人材として重要な役割を担うようになってきている。

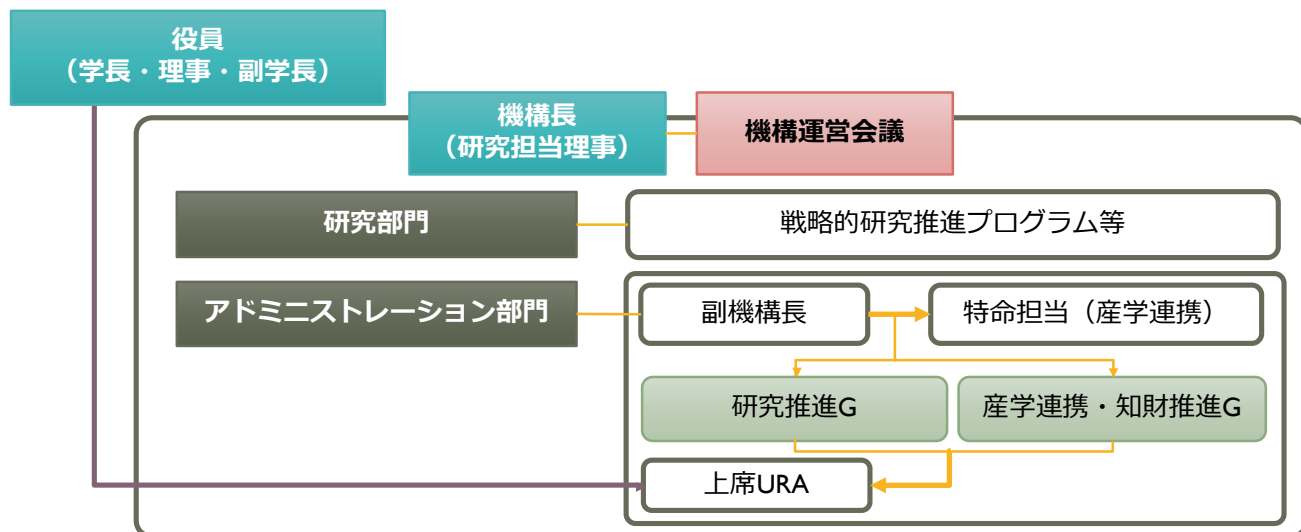


図 金沢大学URAの位置づけ

取組を可能としたポイント

金沢大学URAと学内の経営層との関係は、これまで研究担当理事を介したものであったが、上席URAの職位では、各理事と直接コミュニケーションができるようになったため、各部署との連携や情報収集を効率的に行うことができるようになった。

取組の効果／期待される効果

先端科学・イノベーション推進機構の発足以降、科研費等の競争的資金の獲得件数や共同研究の実施件数は増加している。

平成28年度の科研費の採択件数は、881件（対前年度比64件増）、採択金額は約23億3580万円（対前年度比約3億8920万円増）、獲得件数の大学ランキングは17番手から14番手に上昇している。また、研究に関わる外部資金のみならず大学改革や教育に関わる外部資金の獲得にもURAが関わっており、大学の競争力強化という点で、URAの配置による効果が明らかである。

さらに、大学の戦略的な研究力強化の取組を基軸として平成29年度世界トップレベル研究拠点プログラム（WPI）にナノ生命科学研究所が採択された。大学全体の研究戦略と研究支援による大きな成果の一つと言える。

課題／今後の計画

大学の研究力強化の点で、URAの育成を含む研究支援体制の強化を進める計画である。URAの業務が外部資金獲得のための直接的な活動に加え、そこに至るプロセスを含めた包括的な活動へと広がってきており、活動の広がりに対応した育成が求められている。

一方、URAが定着してきた中、URAの質の保証が重要になっている。一定水準以上の人材を確保した上で、能力を活かした業務分担と能力開発を進める方策が今後必要になる。

組織における取組効果

【科研費】（新規+継続） 直接+間接経費
H23 666件 1,777,897千円

↓
H29 888件 1,801,100千円

【共同研究・受託研究】
H23 364件→ H28 530件

【採択された公募事業（抜粋）】

- ・センター・イノベーションプログラム（COI）サライト
- ・スーパーグローバル大学創成支援事業
- ・大学の世界展開力強化事業
- ・世界トップレベル研究拠点プログラム

