

平成 25 年度
「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」
(研修・教育プログラムの作成)

2.総論 リサーチ・アド ミニストレーターとは

理化学研究所 研究戦略会議研究政策企画員
高橋 真木子

目次

シラバス	1
はじめに	3
1 “URA” が求められている	4
1.1 これまでの議論の経緯	4
1.2 「URA とは？」	4
1.2.1 URA に関するこれまでの議論	4
1.2.2 URA に対する期待と要望	5
2 研究者に必要な研究推進支援機能	8
2.1 リサーチ・アドミニストレーションとは	8
2.1.1 研究という活動を把握する	8
2.1.2 研究者が必要とする研究推進支援業務の類型化	9
2.1.3 リサーチ・アドミニストレーションの業務整理	11
2.2 活発な研究者の活動事例	12
2.3 「なぜ必要か？」（第 2 章のまとめ）	14
2.3.1 無いとどのように問題か（ネガティブ面）	14
2.3.2 有るとどのように有効か（ポジティブ面）	15
3 これから必要になる研究推進支援の専門人材とは	17
3.1 アメリカにおける URA	17
3.1.1 URA の多様な肩書き	17
3.1.2 機能と役割	18
3.1.3 大学の経営方針に基づく組織の類型	19
3.1.4 キャリアラダー	20
3.1.5 職種の認定プログラム	21
3.1.6 職種確立の歴史と職能集団 NCURA の活動	22
3.2 研究推進支援に必要なスキル	24
3.2.1 アメリカの RA が重視していること	24
3.2.2 URA スキル標準の意義とコンセプト	25
3.2.3 URA スキル標準の骨格、対象とする業種	26
3.2.4 URA スキル標準の活用	29
3.3 ボトムアップ的なネットワークの活動の紹介	32
3.3.1 活動例：リサーチ・アドミニストレーション研究会	33
3.3.2 活動例：UNITT 年次大会	33
3.4 「どういう役割が求められているか？」（第 3 章のまとめ）	35
参考文献 一覧	37
著者略歴	39

シラバス

研修科目名	総論 リサーチ・アドミニストレーターとは
形式	講義 2回
目的 及び概要	以下の知識を取得することを通じ、URAの必要性と受講者各人の経験に基づき、個々人の目標とするURA像をイメージすることを目標にする。1. URAの概要紹介（背景、必要性、現状、日米における活動の整理）、2. 研究者に必要な研究推進支援機能（活発な研究者の活動事例、研究推進支援に必要なスキル）、リサーチ・アドミニストレーション関連の活動紹介（ボトムアップ的なネットワーク等）。
キーワード	研究推進支援、戦略企画、プレ・アワード、ポスト・アワード、NCURA
計画	① “URA”が求められている （これまでの議論の経緯を紹介） ② 研究者に必要な研究推進支援機能（活発な研究者の活動事例を通じてイメージを明らかにし、「なぜ必要か？」についての考えを深める） ③ これから必要になる研究推進支援の専門人材とは （アメリカにおけるURAの展開の歴史、日本における研究推進支援に必要なスキル、これまでのボトムアップ的な研究会等の議論を紹介し、具体的に受講者個々人が「どういう役割が求められているか？」について理解する） ④ 今後に向けて（積極的な講習やネットワーキングへの参加による、個人、全体の向上を目指す）
達成目標	URAの必要性を理解し、受講者各人の経験・現在のポジションを踏まえたURA像をイメージすること、またその実現にむけ自身の強み・弱みを認識すること。
教材・資料	参考資料：配布テキストの末尾に記載。 参考図書：上山隆大『アカデミック・キャピタリズムを超えて アメリカの大学と科学研究の現在』NTT出版、2010年
講師プロフィール※	URAの業務の大半について実務経験を持っている者。 日本における関連職種の機能、人材層を理解し、それ

	との調和と連携の重要性を理解している者。大学での研究企画、プロジェクトマネジメントの実務経験を持っている者。1995年以降の日本における科学技術基本計画の流れを踏まえて施策を理解している者であればより望ましい。
対象レベル※※	初級
想定される予備知識	大学学士課程修了程度

