

## 付録 B

### (要望調査アンケート結果一覧)

2015年11月12日(木)～11月27日(金)に実施した要望調査アンケートの結果一覧を添付する。

経営部門、研究部門についての理事等の役員及び  
部長、課長相当の管理職の職員向け  
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。
東京大学	<p>本学においては、大学が全体として研究マネジメント活動を専門として行う組織はありませんが、外部資金の獲得、民間等との共同研究受入、寄付の受入、知的財産の維持・管理など産学連携、研究支援人材の採用などの研究マネジメント活動は、それぞれ各制度・各要素毎に担当する組織が学内規則等に基づき、また、必要に応じて各担当理事と相談のうえ、日々の業務として日常的に行われています。なお、本学の各部局では、部局長の直下に「研究戦略室」などを設置して研究マネジメント活動をしている部局がありますので、参考までに組織図を添付します。</p> <p>東京大学 添付資料 1-①参照</p>	<p>大学全体で専門に行う組織を設置したほうがいいのか、本学の場合、規模が大きく、分野も多岐に亘る総合大学なので、全体としてコントロールすることが果たしてメリットがあるかは判断が難しいところです。</p>
東北大学	<p>東北大学 添付資料 1-①参照</p> <p>※上記添付資料図の「リサーチ・アドミニストレーション（URA）センター」が該当する。</p>	
北海道大学	<p>北海道大学 添付資料 1-①参照</p>	<p>本学では H27. 4. 1 に研究マネジメント人材の「URA 職」を新たに創設するとともに、所属組織を整備した。URA 職は、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、職と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。また、本学の URA 職は任期 3 年のうちに審査を経てテニユア職へ移行することが前提であり、慎重に時間をかけて適任者の選考を行っているため、下位職についても欠員がある。今後、数年かけて順次、下位職の採用及び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。</p>
立命館大学	<p>立命館大学 添付資料 1-①参照</p>	<p>立命館大学 添付資料 1-②参照</p>
東京医科歯科大学	<p>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 連携等を含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。</p> <p>東京医科歯科大学 添付資料 1-①参照</p>	<p>研究支援を行う人材について、研究費獲得の面、研究安全管理の面、実験支援の面から見て、必ずしも全ての事項に対応できる人材が確保できているとは言えない。</p> <p>また、研究を行うための大型機器についても共用を推進することで大学全体の研究活動が活発化すると考えられる。共用機器の拡充、研究支援のプロフェッショナルの育成もしくは確保が必要である。</p>
東京理科大学	<p>本学においては、学術研究の将来構想及び戦略を提示し、研究組織の活性化を図るとともに、その学術的水準を向上させ、世界の学術的動向及び我が国の社会的動向を適切に先導し、かつ、協働することを目的として研究推進機構を設置し、総括的な研究マネジメントを行う場としている。</p> <p>東京理科大学 添付資料 1-①参照</p> <p>研究戦略・産学連携センター（以下、URA センター）は、研究推進機構の下に設置され、以下の 4 部門からなっており、各部門が研究の事前フェーズから実施、事後フェーズまでの各フェーズにおける研究マネジメントの役割を担っている。各部門に URA、事務職員等が配置され、各部門の担当業務を執行する体制としている。</p> <p>東京理科大学 添付資料 1-②参照</p>	<p>URA センターは、本学の研究戦略中期計画を企画立案し、これに基づいて本学の研究活動を総括的にマネジメントする役割を担うとともに、教員が行う個別研究活動についてプロジェクト企画支援、研究費獲得支援、産学連携活動支援等を行う役割を担っている。</p> <p>これらの業務をセンター内の各部門が分担しているが、個々の URA が担う業務は広範かつ多量である。理想的には URA の専門性等の実態を踏まえた大幅な増員を行い、体制整備と機能の強化を図る必要がある。</p>

岡山大学	<p>PPT スライド 1: 執行部主導により岡山大学の戦略的教育研究活動を推進する「教育研究プログラム戦略本部」に研究マネジメント活動を行っている URA が位置づけられている。</p> <p>岡山大学 添付資料 1-① スライド 1 参照</p> <p>PPT スライド 2: 主に研究支援活動（研究サポート活動）を行なっている研究推進本部（研究支援者）、産学官連携本部（産学官連携コーディネーター）、知的財産本部（知的財産プロデューサー）と研究マネジメント活動を行っている URA との関係。</p> <p>岡山大学 添付資料 1-① スライド 2 参照</p>	<p>URA は大学学長補佐機能である「学長特命」の呼称を与えられているが、URA 組織が「戦略的プログラム支援ユニット」という事務系組織に配置されているため、大学学長補佐機能が十分に機能しているとは言い難い。</p>
金沢工業大学	金沢工業大学 添付資料 1-①参照	特にありません。
東京農工大学	東京農工大学 添付資料 1-①-1、1-①-2 参照	<p>現在の組織（先端産学連携研究推進センター）は、文部科学省リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保するシステムの整備事業における評価結果で「A+」をいただいているほか、外部評価委員会の評価も高いため、当初の設置目的は充足していると考えている。</p> <p>しかし現状に満足することなく、グループの業務分担とグループ人数について最適となっているかについて、引き続き検討しているほか、国際共著論文の増加に向けた取組等の新たな研究力強化の課題への対応について最適な体制となっているかについても見直しを検討している。</p>
大阪大学	別添のパワーポイント資料に体制図を描いています。大阪大学では、URA のラインと CD のラインは別ですので、CD は含めていません。CD は産学連携本部に属しており、産学連携担当理事の指揮下にあります。大阪大学 添付資料 1-①	「研究マネジメント」のレベルによりますが、IR を本格的にするなら、規模を大きくする必要があります。
早稲田大学	早稲田大学 添付資料 1-①参照	本部組織としては研究戦略センターを整備できたので各部局に類似の組織を整備し連携する必要あり。これを図示する。また、本部と部局の連携を強調する。早稲田大学 添付資料 1-②参照

2. 業務定義：研究マネジメント活動を行う組織に期待する役割についての質問			
	①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。	③研究マネジメントに関わる人材に関する Job Description（業務定義書）はありますか。ある場合は、差支えない範囲で添付ください。
東京大学	部局における研究マネジメント活動は、比較的活発に行われているので、今後とも継続した活動を期待しています。一方、大学全体のマネジメントは、各制度・各要素毎に実施されているのが現状ですが、これを一カ所で集中的に行うことは、既述したとおり、本学のような規模の大きい総合大学で効果的に機能するのには慎重な検討が必要と考えます。	研究マネジメント活動は、非常に幅広く、多岐に亘るため、想定される全ての研究マネジメントを1人で行うことは難しく、適宜分担して行う形が現実的です。そういった意味では、現在のそれぞれの担当部署に配置されている人材が、担当するマネジメント業務を的確に行う形でも、全体としてマネジメント体制はある一定基準でできているのではないかと思います。	業務定義書はありませんが、本学では文部科学省より「スキル標準の策定」を受託事業として受け、URAとして必要であろうとされる業務内容を検討し、スキル標準を作成しております。このスキル標準は文部科学省に納品し、そのHPで公開されています。参考までにスキル標準を添付します。 東京大学 別途資料 2-③参照
東北大学	研究者としての資質や研究マネジメントの技能及び経験を持つ専門職能集団として、全学的な研究戦略に基づき、研究プロジェクトの企画・立案・調整及びマネジメント、研究成果の発信等を行うことで研究活動を支援するとともに、世界の研究・社会動向の把握と本学の研究力の分析・戦略立案支援等を行うことを通じ、東北大学の研究力強化に貢献すること 1. 国際研究力に関わる情報収集・評価分析と研究戦略策定等支援 2. 研究成果の社会実装の支援 3. 部局を横断する研究協力体制構築等の支援と提言 4. 教育の質の向上に関わる活動等の支援	記入無し	業務定義書は存在しない。
北海道大学	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。	ギャップはなし。	北海道大学 添付資料 2-③参照
立命館大学	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 の山中教授の京大等)	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。 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。	2014 年に東京大学が作成された URA スキル標準を参考にしている。
東京医科歯科大学	学内研究の活性化、産学連携活動による本学発のイノベーション創出など、研究者が円滑に成果を出せるような支援や環境整備を	研究マネジメントとして URA の活動は学内的な認知度が不足している。総合的管理能力を持った人材 (マネジメントリーダー) の確	特になし。