機関の概要

国立大学法人金沢大学
先端科学・イノベーション推進機構

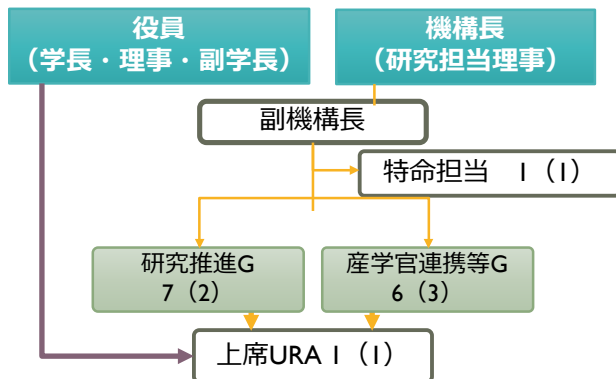
〒920-1192
石川県金沢市角間町
TEL：076-264-6111
E-mail：o-fsi@adm.kanazawa-u.ac.jp



URA：15名

◆URA組織の概要

先端科学・イノベーション推進機構のアドミニストレーション部門にURAを配置している。全体で15名在籍（任期なし（教員職・事務職）7名、任期付き8名）している。任期付きURAは1年更新の最長3年まで雇用可能である。



（カッコ内は任期なしの人数 H30.3.1現在）

大学本部と世界トップレベル研究拠点のURA連携

免疫学フロンティア研究センター（IFReC）の外国人研究者支援に関するアイデアとノウハウを経営企画オフィスURA部門のアイデアとノウハウと共に全学に展開。



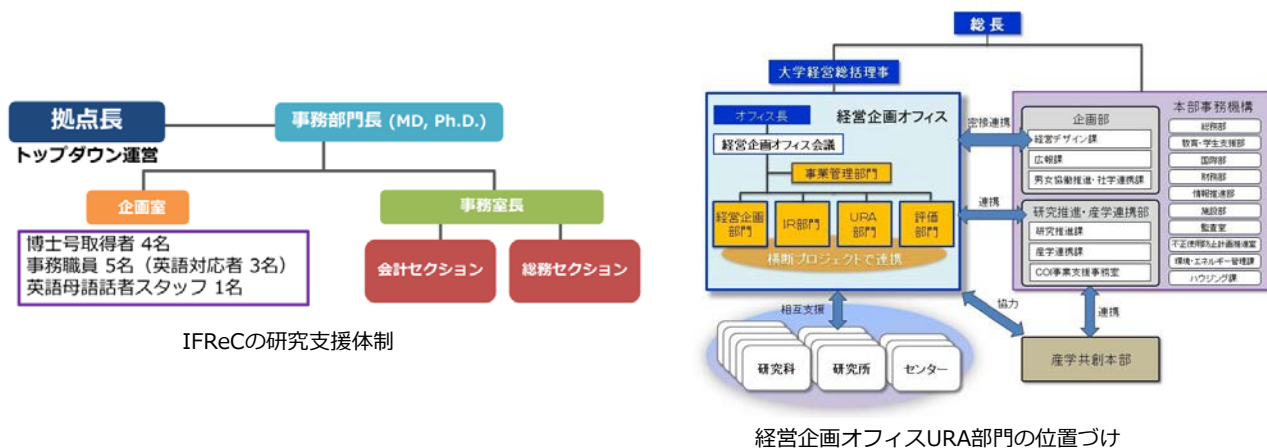
取組の概要・特徴

大阪大学が目指す「社会変革に貢献する世界屈指のイノベティブな大学」を実現するためには、国際的に卓越した研究者が大阪大学に集結し、言語や文化の壁を感じることなく研究に専念できる環境を実現することが重要である。

その趣旨で、平成19年度～28年度までWPI拠点であったIFReC（現在はWPIアカデミー拠点）では、企画室のURAが国際的な研究者が研究に専念できる環境を実現している。

一方、大阪大学本部では文部科学省の「リサーチ・アドミニストレーター（URA）」を育成・確保するシステムの整備（平成24年度～28年度）や「研究大学強化促進事業」（平成25年度～）により、経営企画オフィスURA部門が組織化されており全学的な研究支援を行っている。