※ 想定する講師のイメージ、要件

※※ 初級：経験年数 1～5年*、中級：5～10年、上級：10～15年以上（スキル標準による定義）*経験年数は、エフォート率 30～50%を想定

はじめに

本稿は、リサーチ・アドミニストレーター（以下、本稿において、日本におけるリサーチ・アドミニストレーターを、URA¹と略す）として現在その肩書で業務に従事している方、URA と日々接点のある関連業務の従事者、またこれから URA を目指そうという方、全てを対象にしている。

一連の研修・教育プログラムのイントロダクションにあたる本稿では、全体を通読することで、2013年現在の日本における URA の状況、必要とされるスキル、提供すべき機能を概観できるとともに、必要部分の知識だけを簡潔に提供できるよう努めた。

全体は、以下の3章から構成される。

第1章では、日本の大学における URA への期待を、制度設計過程での議論と、ステークホルダーからの期待という観点でまとめた。

第2章では、そもそも URA が必要とされる背景を概説し、研究者に必要な研究推進支援機能を把握するとともに、リサーチ・アドミニストレーションの業務の整理を行い、活発な研究者の活動を事例に URA がなぜ必要かを、実務をイメージしつつ理解することを目指す。

第3章では、今後、日本の大学において必要になる研究推進支援の専門人材を考える。まず、最初にアメリカにおける RA²の機能、役割、組織の種類、キャリアラダー、職能団体 NCURA の活動概要と設立の歴史について概観する。これを踏まえ、日本の URA に求められる機能を踏まえたスキルと、全国的な URA 機能向上のための実務者自身による活動を紹介する。

最後に、URA は日本の大学において「どういう役割が求められているか？」を、大学の組織的レベルと実務者個人レベルを整理して個々人がどう取り組むことが大切か、という視点を整理する。

¹ URA は、University Research Administrator の略語である。

² 本稿では、整理のため、URA を日本におけるリサーチ・アドミニストレーター、RA はアメリカのリサーチ・アドミニストレーターと区分して記載する。

1 “URA” が求められている

1.1 これまでの議論の経緯

現在、我が国の学術研究において国際競争力を有する大学・研究機関(以下「大学等」とする)の層を厚くすることが強く求められている。従来からの、教育、研究に加え、教育基本法の改正で社会的な活動もミッションとして位置付けられたように、大学等の国内外での社会的な存在価値を高めていくことが求められている。そのためには、長期的かつ幅広い視点を持って、研究戦略に基づく魅力ある研究体制・環境の構築を推進することや、研究効率を上げるための運用面での改善とともに、研究戦略を立案する企画部門の設置などによる、研究者の負担低減に向けた改善を促し、大学等において研究者の研究時間が確保されるようにすることが必要である。

これらの社会情勢に応じて文部科学省は、「研究者の研究活動活性化のための環境整備」、「研究開発マネジメントの強化による研究推進体制の充実強化」、「科学技術人材のキャリアパスの多様化」を目的に、専門性の高い職種としての URA (University Research Administrator) を大学に導入・定着すべく、平成 23 年度に「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」事業を開始した。

同事業に採択された大学は 15 大学に上るが、平成 25 年度からは同省による「研究大学強化促進事業」が新たに開始され、この事業に採択された 22 大学／機関においても今後 URA の雇用・育成・活用が積極的に推進される予定である。

こうした事業を通じて、大学等における新しい専門的な職種としての URA が注目されるようになってきた。しかし、上記背景により、URA への期待は、そのステークホルダーによりかなり多様である。また、具体的な職掌や専門性の内容、組織的な URA の支援の在り方等については、未だ多くの大学等で模索の段階にある。さらに、リサーチ・アドミニストレーションに関わる業務がそもそも広範で、各研究機関の必要に応じ独自に設定されるため、個々の機関が掲げる理念や特色を反映し多様なものとなっている。