	行うことが期待される。	保が必要である。	
東京理科大学	<p>本学における研究戦略に基づく、研究活動の支援及び産学連携活動の推進を通じて、本学の教育研究の活性化及び社会貢献の促進を図ること(URA センター規程)</p>	<p>研究の事前フェーズから実施フェーズ、事後フェーズまでの各フェーズにおいて期待される研究マネジメントの役割を担っているが、URA の人数等の制約により対応できる業務量等に限界がある。</p>	<p>URA センターの担当業務は、東京理科大学研究戦略・産学連携センター規程に規定されている。</p> <p>各部門の担当業務は、別途、「URA センターの機能と業務」を策定し明示しており、各 URA の担当業務は所属する部門の担当業務に対応して明確になっている。また、URA センターの年度事業計画(目標、活動計画)は、本学の研究戦略中期計画を踏まえて策定しているが、「URA センターの機能と業務」で明示された各部門の担当業務に対応しているため、各 URA は所属する部門の担当業務の年度事業計画を踏まえ、各 URA の目標と活動計画を部門長等との面談の上で策定している。東京理科大学 添付資料 2-③図参照</p>
岡山大学	<p>以下の 8 の役割を期待している。</p> <p>1) 研究環境の改善と改革のブレーン : 経営陣に対して、研究環境の改善と改革の起案・遂行にあたるブレーンとしての役割</p> <p>2) 研究者と経営陣の仲介役: 研究者の意見・諸案を広く集約し、経営陣に上申する、経営者と研究者を仲介する役割</p> <p>3) 社会や研究現場における経営陣の代理人: 社会や研究現場に経営陣の研究方針(リサーチ・ユニバーシティ: 岡山大学)の伝達と定着を図る代理人としての役割</p> <p>4) 研究者と研究者を繋げ支える Servant Leader: 支配型リーダーではなく全体最適視点から個々の研究者に奉仕・調整しながら事案をとりまとめる調整型リーダー(Servant Leader)としての役割</p> <p>5) 社会と研究者を繋げる橋渡し役: 社会のニーズと研究者の志向を把握し、双方にとってももっともインパクトのある成果が得られる仕組みを構築する役割</p> <p>6) 新市場創出を大学から行うプロモーター: 新たな市場創出への道筋を考え、大学として発信する学術シーズを次のプレーヤー(企業等)にシームレスに引き渡すプロモーターとしての役割</p> <p>7) ファunding エージェンシーとの情報収集役: Funding エージェンシーと深く関わり、新規助成・研究計画などの情報をいち早く獲得する役割</p> <p>8) 社会に通用する研究人材の育成役: 社会・教育・研究全般を見通せるジュエネラリストとしての研究人材を育成する役割</p>	<p>上述の 8 の役割に対して個々の URA が個々の役割に対応するのではなく、内容によって URA がグループとして複数の役割を重複しながら対応している。これは良いケースと悪いケースがある。</p>	<p>①リサーチ・ユニバーシティ(研究大学)岡山大学の実現 国際的学術成果の提示ができるリサーチ・ユニバーシティとしての岡山大学の地位確立</p> <p>②大型プロジェクト研究グランドデザイン構築支援 社会が注目する課題解決に向けた岡山大学主導の大型プロジェクト研究のグランドデザイン構築(=研究戦略構築)</p> <p>③他機関連携型大型プロジェクト研究起動 他大学や研究機関との広域連携による大型プロジェクト研究体制を起動</p> <p>④国家レベル大型プロジェクト研究の提案 国家政策方針に合致した大型プロジェクト研究テーマを選定し、岡山大学内外の連携体制を確立した後に関係省庁へ提案</p> <p>⑤URA 人材の育成・確保 岡山大学における URA としてふさわしい人材を育成し、長期的視点から人材の発掘</p>

金沢工業大学	組織として各々の研究所等のプロジェクト活動を理解し、本学教育研究におけるプロジェクトとしての位置付けを明確にすることが求められている。プロジェクトへの関わり方としては、大まかな方針策定ならびに運用に適宜関与できる状態であることが望ましい。また、学部4年生及び大学院生の研究活動さらに学生のキャリア教育へ落とし込むための工夫が求められる。本学では研究マネジメントについては職員も関与しているため、職員と企業担当者との信頼関係を構築することが求められている。	比較的マネジメントには関わられていると思うが、「組織として機能する場合」と「個人的に機能する場合」がある。統括研究マネジメントについては、教員らとの信頼、産学連携による共同研究においては企業との信頼関係構築が必要不可欠であり、組織としての運営の仕方にはさらなる創意工夫の余地があると考えられる。	特にありません。
東京農工大学	研究情報管理、国際連携（萌芽・初動）の支援、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、大学として取り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、研究力分析のための取組	研究の進捗管理・共同研究相手との研究内容の調整等の研究を実施する上でのマネジメントそのものについては、教員自ら行うべきものであり、リソース的にも研究支援人材が研究マネジメントを行うには限界があるが、一部の教員は研究マネジメントすべてについて研究支援人材を行うことを期待しているため、その間にギャップが生じている。	雇用の際に提示する、労働条件通知書は中の「従事すべき業務の内容」欄には「先端産学連携研究推進センターリサーチ・アドミニストレーターとしての職務」と記載されております。 ＜参考＞東京農工大学先端産学連携研究推進センター運営規則に定義される研究マネジメントに関連する業務としてはおよそ次の1～5のとおり (1) 本学の研究開発及び産官学連携推進戦略調整に関すること。 (2) 外部資金の導入の促進及び支援に関すること。 (3) 全学的な重点研究開発プロジェクトの推進に関すること。 (4) 若手教員の研究開発プロジェクトの支援に関すること。 (5) 知的財産の保護及び活用の推進に関すること。
大阪大学	世界の研究動向を把握し、将来性のある研究分野を発見することを期待します。また、研究者個人に関する情報をデータベースからだけでなく、収集してほしいということです。言い方を換えれば将来性のある研究者を発掘するという目利きです。学内の研究者とともに世界からの研究者のリクルートに必要な情報を集めることです。	期待する上記の研究マネジメント活動を実行する人材の不足を感じています。	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」（スキル標準の作成）事業で東京大学が作成したスキル標準を参考にしていますが、本学独自のものは作成していません。参照： <a href="http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1349663.htm">http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1349663.htm</a>
早稲田大学	研究戦略センターのようなプレアワード中心の教員組織は、そのミッションにあるように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)人的ネットワークが役割。 研究推進部のような事務組織は、研究推進に係る制度の設計と整備、教員職員評価を含む人事制度の設計・整備、研究倫理、研究費管理等、制度と運営が役割。加えて両組織とも、広報・アウトリーチなど、学内組織との密接な連携も役割。	種々の事業や運営を主管する組織の整備は出来ているが、問題は、その密な連携と、グレーゾーンの事項をどう差配するかという点である。また、執行部の交替、職員の人事異動等も一つの要因ではあるが、蓄積されたノウハウや特に種々のデータが末端の組織・教職員まで共有できていない点も問題である。	研究戦略センターには近いものが存在し、URAに提示し実際の教員管理に使用している。大学全体としては、教員の役割を4類型化し、詳しい業務内容の規程化を進行させている。その中の一つの項目としてリサーチアドミニストレーションを定義する計画である。