IFReCと経営企画オフィスURA部門のURAが連携し、IFReCの外国人研究者支援のアイデアとノウハウを経営企画オフィスURA部門のURAが、自身のアイデアとノウハウと共に各部局等へと展開することにより、全学的な外国人研究者の支援を充実させている。



取組を可能としたポイント

IFReCにおいて、国際的な研究者が研究に専念できる研究支援ができるのは、研究経験豊富な事務部門長を中心に、博士学位を有する研究マインドを持ったURAや英語に堪能な職員で構成された企画室を設置していることが大きい。

経営企画オフィスURA部門においても、外国人URA2名をはじめ、国際経験が豊富なURAが配置されている。また、多様なバックグラウンドのURAを配置することにより、人文社会科学系、医歯薬生命系、理工情報系全ての分野の支援を行う体制となっており、実践に基づいた研究支援に関するアイデアとノウハウが蓄積されている。

IFReCと経営企画オフィスURA部門のURAは定期的な交流の場を持ち、日常的にアイデアとノウハウの共有を行っている。IFReCの外国人支援に関するアイデアとノウハウが、経営企画オフィスURA部門のアイデアとノウハウと共に、他の部局等のURAや事務職員の立場でより理解されやすい形で展開していることが、「外国人研究者支援に関するアイデアとノウハウ」の全学展開を促進しているといえる。

取組の効果／期待される効果

IFReCと経営企画オフィスURA部門のURAの連携に基づく外国人研究者支援の一例として、経営企画オフィスURA部門における英語での科研費や日本学術振興会特別研究員の申請マニュアルの作成、外国人申請予定者向け説明会や申請書作成支援があげられる。

英語でのマニュアルは、日本語のマニュアルを単純に英語化したものではなく、日本人研究者であれば当然であっても外国人研究者にとってはそうではない情報を厳選して掲載している。

このマニュアルに対する利用者からの評判は高く、部局等で直接外国人研究者の対応を行っている事務職員からも感謝の声が寄せられている。また、経営企画オフィスURA部門にアドバイスを求めるために提出される外国人研究者の申請書の草案の質が高まっていることが実感されている。

こうした取組は、学内で高く評価され、平成29年には経営企画オフィスURA部門のURAが大阪大学賞（大学運営部門）を受賞した。

課題／今後の計画

大阪大学では、IFReC、経営企画オフィスURA部門だけでなく、また、対象を外国人研究者に限定することなく、各部局等で競争的資金獲得、プロジェクト推進、広報等の支援を行っており、そのアイデアとノウハウを蓄積している。

そのような知見の学内での相互展開はこれまでも経営企画オフィスURA部門を中心とした実務者レベルの会議等で行ってきた。

今後はそれに加えて、本部と部局等の執行部レベルでのネットワークを構築し、更に知見の共有を深め、URAによる全学的な研究支援体制を高度化することを計画している。

組織における取組効果



外国人研究者向けの外部資金説明会（写真上）
外国人研究者向けの申請マニュアル（写真下）

機関の概要

国立大学法人大阪大学

- ・経営企画オフィスURA部門
- ・免疫学フロンティア研究センター(IFReC)

〒565-0871

大阪府吹田市山田丘1-1

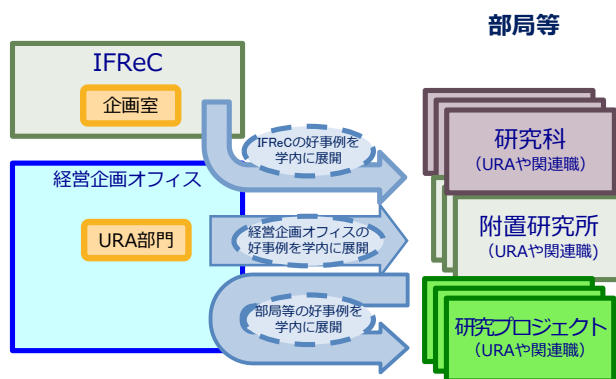
共創イノベーション棟 401

E-mail : info-web@lserp.Osaka-u.ac.jp

IFReC企画室:13名
(内、URA5名)

経営企画オフィスURA部門:16名
(内、URA14名)