1.2 「URA とは？」

1.2.1 URA に関するこれまでの議論

これまでに、各大学で実務を担う URA 諸氏、大学の研究支援、また産学連携・技術移転実務者との意見交換、文部科学省等政策立

案関係者との議論を集約すれば以下のようなになる。

- 1) URA とは何か？
 - 学内のユニバーサル・サービスか？
 - 部局スタッフか？
 - 個々の研究開発（R&D：Research and Development）プロジェクトのマネージャー？
 - 産学コーディネーターの一種？
- 2) URA の職務内容は？
 - プロジェクトのマネジメント？
 - その対象は、産学連携、分野融合プロジェクト？
 - 大型・長期・複数企業との R&D プロジェクト？
 - コンソーシアム？
 - 大型の研究教育プログラムのコーディネーター？
 - 病院と連携した治験、バイオリソースの活用？
 - 国際連携（学学連携、産学連携）？
- 3) URA の資質、スキルとして何が必要か？
 - 研究経験（博士課程レベル）？
 - 知財の専門知識？ 産業界での R&D 経験？
 - 企業における事業経験？
 - 政策・施策（公募情報）に関する情報収集能力？
- 4) URA の学内での位置付けは？
 - 第 3 の職種？
 - 教員系の一種？
 - 事務系の一種？
 - 定員枠で雇用できるか？
 - キャリアパスはどんなものが予想される？
- 5) URA 育成・確保に今必要なことは？
 - スキル標準を作る？
 - 資格制度？
 - トレーニングコース？
 - 大学院？
 - OJT（On the Job Training）？
 - 安定した雇用？

2013 年現在、これらの問いに対する解は一つではないのが現状である。

1.2.2 URA に対する期待と要望

文部科学省による URA 事業が開始される直前の平成 22 年、国公

私立大学・大学共同利用機関法人、独立行政法人 133 機関を対象に研究支援業務に関する調査が行われた。この項では、研究支援業務従事者の雇用形態、職務内容、従事者を配置し始めた当時の状況を概観し、URA への潜在的なニーズを把握する。なお、研究支援専門職員の定義は、外部資金の獲得等研究支援を目的とした事務職員以外の研究支援専門職員とし、78 機関、619 人からの回答に基づく(鳥谷、稲垣 2011)。

まず、雇用形態については、研究支援専門職員は、コーディネーター、任期付き教員等の処遇で配置され、最も多いのは産学官連携コーディネーターであった(図 1-1)。

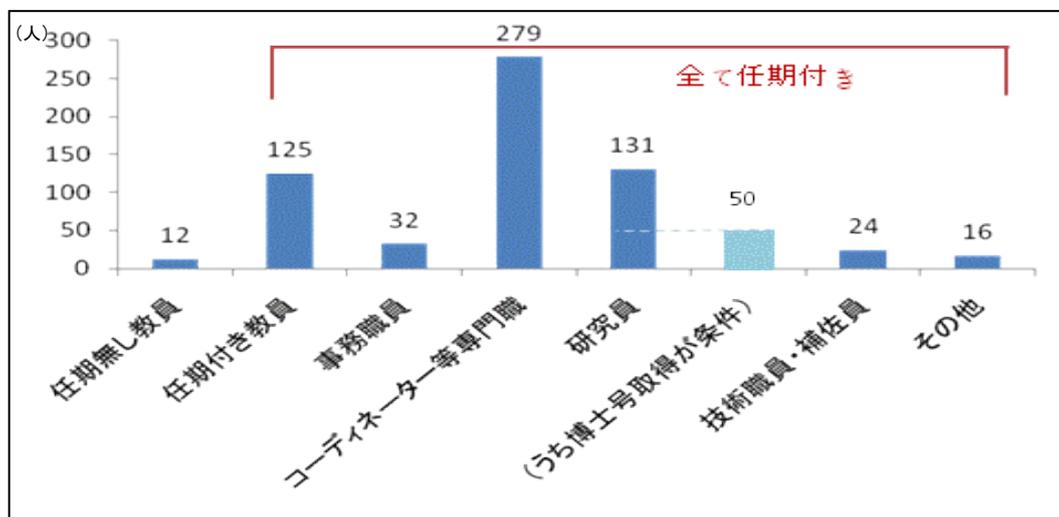


図 1-1 研究支援専門職員の職種、雇用形態

次に、これらの人材が担う職務内容についてみると、図 1-2 にあるように、産学官連携・知的財産管理が多く、研究、教育、社会貢献という大学の 3 つのミッションにおいて近年その活動の重要性が増してきた業務に従事する者が多いことが分かる。