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研究マネジメント活動の成果をどのような指標で測っていますか。 単年度と複数年度で評価指標が異なる場合には、分けてご記入ください。	②研究マネジメント活動の評価において難しさがある場合はその内容についてご記入ください。
東京大学	評価については、現在のところ学内で定められた指標はありません。 職員については、職員評価制度がありますが、これはURAとしての評価というわけではなく、一般業務全般についての評価制度です。ただし、本学職員にはURAとほぼ同等業務を行っていると思われる人材もおります。	研究マネジメント活動は、その成果が結果として目に見えるものと、そうでないものが混在しており、一律に評価することは難しいと考えます。
東北大学	評価方法については現在検討中である。	定量的に評価することは困難である。また、研究マネジメントを行う者は大学全体や部局全体、更には個別のプロジェクトに関わる者等、関わり方がそれぞれ異なるため、誰が評価を行うか等、検討が必要である。
北海道大学	年度ごとに設定した目標の重要度（極めて重要、重要、普通）と難易度（困難、標準、容易）により貢献度を決定し、当該目標の達成度に応じて評価点を算出する。	教員と異なり、論文・特許・外部資金獲得額などの定量的指標（数値・数量）がないこと、教員に比して業務選択の自由度が低いこと及び業務範囲が幅広く、個々人の担当業務が異なることから評価の客観性・公平性を担保するのが困難
立命館大学	2009年に、立命館大学全体の研究分野の自己点検・評価活動の柱として、「研究活性度 総合指標:TIRA」(Total Indicator of Research Activities)を位置づけ、学部・研究科別に以下の指標データを蓄積している。 「著書」「論文」「研究発表」「その他研究活動」「受賞・学術賞」「特許・技術移転」「学外研究費 導入(公的・競争的資金、産学連携による研究資金)」など	上記TIRAの活用により、自大学の絶対的評価は比較的容易であるが、他大学との比較(相対的評価)が難しい。
東京医科歯科大学	研究実施に係る教育や研究マネジメント組織内における管理・運営状況、本学活動を学外へ発信することによる社会貢献などの面から、活動内容、件数で評価している。単年度・複数年度の評価としては、中期計画・中期目標、または年度計画に基づく目標達成状況などにより評価がなされる。	評価指標として、数値に表せる活動であれば評価は容易であるが、例えば大きな研究成果が発表された際に、必ずしも数値等に表し評価できるものではなく、また、地道な支援活動や分析による改善など、基礎的な支援を行っていたことに対する実績などは、評価が難しくなる。
東京理科大学	各URAが部門長等との面談の上で策定した年度事業計画(目標、活動計画)の達成状況に基づき実施することとしている。	本年度から開始したため、今後の実施状況を踏まえて改善等を行うこととしている。
岡山大学	上級URA、主任URA、一般URAに区分されている。評価は組織評価及び個人評価で構成されている。 (1) 組織評価:学長から示されたURAミッションをURA全員の組織目標とし、その達成度について評価する。 (2) 個人評価:個人評価は、成績評価、行動評価及び能力評価の3つの評価要素で構成する。ただし、上級URAについては、行動評価及び能力評価で構成する。なお、評価期間中に、職務に関連する資格・免許の取得、研修の受講、特筆すべき業務実績等で、特に加算対象となる事項がある場合には、評価点数を加算することができる。加算基準は、別に定める。 ① 成績評価 個人目標の達成度及び仕事の計画性を評価する。 ② 行動評価 評価期間中の仕事への取組姿勢や行動について、項目を定めて評価する。 ③ 能力評価 評価期間中における習得・習熟能力の程度について、項目を定めて評価する。	URAの活動はグループとしての活動を重視しているため、URAの個人評価との調和が現実問題として困難。これはミッションの達成に異なる役割が要請されることから生じている。
金沢工業大学	科研費他、政府系資金の獲得件数と金額、企業からの受託研究の件数と金額、教員のアクティビティ(論文、発表等)を指標としている。	必ずしも論文の成果が外部資金獲得の成果と直結しているとは限らないことに評価の難しさがある。
東京農工大学	研究マネジメント活動を行う組織全体としては、支援したプロジェクトに係る申請金額を指標としている。	上記数値目標では計測できない研究情報管理、知的財産の管理、展示会等企業ニーズとのマッチング活動、研究力分析のための取組については、客観的評価が難しい。

大阪大学	特に明確な指標は設けていませんが、外部資金の出願数や採択率などが上昇すれば、研究マネジメント活動の成果だと判断しています。 また、研究者からの活動に対する評判（外部資金獲得やアウトリーチが円滑にできたなど）も参考にしています。	研究マネジメント活動をした効果を明確に切り出すことは困難です。
早稲田大学	記入無し	記入無し

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。
東京大学	学内では、まず教員、特に特定プロジェクトのPIとなるようなリーダー教員です。 学外では、各種情報発信組織や資金ファンドの関係者などです。	うまく協働して、結果として双方にいい成果などを生み出せばベストです。
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	
北海道大学	学内（教員、事務職員ほか） 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）	URAの認知度が低いため、その役割・業務内容等を積極的に広報する必要がある。
立命館大学	立命館大学 添付資料3-2-①参照	「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	研究の推進においては、産学連携活動は必要不可欠である。 製薬や医療機器製作等の企業には、本学の医歯学研究の発展のために寄附金という形で貢献頂いているが、同時に共同研究等という形でも協働し、イノベーション作出にも貢献している。	利害関係者との協働について、本学では利益相反マネジメントポリシーを策定し、自己申告することで適切に管理をしている。
東京理科大学	個人、団体に係る事項についてはお答えできません。	同上。
岡山大学	学内：研究推進本部の研究支援者、産学官連携本部の産学官連携コーディネーター、知的財産本部の知的財産プロデューサー、本部・研究交流部の研究担当事務職員、各部局の研究担当事務職員、国際交流担当職員、教員、技術職員 学外：国内外の研究所等の学術機関職員、各国の上述の職種	より緊密な情報交換と協働（相互理解の強化・促進）。
金沢工業大学	・学内：学長、研究担当副学長、各研究所長、研究担当者、コーディネータ担当者、法人本部等 ※なお当該所管関係者は除いております。 ・学外：企業(経営者、研究者、契約関係者等)、行政機関産学連携関係者等	産学連携活動が多岐に亘るため、ステークホルダーを含めた利害関係者との信頼関係構築、ならびに組織的マネジメントの見える化が益々求められると考える。
東京農工大学	学内においては、人事・財務の事務部門。 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	教員・研究者、事務系職員、企業、政府（特に、文部科学省）、資金配分機関（日本学術振興会、科学技術振興機構、NEDOなど）、研究法人（理研、産総研など）、地方自治体、民間団体（NPO等）	利害関係者間の認識の差を小さくすることに努め、協働が速やかに始まるようにすることが必要と思われます。
早稲田大学	学内は本部事務組織と各部局の執行部。具体的には、教務部、研究推進部、国際部、経営企画課、広報課、キャンパス企画部等。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等。	学内は活動情報の共有と指揮命令系統の明確化、責任所在の明確化。学外は情報共有と次に人材の交流。

4. 人材の資質：研究マネジメント活動を行う人材のコンピテラシーに関する質問					
	①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研究マネジメント活動を行う人材に求める学位はどのようなものですか？（例：工学系の博士等）	③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？	④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？	⑤研究マネジメント人材に必要と考える能力・業務スキル・ソフトスキル等と現状との間にギャップがある場合は、その差異についてご記入ください。
東京大学	理想的には、理・工・医などの修士号、博士号を取得して、各分野での研究計画の立案等の補助を行える能力を有している者ですが、これに限定すると全体数が限られてきますので、少なくとも4年制大学学部を卒業した者まで対象としてもよいと思います。	①と同じですが、学歴に縛られると選択肢を自ら狭めてしまいます。研究支援業務に必要な知識と経験を有した人材であれば、大学としてURAとして位置付けても良いのではと考えます。なお、本学では現在、URA認定制度の構築を進めています。研究支援業務に関してある一定程度の知識、能力を有すると認めた人材を「学内URA」として認定し、学内において、雇用する側、される側両方からの見える化により、必要人材の早期確保を図り、学内全体の研究支援業務向上を目的としています。	本学ではURA研修を学内で継続的に実施していくことで、研究支援人材の育成に努めています。現時点までで、学内の教職員約300名がURA研修に参加して、研究マネジメントに必要な知識の習得などに努めています。また、研修に参加した方からのアンケート結果からは、研究支援業務にこの研修が役立っており、機会があれば再度参加したいとの意見も多く出ています。参考までに、研修資料の一部を添付します。	他大学でURA育成に携わってきた方（副学長クラス）は、「URAに必要なのは、人間力である」と言っております。研究マネジメント業務に必要な知識・経験を有すると共に、他研究室、他部署、事務部門などとの連携が求められるURAは、人間としてのコミュニケーション能力や調整力が優れていなければ、いくら研究の中身が理解できていても、URAとしては難しいと考えます。	④で述べたように、URAとして求められる能力のうち、他者との調整力は特に重要です。特に最近、文部科学省や他省庁からのファンドについては、複数部局に亘る分野横断型のプロジェクトが求められており、学内調整などのマネジメント業務は特に重要ですが、現実的には、少数のPIが走り回って調整していることも多く、これらの学内調整をできる資質を有した人材の育成が急務です。 しかしながら、これらは長い経験と研究力の双方を有した者でないとできない部分でもあり、難しいところです。
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。	博士若しくはそれと同等の能力を有している者。	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	OJT等により身につけていただく。
北海道大学	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すること。	博士（分野は問わない）	北海道大学 添付資料 2-③ 「北海道大学 URA 職の職務内容」の業務を遂行するための能力・業務スキル 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	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・・・ 管理職的立場にある上位の職階者に限る	ギャップはなし。