◆大阪大学内での研究支援のアイデアとノウハウの展開



先進的な取組情報の共有やURA体制整備に関するアイデアとノウハウの共有等を行っている

研究面における大学の運営・管理を行う 研究系高度マネジメント人材としてのURA



取組の概要・特徴

岡山大学URAは、学長直属としてURA執務室が配置され、研究担当理事・副学長と共に行動する執行部の研究ブレーン組織である。研究面における大学の運営・管理を行う研究系高度マネジメント人材であり、研究支援を行うサポート人材ではない。研究面で本学（組織）を代表し、産学官それぞれの組織に対して、経営的判断をもとにして「組織対組織」で対応する研究系の経営管理者と位置づけられている。また、その職務を遺憾なく発揮するために、わが国のURA初となる「企画業務型裁量労働制」、上下関係のない「フラットな組織」などで運用されている。

また、国際連携強化と国際認知度の向上を目的とした研究マネジメントを担う人材として、元・フランスCNRS研究ディレクター・研究所長を外国人URAとして雇用している。

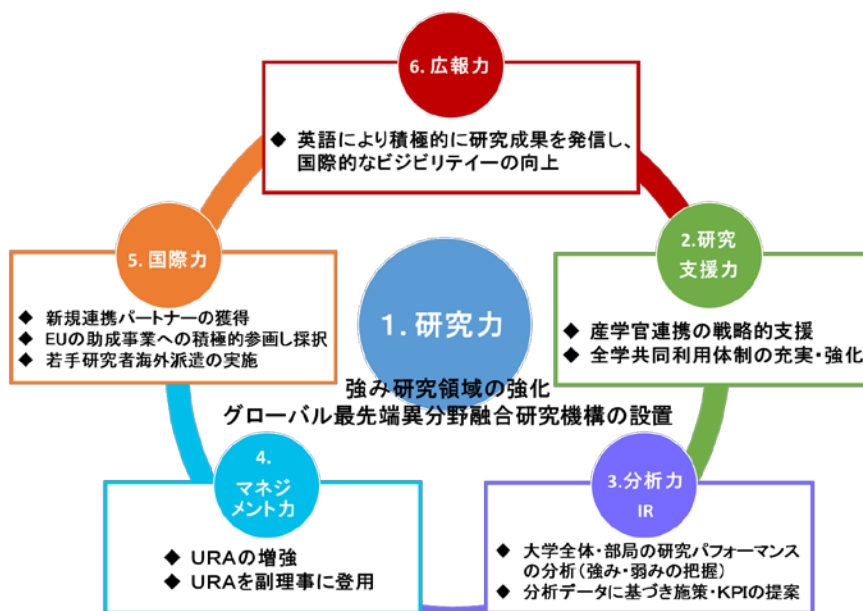


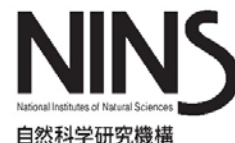
図 URAによる取組の概要

取組を可能としたポイント

研究推進、産学連携、知的財産、事務などの代表からなる学内ワーキンググループ（WG）を立ち上げ、これまでにない新しい職種としてのURA職の創生を目指し、精力的な検討を行った。その後、全国公募を行い、書類・面接審査を経て4人のURAを自主財源により雇用了。これにより、URAを配置した直後から「研究系高度マネジメント人材」として活躍することができた。そのうち2人が上級URA、2人がURAであり、博士学位保持者である（平成24年9月当時）。

これまでURAは研究担当、国際担当、評価・総務担当の副理事に就任している。副理事職へのキャリアパスがあることで、サポート人材ではなく、大学の運営・管理を行う高度マネジメント人材として活躍することが可能となっている。

世界最先端の共同研究で大学の研究力を牽引する 研究力強化実現構想とURAを活用したNINSの取組



取組の概要・特徴

自然科学研究機構（NINS）は、国際共同研究を通じて世界最高水準の自然科学研究を推進することおよび世界最先端の共同利用・共同研究環境を用いて大学等の研究力強化に寄与することを組織的目標として掲げている。これらの目標を達成するために、NINSでは、国際的先端研究の推進支援、国内の共同利用・共同研究の推進支援、国内外への情報発信・広報力強化、研究者支援といった4つを柱とした活動を行っている。

NINSにおいて、こうした取組の推進力となっているのがURAである。NINSでは、大学共同利用機関法人という特性を反映して、研究マネジメントを従前より重視してきたが、所属研究者がこれらの業務を兼任する体制は持続的ではなく、URAのキャリアパスを整備するとともに、URAの内在化を図ることになった。その意味で、NINSにおけるURA機能の強化は必然でもあったと言える。