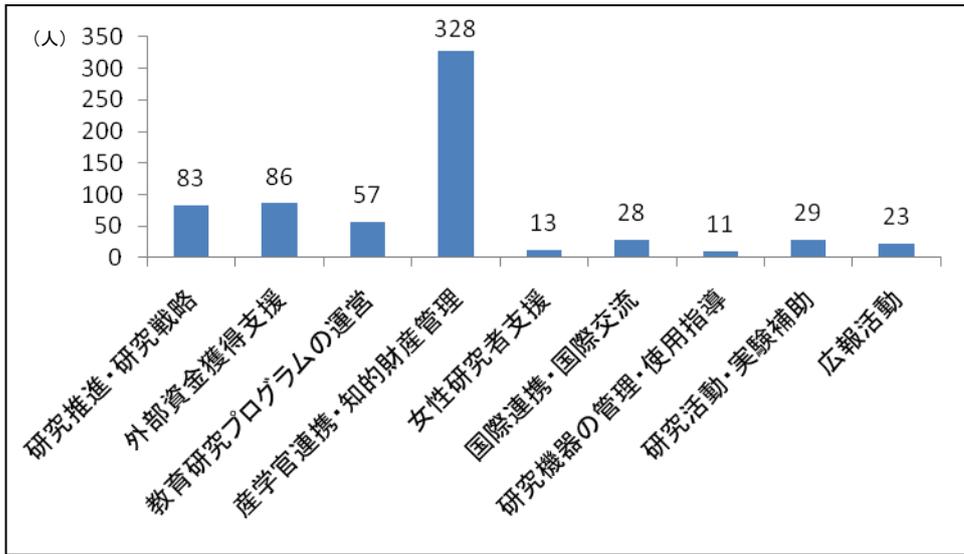


図 1-2 研究支援専門職員の職務内容 (のべ人数)

これらの職種の設置開始年度をみると、平成 19 年以降に一つピークがあり、大学の長い歴史の中でこれらの職種、業務は最近必要性が認知され活発になってきた業務であることが分かる(図 1-3)。

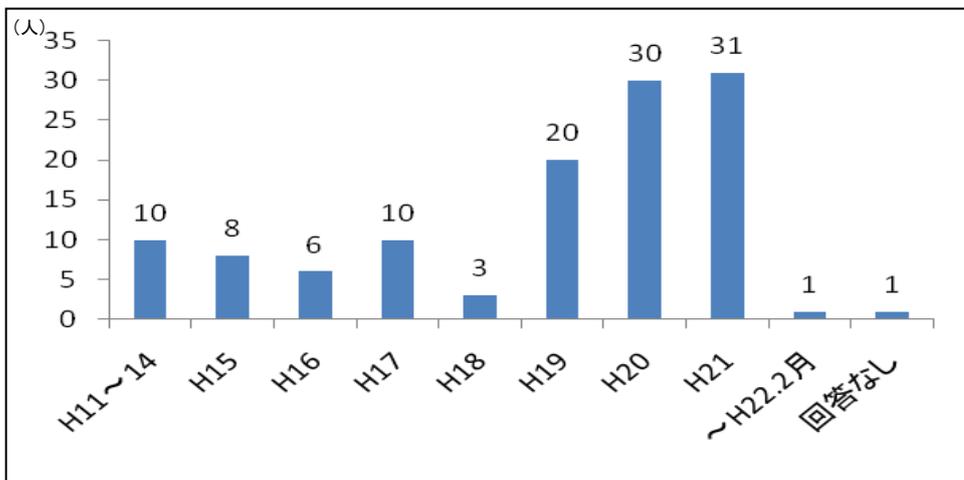


図 1-3 研究支援専門職の設置開始年度

以上より、大学の教育、研究、社会貢献という 3つのミッションの中で、とりわけ近年その必要性、重要性が高まっている産学連携、知財創出・活用業務を中心に、それらに専門的知見をもって従事する者が求められていることが明らかになる。