			ンテーション能力, 語学力(英語), 広報・情報発信能力など		
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	修士以上が望ましいが、自然科学系、とりわけライフサイエンス分野は博士が望ましい。	・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”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	「知財マネジメント」「ベンチャーリング」「プロジェクトメイキング」「国際連携」といった ADVANCED スキルは、なかなか習得するのが困難である。
東京医科歯科大学	研究マネジメント活動の内容によりさまざまである。産学連携活動や臨床研究、基礎研究など、マネジメント対象により求められる学術的バックグラウンドは変わってくる。各種の対象に特化したスキルと、担当分野における本学の現状を分析、改善につなげるリテラシー能力が求められる。	①で回答したように、マネジメントの内容により様々である。	本学においては、URA(研究費獲得プランチ、研究力強化プランチ、先進医療展開プランチ)、産学連携研究センター及び研究・産学連携推進機構事務部において研究マネジメント活動を行うための能力・業務スキルが求められる。各組織における基礎的な知識や、データ処理能力、分析力が必要とされる。	大学全体の組織、運営を理解し、統括的にまとめあげるだけのリーダーシップ、その下で研究費を含む執行の運営管理、産学連携の推進管理、個々の研究支援及び大学研究力の分析管理、各々をまとめ上げる責任と教員との密な連携が行える能力は必要不可欠である。	③を基本ベースに、各々が連携できる個人間のコミュニケーション不足や、業務を縦割り化する傾向により④のような連携が実現しにくいのが現状である。
東京理科大学	各部門の担当業務に応じ以下のようなバックグラウンドを有することが望ましい。 研究戦略部門(研究動向分析、論文データ分析、研究費分析等の分析) 研究・産学連携支援部門(研究分野に応じた専門技術) 地域連携・事業化推進部門(企業等における実務) 企画管理部門(資金管理、コンプライアンス等の実務)	研究戦略部門(理工薬医系の修士、博士等) 研究・産学連携支援部門(理工薬医系の修士、博士、弁理士等) 地域連携・事業化推進部門(理工薬医系の修士、博士等、MBA 等) 企画管理部門(会計、法務系の学士等)	研究戦略部門(研究動向分析、論文データ分析、研究費分析等の分析能力) 研究・産学連携支援部門(研究分野に応じた専門技術能力) 地域連携・事業化推進部門(企業等における実務経験、交渉力) 企画管理部門(資金管理、コンプライアンス等の実務能力)	他大学、研究機関や企業、自治体等との交渉、調整能力、プレゼンテーション能力。	各 URA のバックグラウンド、経験の差によって差異が生じている。

岡山大学	博士レベルの学術研究活動経験。研究活動を行なう上での基本的学術知識及び関連分野の知識。IP、法規、財務等に関する基礎知識。	分野に関わらず博士の学位。	1) 企画力 2) 基礎的分析能力、状況分析能力 3) 業務遂行能力 4) プレゼンテーション能力 5) 基礎的語学力(英語に限らない) 6) 専門的知識(自分の専門分野に限らない)	1) 人間力：教養、躰、作法等の基本的素養の上に成り立ったその人個人の力 2) コミュニケーション能力：言語、仕草、紙面・電子媒体等を駆使する事で絶えず最適な情報を発信・受信できる能力 3) 交渉力：絶えず自己と他者の最大利益を確保できるように交渉を進めることができる力 4) 協調力：自らの価値・概念に捉われず、異なるもの同士の歩調を合わせることでできる力 5) 異分野対応能力：自らの専門学術に捉われず、新たな分野との連携・融合を模索できる力 6) サービス精神：他人に奉仕する精神 7) 観察・育成力：科学的批判に立つだけの視点ではなく、科学的に良き点を引き出し、育てることのできる力	必要と考える求める能力は個々人に求めるのは不可能なので、グループとして最大化できれば良い。
金沢工業大学	学位などの自身の高い専門性を有することはもとより、知財・マネジメント・ビジネス・社会科学の教養は、マネジメント上有用に機能すると思われる。	業務スキルを有していれば必ずしも学位を求めている。	官公庁や企業における様々なプロジェクトマネージャ経験者が望ましい。プロジェクト推進のための計画能力、経理能力に加えてそれぞれの専門知識を併有していればなお望ましい。	社会的常識に基づく冷静かつ正確な判断能力を重要視する。加えて、俯瞰的視点・仰視的視点を併せ持つ論理的思考能力、関係部署との現場を見据えた柔軟さを伴う調整能力も求める。	特にありません。
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等	上記①の要件を満たせば、学位は限定していない。	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事務遂行スキル	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	現時点で特になし
大阪大学	研究の経験または研究マネジメントの経験です。期待する業務の内容によって、経験年数の目安を設けています。若手研究者に対する研究マネジメントを行う人材については5年程度以上、シニア研究者に対する研究マネジメント人材については15年程度以上が目安です。	特に明確には設定していません。博士号があるほうがよいと思いますが、無くても業務ができる人材はいると思います。	研究分野を俯瞰する能力、情報収集能力、情報分析能力、研究者の話を理解する能力、研究者のバックグラウンドに合わせて説明する能力などです。また、規則を理解する能力や事務系職員とのコミュニケーション能力も必要です。企業の人など学外の人とのコミュニケーション能力も必要です。業務スキルとしては、各種分析手法・ツールが使えることが必要だと思います。	上に書いたように、研究者とだけでなく、事務系職員や学外の人とのコミュニケーション能力が必要です。また、その能力が適切に発現されるためには、基礎的な教養が必要だと思います。さらに、自分の感情を抑制する能力も必要です。高い倫理観と自己の利益を求めないことも必要です。	上記の業務スキルを持つ人材はある程度見付かりますが、上記のソフトスキルを持つ人材を見付けることは容易ではありません。上記のソフトスキルは、全員が持たなくても、シニアクラスが持てば、充分かも知れませんが。

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、あるいは研究プロジェクトのファンド側でも良い。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。	研究プロジェクトの獲得や運営上、一般には博士の学位を持つことが望ましい。そうしないと研究者側の信頼を得られないからである。しかし、会社・独法・府省の幹部クラスはこの限りではない。経営の視点に立った研究マネジメントが求められるからである。また、アウトリーチなやサイエンスライターなど特殊な技能やネットワークを有する人材もこの限りではない。	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。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、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。	自身の立ち位置がどこにあるか客観的立場に立てること。何が求められているかを瞬時に把握できること。求められる状況に応じて論理的な説明並びに文章が書けること。人物評価が出来ること。また、海外との連携が増えているのである程度の語学力も必要。	能力に個人差が大きい。
-------	--	--	--	---	-------------

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。
東京大学	本学では、職種として URA というものはありません。既存の職種により、特定有期職員を採用しています。具体的には、各部局で各種経費に基づき、必要な業務を明記した上で、公募要領を作成、公募して面接、採否を決めています。	採用に際しては履歴書を見て面接などを行い採否を決定していますが、どうしても期待どおりにはいかないケースもあります。特に学外から入った場合、学内行政ルールについて知識不足・理解不足で業務が進まないという状況もあります。既述したとおり、URA 研修において学内ルールなども研修材料に取り上げて、URA として必要な知識の習得に努めています。
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。
北海道大学	公募→書類選考→面接（プレゼン・質疑応答）	URA の認知度が低く、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）。
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）
東京医科歯科大学	企業、官公庁及びファンディングエージェンシーからの個別採用（早期退職者、出向・転任 等）、学内人事異動などによる登用、定年後の教員の再雇用などにより採用している。	研究マネジメント人材には研究活動に携わった経験のあるものが望ましいが、研究マネジメント専門の人材を採用しようとすると、対象者の研究活動をストップすることに繋がり、研究職を持つ若手育成にはなじまない。
東京理科大学	学内外の関係者を通じた個別の人材確保。	URA という職種は経験者がほとんどいない新しい職種であるため、人材リソースに限りがある。
岡山大学	公募（国内外公募）、Job interview	1) 限られた人数制限の中で、産学官、男女、外国人等の多様な人材をバランスよく採用すること。 2) 博士号学位を有し研究経験のある人材の雇用。特に人文・社会科学系人材。 3) 民間企業と比較して給与等が極めて低水準、非正規職員での雇用であるため不安定な労働環境である点などがあり、若手にとっては安心して長期的に就ける職務ではない。
金沢工業大学	主に紹介にて採用を行っている。	地方には人材的に乏しい局面もあるが、人材の募集は教育関係者に限らず産業界の人材にも目を向けることとしている。採用時には研究マネジメント専任で採用するわけではないため、採用後の適性判断については難しい側面がある。
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。	公募に際して応募してくる者の 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 歳代未満の志望者が少ない。
大阪大学	一般の研究マネジメント人材は基本的には公募で採用しますが、責任者はヘッドハンティングで行います。	望ましい経験とスキルをもつ人材がまだ少ない点が採用を困難にしています。
早稲田大学	シニア層はヘッドハンティング、中初級クラスは公募。	シニア層の採用に関しては紹介者がいるので特段の問題はない。一方で、ある程度のマネジメント経験を有する人材を採用することになるので、若手人材があまり採用できていない。