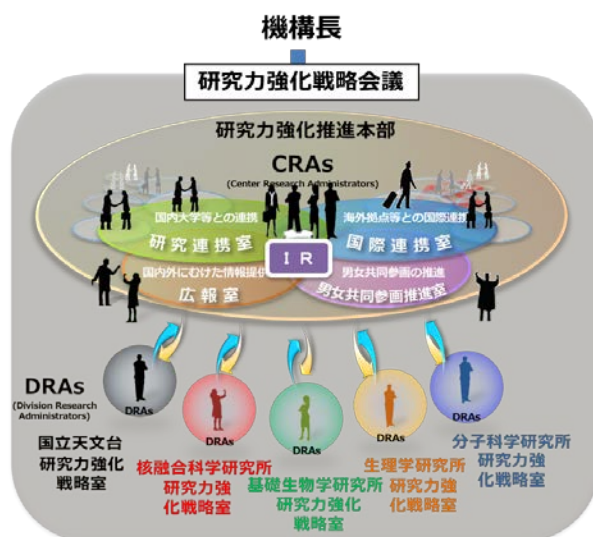


図 研究力強化のための組織体制

NINSでは、機構本部に「研究力強化推進本部」を、各機関に「研究力強化戦略室」を置き、これを機構長の下で「研究力強化戦略会議」として一体的に運営している。

機構本部には、機構全体としての活動の企画・立案、国際連携、大学・研究機関との連携、大学研究力強化ネットワークの運営を担当するURA (CRAs) を置くとともに、各機関の「研究力強化戦略室」にもURA (DRAs)を配置し、各自然科学研究分野における共同利用・共同研究の環境整備と研究者支援、研究力強化を行っている。推進本部の研究連携室や各機関戦略室には、IR担当者を配置しているものも大きな特徴である。

取組を可能としたポイント

4つの柱のうち、国際的先端研究の推進支援については、米国・欧州に海外駐在型URAを配置し、大型国際プロジェクトの推進や国際ネットワークの構築を組織的に展開している。国際交渉の現場では、研究実績に裏打ちされた交渉力と信頼感が大きなカギとなる。そのため、NINSでは、高度な専門性と現地でのネットワークを有する名誉教授級のトップレベル人材を配置している。日々変化する国際連携の最前線にあって、柔軟かつ迅速に事態に対応するために、こうした人材に最大限の権限を付与するとともに、機構全体の方針と調和させるために、機構本部の統括URAが綿密な調整を日々行っている。

また、国際的な共同研究であるがゆえに、成果の帰属をめぐる主導権争いも日常的に生じており、プレスリリース等もURAが戦略的に対応している。

取組の効果／期待される効果

国際共同研究について、これまで多くの成果が生まれているが、近年の代表的な成果をあげると次のようなものである。

プリンストン大学からの戦略的な科学的・財源的投資を得て実現した、世界最先端機器のすばる望遠鏡に搭載する超広視野主焦点カメラ（HSC）による世界最高水準の国際共同研究の成果である。日本天文学会欧文研究報告（PASJ）特集号に掲載される42編の論文のうち23編が日本とプリンストンの研究者による共著であった。また、世界最先端の共同研究・研究支援環境を構築するため、天文学・核融合科学分野で「プリンストン滞在型の特任研究員」（International NPC Fellow）を国際共同公募し、両者合同で選考を実施した。当該研究員は雇用をNINSで行い、研究場所はプリンストン大学を主とするものである。国際的に大きな反響を呼び、多数の応募の中から1名を採用した。

ボン・オフィスでは、日本学術振興会と協力し、渡日プログラム説明会「JAPAN TAG」を開催した。大学研究力強化ネットワークのメンバー大学から多くの参加を得るなど好評を博し、現在のJANETフォーラムへと発展した。

課題／今後の計画

NINSでは、生き馬の目を抜くほど変化の激しい国際連携の最前線に対応するために、現地在住の専門人材に最大限の権限を付与するなど分権化を進めている。

一方、機構全体のリソースに限りがある中、機構としての成果を最大化するためには、こうした人材との調整、コミュニケーションが欠かせない。過度に現場に介入することなく、組織としての全体性をどのように確保していくか、どのように優先順位をつけ、それを現場と共有していくか、俗人的な営為を超えて、高度なマネジメント機能を組織的に維持していくことが課題の1つであるとも言える。