2 研究者に必要な研究推進支援機能

2.1 リサーチ・アドミニストレーションとは

リサーチ・アドミニストレーション、研究推進支援の大きな目的として、大学という組織の活性化、研究力の強化があがる。これを考える為に、ここでは3つの視点を整理する。

2.1.1 研究という活動を把握する

まず、科学研究という活動の全体像を、研究生産性とその把握指標を議論する際のモデルを用いて把握することにする。

図 2-1 に示すとおり、投入する資源（図中の **Input**）として人材、予算、施設等があり、実験、調査、分析等のプロセスを通じ、成果物として、学術論文（**Publication**）や学会発表がある。それらは論文のサイテーションや新たな研究予算の獲得というアウトカム指標により、学術コミュニティーへのインパクト、価値を把握することが可能となる。大学のランキング等でも、論文創出数や研究予算額等がよく用いられていることでも明らかである。図の中段は、産業界との連携によるイノベーション創出にむけての活動や技術移転という観点でとらえたもので、プロセスとしての技術移転、成果物としての特許やライセンス、アウトカムを把握する指標としてライセンス収入、新製品、新規起業、雇用創出等があがる。

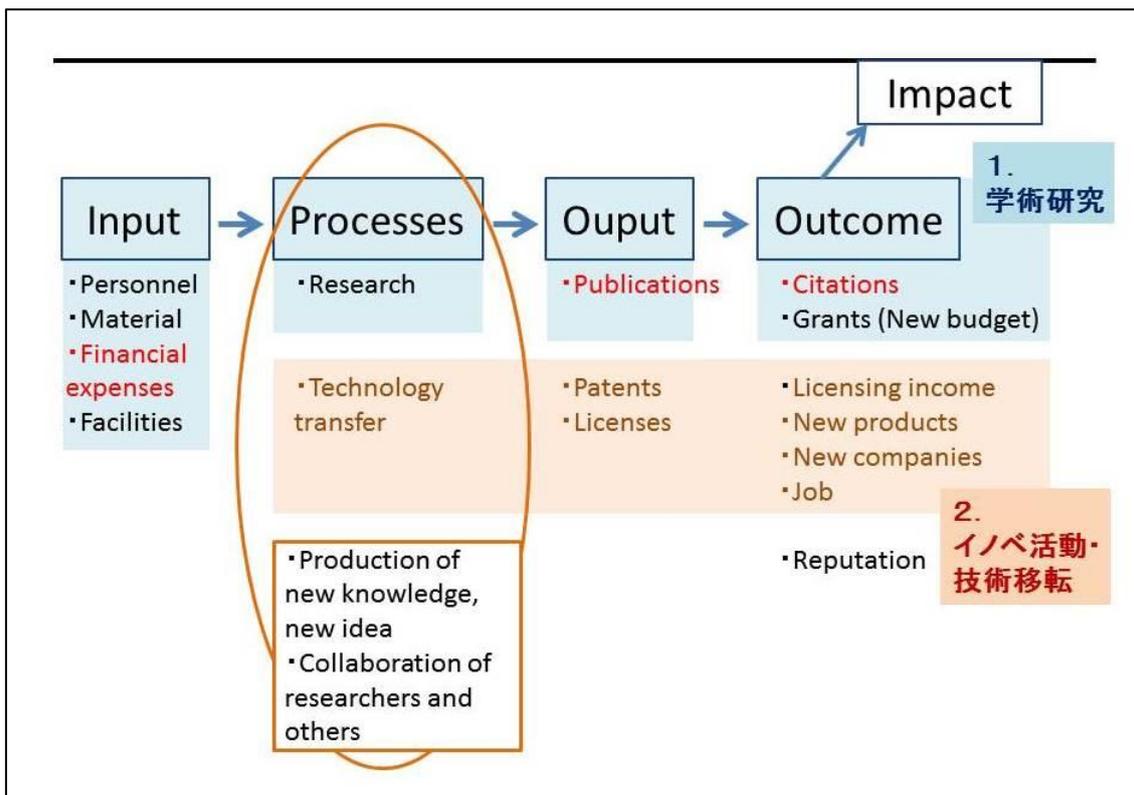


図 2-1 研究活動の活動評価モデル

この全体像の中で、研究活動は研究者が研究室で行うもので、大学の組織運営を検討する際に対象に上がることはほぼなかった。しかし、大学の活性化、研究力の強化に貢献するリサーチ・アドミニストレーション、という原点に戻って考える時、インプットやアウトプットのみならず、この研究活動というプロセスをより活性化するという観点も大切なのではないだろうか。新しいアイデアや知識が生まれる活動、複数の研究者、分野の異なる研究者の協働活動という観点から研究を捉え、その活性化に寄与することも重要な業務である。