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。
東京大学	URA 研修を初級、上級の2段階に分けて実施しており、統括研究マネジメントは、上級研修の中で取り上げています。	業務が幅広く全てを研修に網羅することは中々難しい部分があり、受講者の方でも主に自分が現在主担当となっている。講義を受講したいという希望があり、科目毎の受講も可能とした研修も行っています。
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)	
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、手探りで企画・立案している。学外の研修も種類・数ともに少なく、継続的に利用できるか不透明である。
立命館大学	立命館大学 添付資料 5-2-①参照	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	研究マネジメントそのものを題材とした教育活動は行っていない。教職員 FD や、各種研修会・講習会、または現場での業務運営を通じて、総合的な教育活動としている。	研究マネジメント教育の内容は広汎であり、どのようなテーマで教育活動を行うか、どれだけ詳細にするかなど、検討が必要である。また、研究マネジメント人材には研究者としての経歴だけでなく、研究費の管理を含む研究進捗状況の管理など事務職が担う要素も求められるため、研究活動を行う人材にどれだけマネジメント教育に興味を持たせるかというところも課題である。
東京理科大学	OJT の他、関係機関等が開催する研修等への参画。	URA 業務は多岐にわたっており、一様に育成を図ることは難しい。(東京理科大学 5-2-②参照)
岡山大学	OJT によるスキルアップ。上級 URA と主任 URA、一般 URA とのペアによる活動。	経験知の要素大。
金沢工業大学	外部のセミナー、研修、シンポジウムへ積極的に参加させ、育成を行っている。	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。
大阪大学	学内外の研修プログラムへの参加と経験豊富なシニアによる On the Job Training によっています。	人材を育成し、有効に活用するには、まず得意なことに従事してもらうことだと思います。いろいろ体験するなかで、その人が得意とするところを見付けるのに、かなり時間が掛かることがあります。本人が得意と思っているやり方が、必ずしも適切とは言えないことも多々あります。
早稲田大学	当該人材はシニアなので OJT。	シニア層は完成されているので、教育は不要。むしろどう活用するかが問題。

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、学内で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。
東京大学	URA のキャリアパスについては、現在、学内で検討中です。 良い人材であれば、大学としても残って活動して欲しいと考えています。 今、検討しているのは、一つのプロジェクトが期間終了したあと、次のプロジェクトに移行するまでの間、いわば繋ぎの期間、大学が雇用するという制度ですが、財源の問題、人物の評価など難しい問題もありますが、うまく制度設計ができればと考えています。	雇用形態には、無期雇用と有期雇用があります。無期雇用の場合は、これまでは若いうちに採用し、学内業務を幅広く経験させて育成する方針でしたが、大学業務に専門性が求められてきている現在、このうち一部は専門職として位置付けることも必要です。その場合は、専門職として生涯活躍できる場所の確保が必要であり、従来の組織の見直しも迫られてきます。 一方、有期雇用は、雇用される側の不安定性が常に存在します。有期を無期に転換した場合、人件費の後年度負担が発生し、特に本学のような、国立大学法人においては、主たる人件費である「運営費交付金」が年々減額されてきており、今後も厳しい状況が見込まれるため、安易に無期に転換することは困難です。しかしながら、研究マネジメント人材は確保する必要があるため、学内では人事・給与制度の改革も視野に入れた動きが始まっています。なお、数は少ないですが、教員からの URA 転換も事例もあり、うまく機能している例もあります。
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	事例はなし。	組織規模が小さく、人数が少ないため、年齢構成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ため、人事交流の妨げになっている。 また、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・0JT 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	RU 事業採択と共に研究マネジメントについて強化を始めたところであるため、事例はないが例えば URA については URA トレーニー→URA→シニア URA といったステップアップが可能であるが、従事期間を制度として特に定めているわけではなく、各人の事業への取組及び自己評価を基に考える方向性である。	本学において研究マネジメント人材及びその制度が定着していないことがキャリアプランの設計自体に繋がっていない。
東京理科大学		URA に係るテニユアトラック制度の構築が課題。
岡山大学	具体例はなし。ただし外部からの引き抜きの例はあり。	教員でもない事務職員でもない第3の職種であるので、キャリアプラン設計が難しい。 URA 人材市場が未形成 (URA に対する各機関の「扱い」が大きく異なる)。 なお、本アンケートに関連する PPT (参考 PPT) を添付します。 岡山大学 別途資料参照
金沢工業大学	研究マネジメントに専念することを前提としたキャリアプランは定めていない。 これは産学連携担当者に産学連携だけでなく大学全体を知る「大学職員」としてキャリアアップして	研究マネジメント人材と区切ってキャリアプランを定めていないため、特にありません。