組織における取組例



International NPC Fellowの国際共同公募



渡日プログラム説明会「JAPAN TAG」

機関の概要

大学共同利用機関法人自然科学研究機構

〒105-0001
東京都港区虎ノ門4-3-13
ヒューリック神谷町ビル2階
TEL：03-5425-1300（代表）
E-mail：nins-ura-jimu@nins.jp

URA組織：80名

URA：30名

機構本部、各機関の研究力強化戦略室及び海外在住URAを含む。

◆海外駐在URA



米国プリンストン大学

（米国）海外駐在型URA



NINSボン・オフィス

（欧州）海外駐在型URA



特定分野

東京医科歯科大学

特定分野

URA室が牽引する世界トップレベルの 医療系研究拠点を目指した研究支援 ～研究力強化から先進医療への展開まで～



国立大学法人
東京医科歯科大学

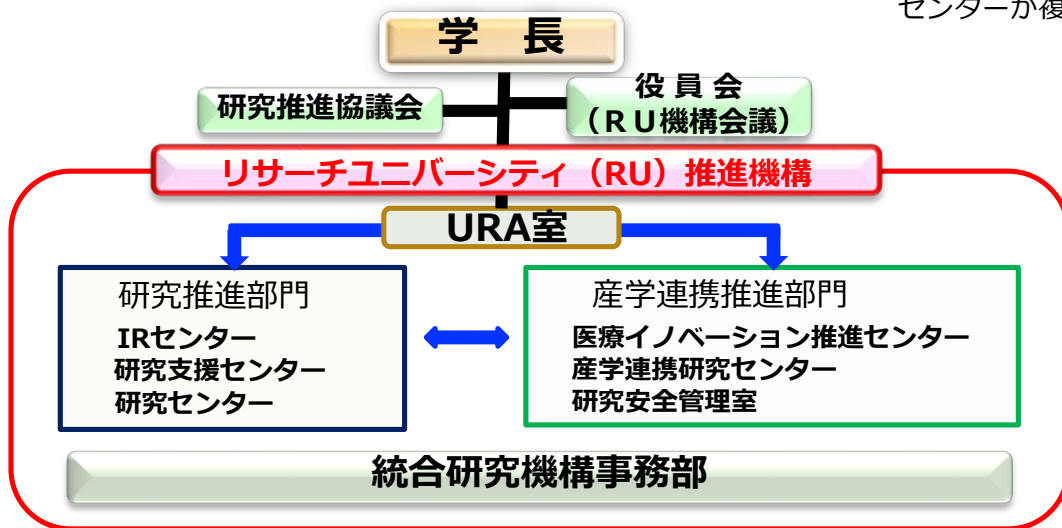
取組の概要・特徴

東京医科歯科大学では、研究大学強化促進事業を遂行するうえで、リサーチ・ユニバーシティ（RU）推進機構を設置し、機構長を学長が務め、その下に産官学連携・研究担当理事、特命副学長（研究・評価担当）、URA室長、URA、URAトレイニーがその構成員となっている。RU推進機構内には実務実行機関としてURA室が設置され、研究と産学連携を推進する学長直属の体制が整備され、研究戦略の立案・研究遂行支援を行っている。

URA室のミッションは「大型外部資金の獲得支援」「研究力強化」「先進医療への展開」「大学の認知度向上」の4つである。先進医療への展開では、医療イノベーション推進センターと連携して、本学の研究成果のシームレスで迅速な実用化への支援を行う。