2.1.2 研究者が必要とする研究推進支援業務の類型化

2 つ目の観点として、研究者という人に力点を置いてリサーチ・アドミニストレーションを考えてみる。図 2-2 は、大学の研究活動実態にあまりなじみがない人でも、ある程度イメージできるように大きくりにしたものである。図中上部の青の矢印で示してあるように、研究者集団といっても、博士号取得後間もない若手の時期から、自らが代表して研究資金を獲得し実施し、研究室を主宰し、その規模も大型になるなど、集団の特性により類型化することができる。ごく簡単にそれらを分類すると、全ての研究者グループに必要とさ

れる研究推進支援業務（図 2-2 中の「基盤的なサービス」と、各々のグループのニーズに応じて必要となる研究推進支援業務（図 2-2 中の「研究支援ニーズに応じたサービス」）があることが分かる。

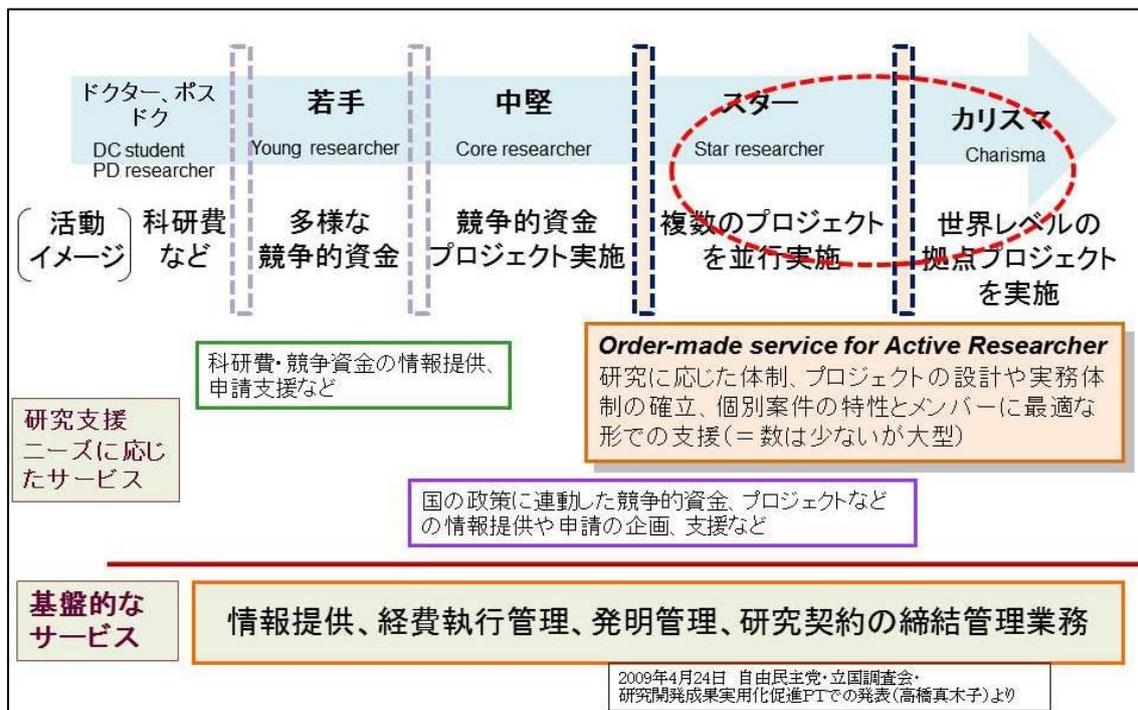


図 2-2 研究者集団毎に必要なとされる研究推進支援

いずれのグループにも必要となる支援業務は、基盤的なサービスとしてまとめられ、これらの業務は、既に多くの大学において、組織単位で設置されていることが多い。一方、図の中段に示すように、若手グループや、活発なカリスマ研究者の特別な活動だけに必要とされる業務もある。大学における研究推進支援業務はこの全体感を持ったうえで、大学の戦略、関係組織との業務分担、人材配置等の資源配分方針に基づき行われる必要がある。