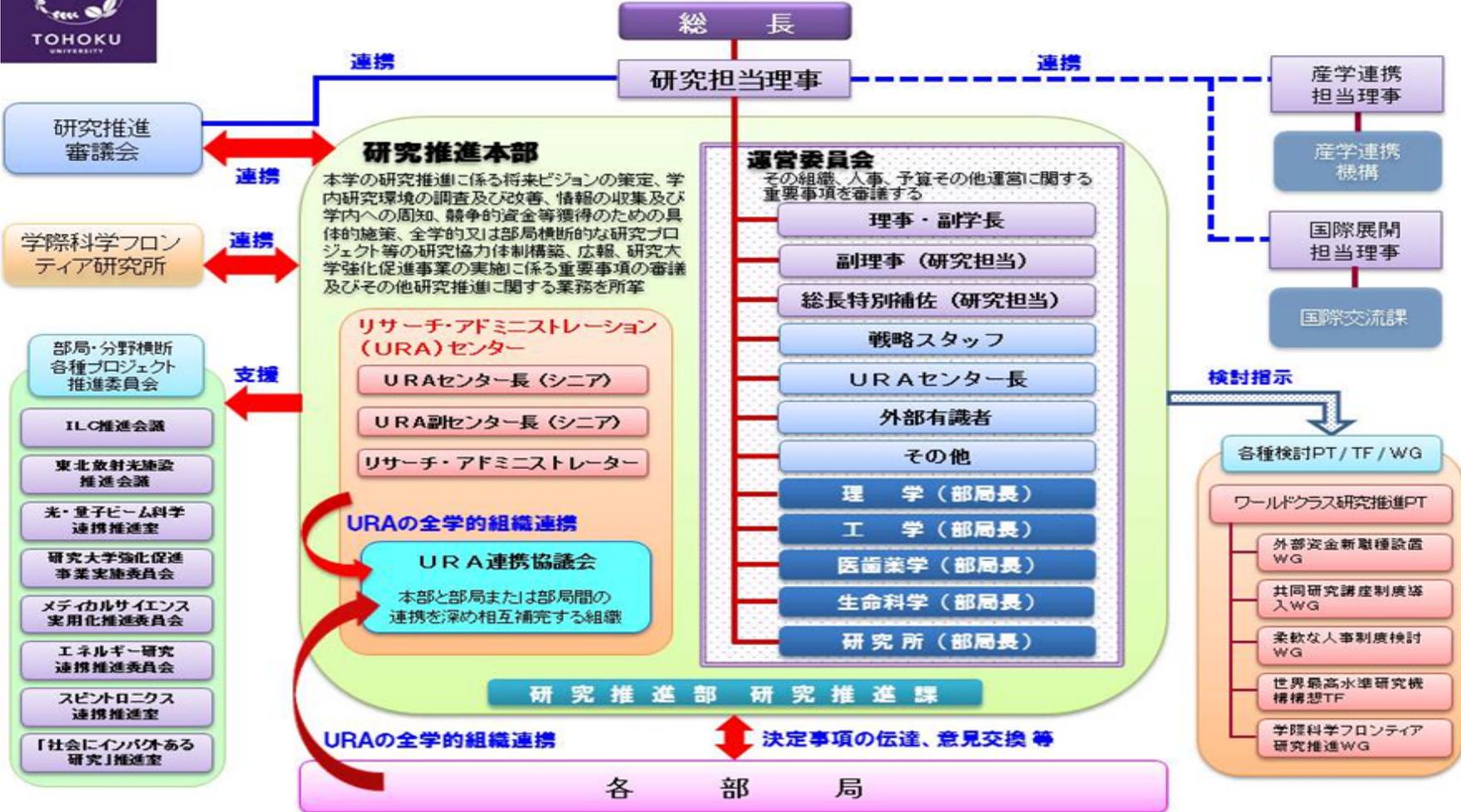
	<p>もらうためである。教育研究活動においては産学連携も重要な要素ではあるが、様々な要素が起因しているため、一人の大学職員としてステップアップしていくことが望ましいと考える。</p>	
東京農工大学	<p>該当事例はない。</p>	<p>本学は URA として職階別任期制を導入しているためキャリアプラン設計についての難しさは感じていない。ただし、今後、評価を踏まえたキャリアアップや待遇については実務を踏まえた改善が必要になると予想している。</p>
大阪大学	<p>URA として、リサーチ・アドミニストレーター、チーフ・リサーチ・アドミニストレーター、リサーチ・マネージャー、シニア・リサーチ・マネージャーと上位に昇格していくキャリアパスを設けています。教員が、助教、講師、准教授、教授のようにステップアップするのと同じイメージです。URA の中から、将来、理事・副学長が現れる可能性もあると思います。本学では、2013 年 8 月から 2 年間、URA が副学長に指名されていました。</p>	<p>上で書いたキャリアパスはある程度の人数がいないと機能しないのですが、現状はその規模になっていません。</p>
早稲田大学	<p>あり。ただし次の仕事にステップアップしたわけではなく任期付きからテニユア教員にした事例がある。</p>	<p>教員として採用した任期付き中級クラスの研究マネジメント人材は、考課によって、講師、准教授、教授と昇進する。任期付きからテニユアにする場合は部局の枠で制限されるのでこの点が一つの問題。</p>