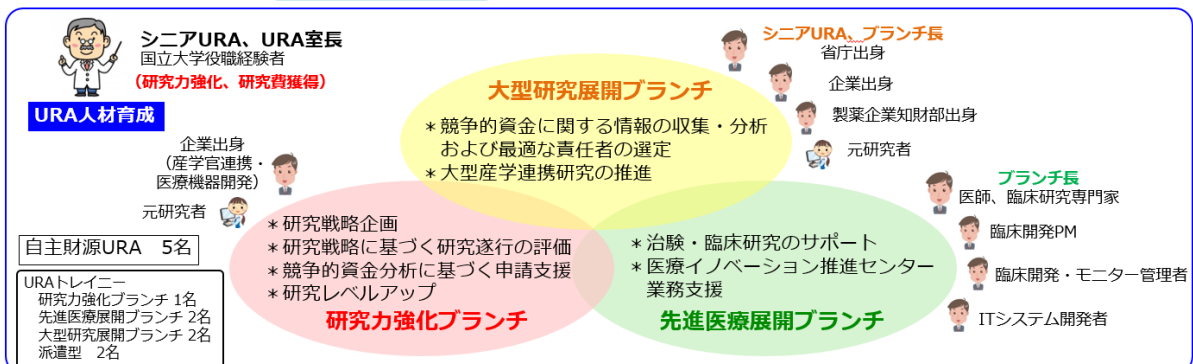
RU推進機構の組織

※RU推進機構にはセンターが複数ある。



URA室の活動概要

URA : 19名



取組を可能としたポイント

各ブランチの支援業務

研究力強化ブランチ

- 若手研究者を対象とした
科研費申請支援（約220件）
- 研究IR
（研究分析レポート作成）
- 若手研究者育成を目指す
「湯島若手塾」の開催
- 国際広報誌の制作



大型研究展開ブランチ

大学と企業が組織レベルで合意し、
戦略的な連携を推進（大学として制度化）

- 最近ではヤマハと連携協定を締結（17年4月）



7つのテーマで共同研究をスタート

東京医科歯科大の80名を超える医療研究者から
ヤマハ技術の医療における可能性をヒアリングし、
医療ニーズと事業化が両立する「重要テーマ」と、
シーズ型研究の「公募テーマ」を設定

- これまでに、ソニー、ニコンと同様の協定を
締結し、産学連携活動を推進中

先進医療展開ブランチ

- 臨床研究/治験相談～実施まで支援
（研究戦略、概要、PMDA相談、計画書、eCRF、SOP等、PM、DM、
モニタリング、臨床研究教育および支援）
- システム（構築含）による臨床研究管理
（倫理審査、ACReSS、モニレボシステム）



取組の効果／期待される効果

各ブランチの実績

研究力強化ブランチ

研究費獲得支援

- 科研費採択件数
H25年 592件→H28年 698件・18%増
- 研究費獲得額
41.7億円→47.0億円・13%増/年
・科研費：20.0億円→20.0億円/年
・その他の研究費（AMED等）：
21.7億円→27.1億円・25%増/年
- 科研費応募相談件数（284件）
- 統計解析相談件数（334件）
- FWCI値による論文指標（1.15→1.42）
- 国際共著論文（23.6%→24.7%）
- 科研・論文等セミナー開催（38件）

大型研究展開ブランチ

- 民間企業との共同/受託研究
受入4.4億→8億円・82%増
- 技術移転・特許権収入
収入2,992万円
→9,668万円・223%増
- 包括連携協定（1→3社）
- 大学発ベンチャー設立（2→5社）
- ジョイントリサーチ講座（0→4講座）
- 産学連携リスクマネジメント幹事機関
学術指導契約制度（0→44件）

先進医療展開ブランチ

- 医師主導治験実施（主施設）
H25年0件→H28年3件
- PMDA事前面談
H25年0件→H28年11件
- PMDA対面助言
H25年0件→H28年4件
- 実用化受託支援
H25年0件→H28年12件
- ODM・モニタリング教育/対応
（15回/年）
- 申請システム確認（約500件/年）
- 臨床研究計画作成/実施支援
（20件/年）
- 臨床研究構想相談（75回/45件/年）

課題／今後の計画

課題として、研究力強化、研究者の育成、医療系URA
人材の養成・定着がある。

- 最重点領域の研究力強化：
将来、戦略的かつ柔軟に対応可能な全学的研究体制の
一つとして、「創生医学コンソーシアム」を設立した。
- 次世代研究者の育成：
持続する研究力強化システムの構築を行う。
- 医療系に特化したURAの定着：
独自の「医療系URAモデル」制度を確立する。
「医療系」産学連携ネットワーク協議会（medU-net）
を基盤に戦略的産学連携体制を再構築する。

機関の概要

国立大学法人東京医科歯科大学
リサーチ・ユニバーシティ（RU）
推進機構 URA室
〒113-8510
東京都文京区湯島1-5-45
TEL：03-5803-4836
E-mail：uraoffice.adm@tmd.ac.jp