# 東京大学 研究マネジメント活動実施組織形態(例)

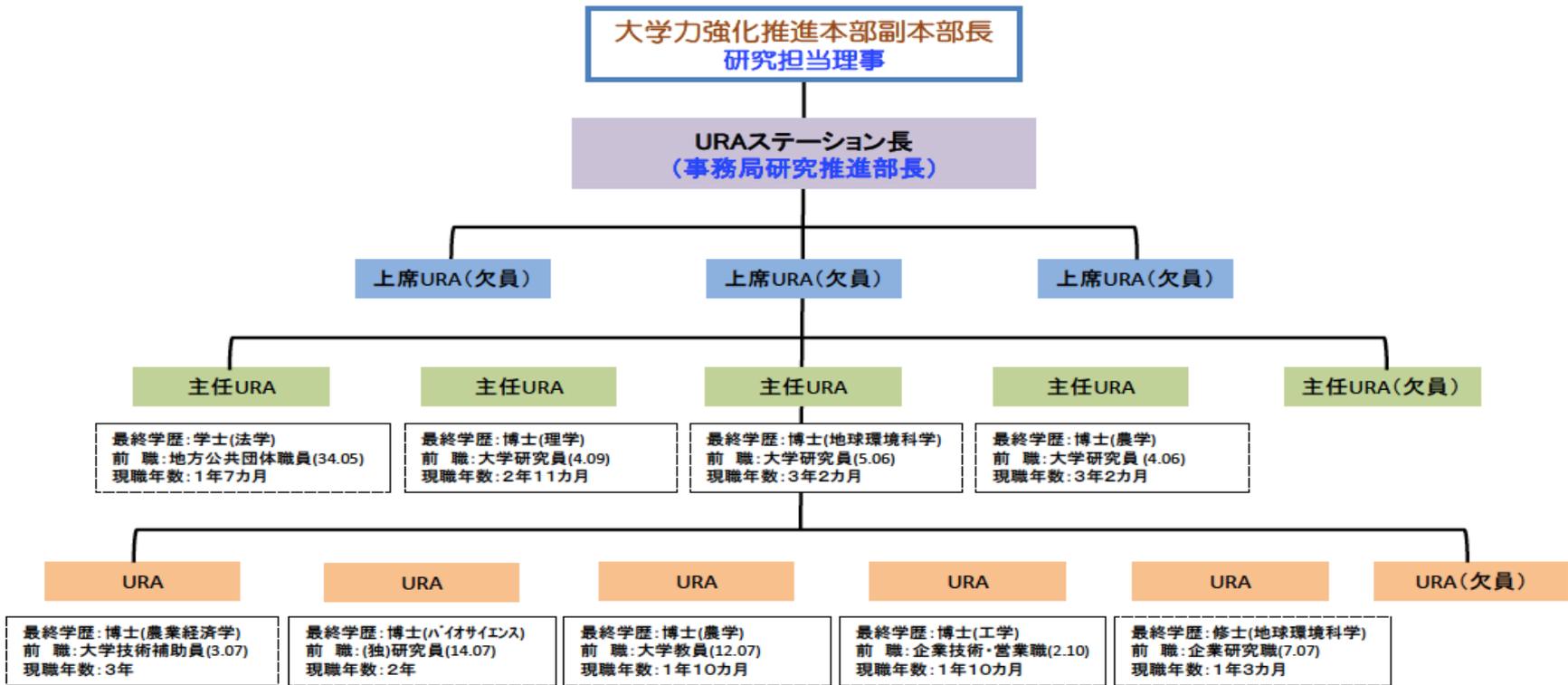




東北大学研究推進・支援体制



# 北海道大学 大学力強化推進本部URAステーション組織図



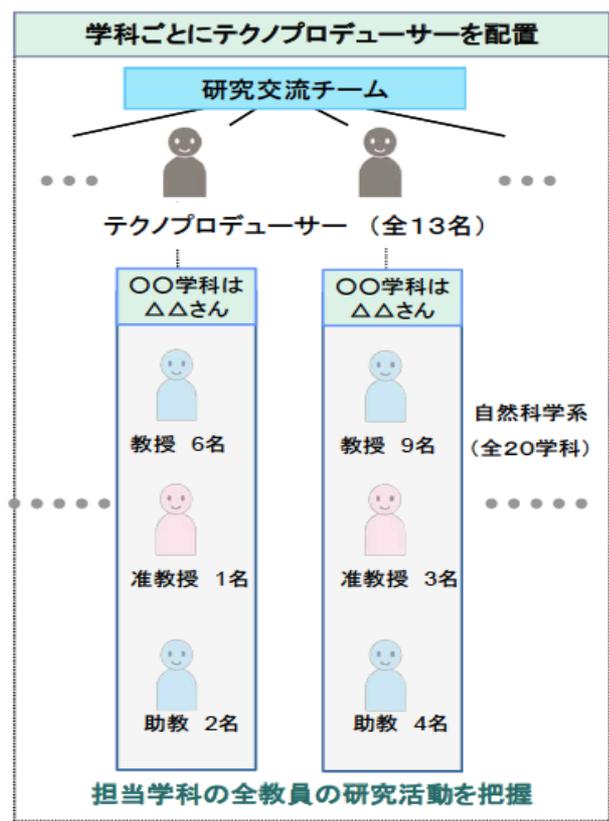
※前職は、現職採用前の直近職であり、カッコ内は経過年数

	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

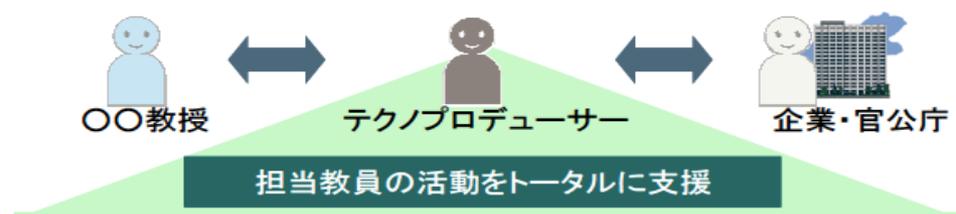
# 産学連携の理解

## 立命館大学のテクノプロデューサー制度

テクノプロデューサー(研究推進・産学官連携スタッフ)が担当教員の研究活動をトータルに支援



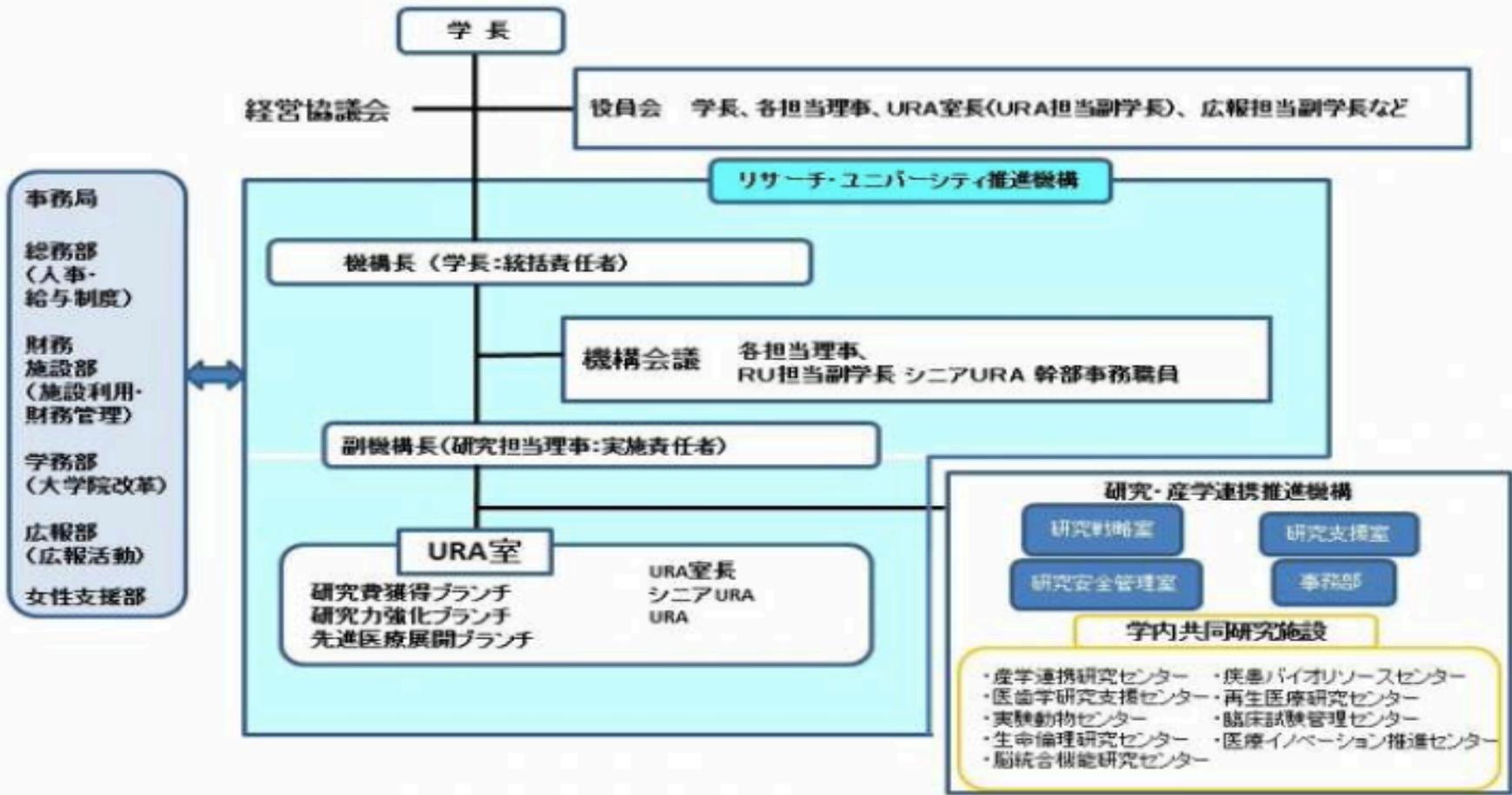
担当テクノプロデューサーが、一人の教員のシーズ発掘から事業化までを一貫してマネジメントする「研究室エージェント制」



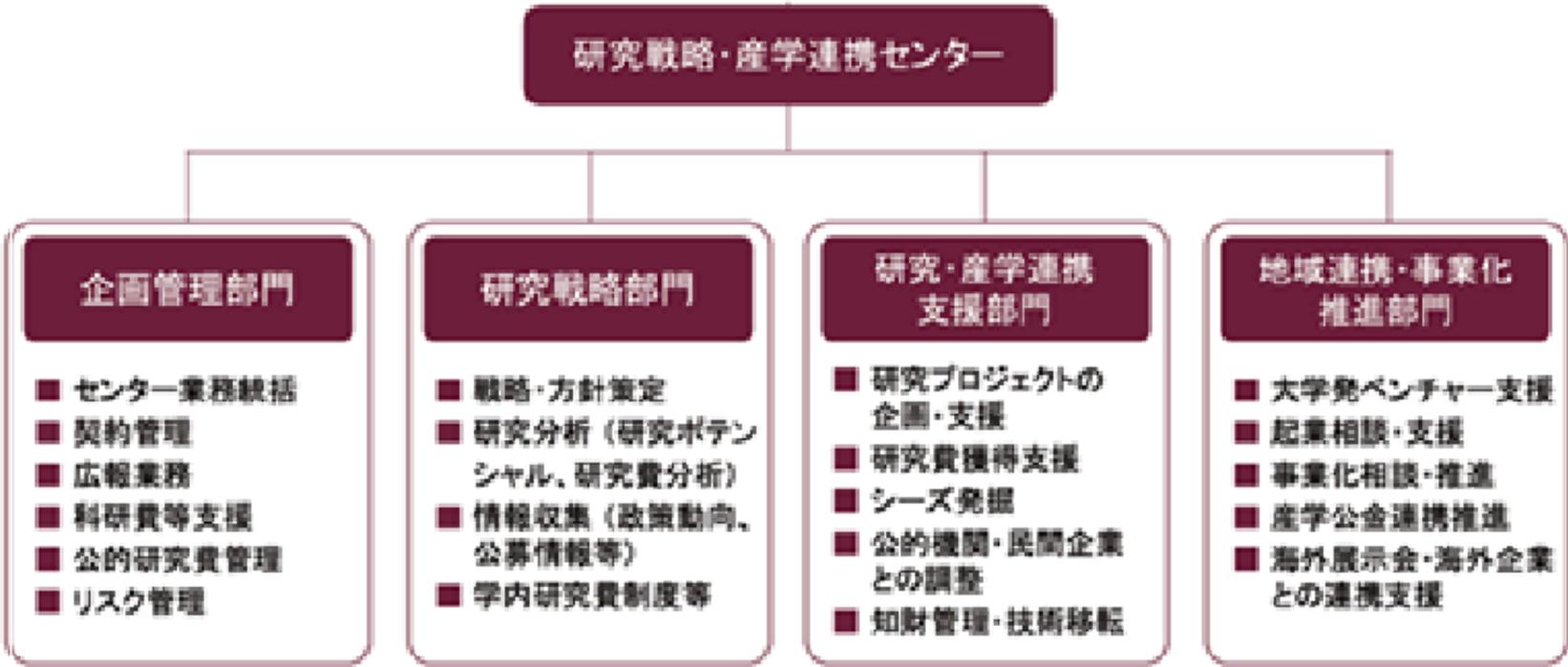
- 担当教員の研究活動・動向把握・外部資金獲得計画立案
  - シーズ発掘
  - シーズ宣伝活動(展示会・ポスター・パンフ・HP等)
  - 特許出願・権利化支援
  - 特許のマーケティング・ライセンス交渉、技術移転
  - 共同・受託研究コーディネート、プロジェクト形成
  - 奨学寄附金の導入
  - 官公庁系研究プロジェクトの企画・申請・採択後のマネジメント
  - 科研費等の研究費の申請支援
  - 学内研究制度の活用支援
  - 研究センター・産学連携コンソーシアムなど組織的活動の支援
  - 人材獲得・人材輩出 (ポスドク・研究支援者・社会人ドクター)
  - 起業活動の支援
- 等



リサーチ・ユニバーシティ推進機構図







事務職員 12  
派遣等 14

URA 3  
事務職員等 5

URA 18  
事務職員等 5

URA 4

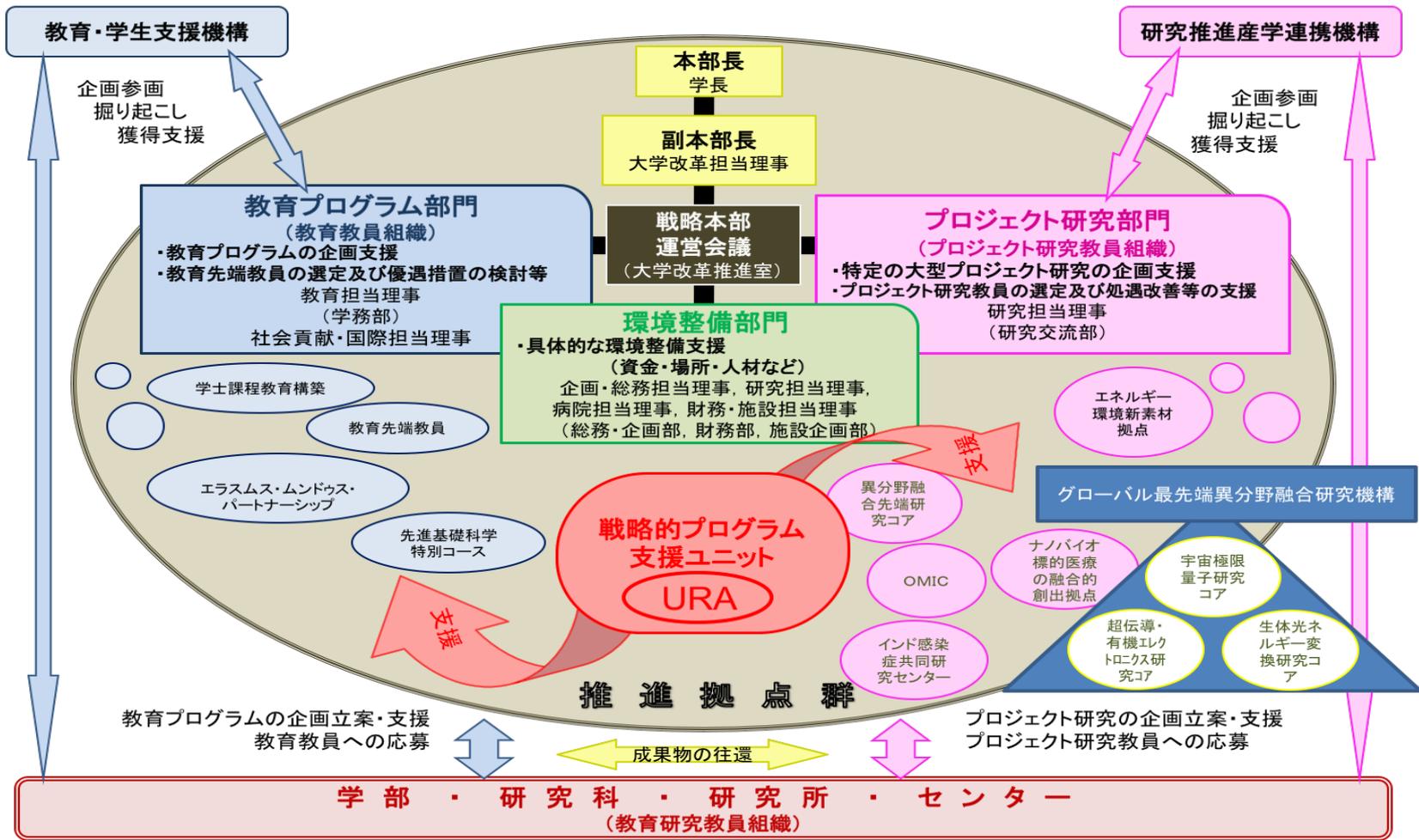
①事前フェーズ

全般

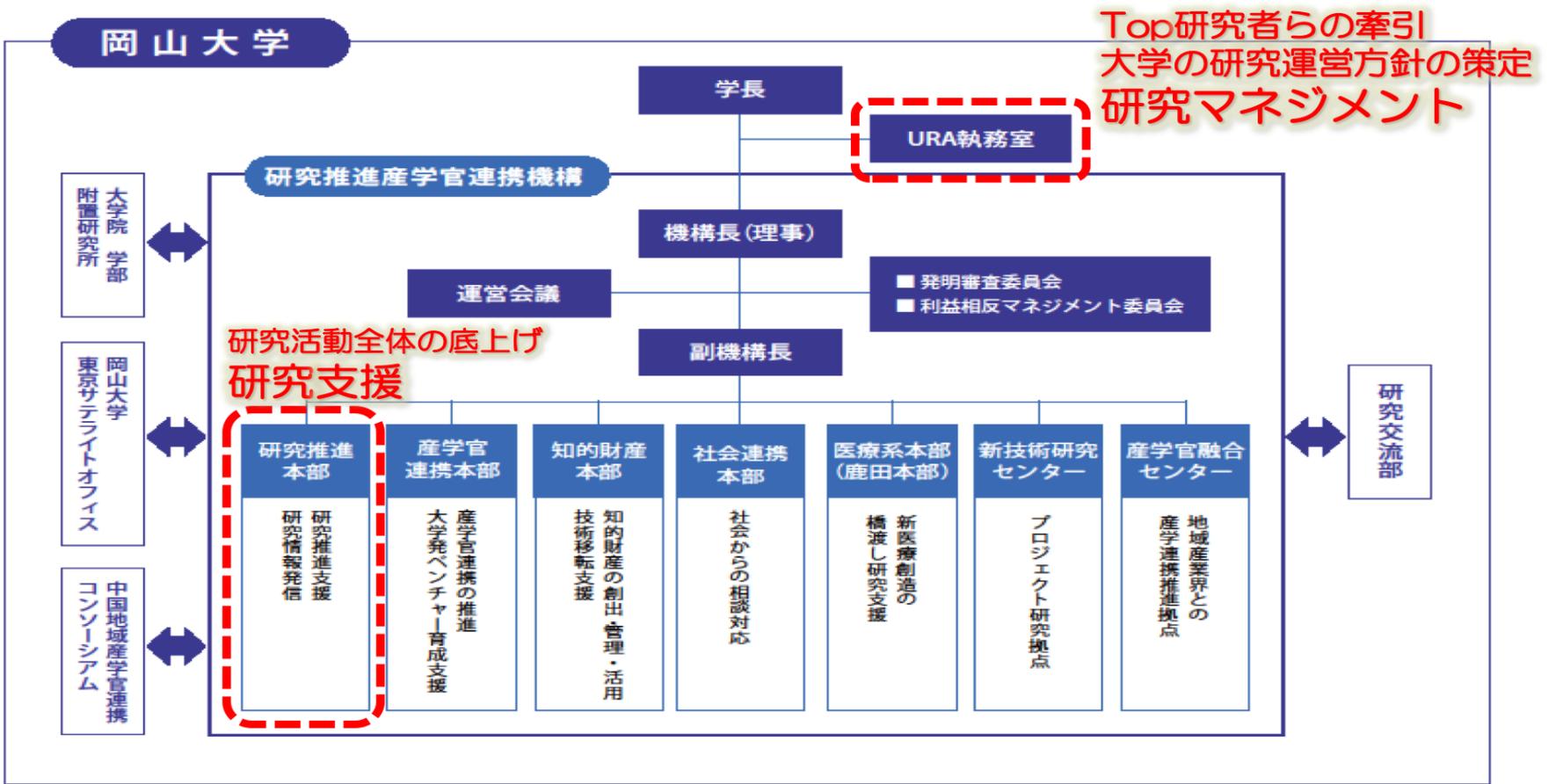
②実施フェーズ

③事後フェーズ

スライド1 ◆教育研究プログラム戦略本部



スライド2



Top研究者らの牽引  
大学の研究運営方針の策定  
研究マネジメント