2.1.3 リサーチ・アドミニストレーションの業務整理

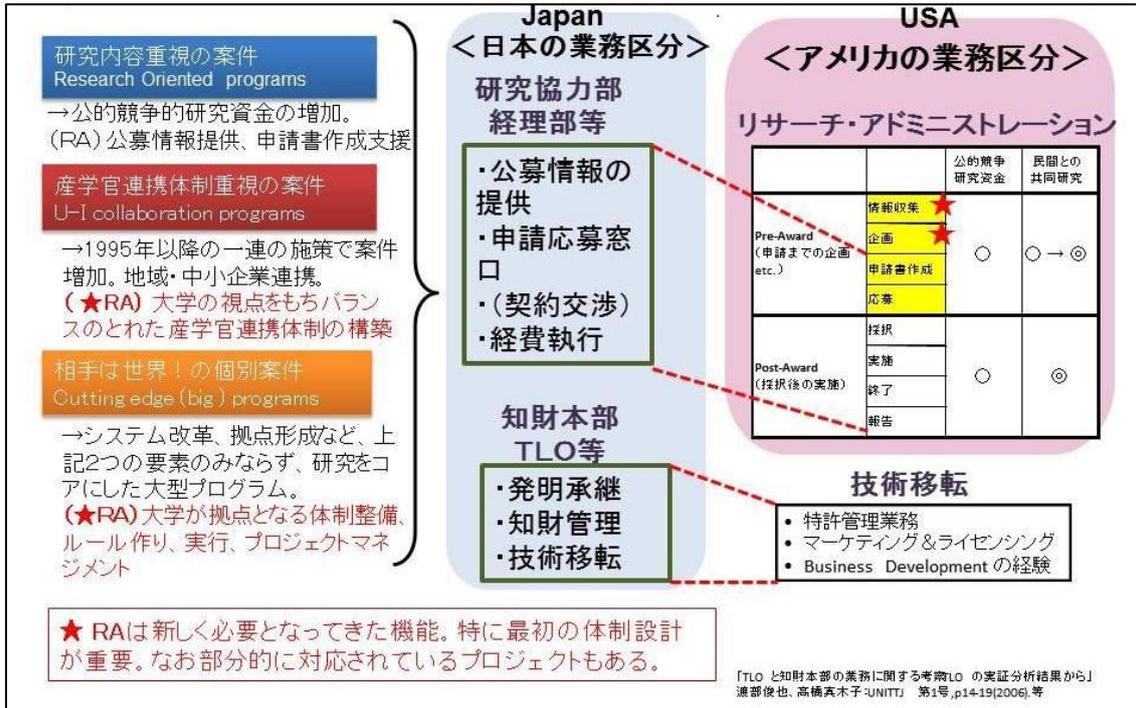


図 2-3 研究費獲得、技術移転関係業務における担当組織の日米の状況

3 つ目の観点として、業務の担当組織構造から考えてみる。リサーチ・アドミニストレーションの業務範囲は非常に広く、大学ごとに URA の担当範囲は異なっているのが現状である。研究費の獲得、実施支援業務はほとんどの大学で URA の業務として位置付けられている。そこで、昨今の競争的資金の特徴を踏まえ 3 つのタイプに大きく類型化し、それらの獲得・実施を行う部署を、日本とアメリカと合わせて整理した。

図 2-3 にあるように、一般に競争的研究費、外部資金等と呼ばれる研究経費も、その事業趣旨により、文部科学省科学研究費補助金に代表される研究内容で優劣が決まるもの(図 2-3 左側青部分「研究内容重視の案件」)から、産学官連携の体制構築、地域振興、中小企業等との連携を重視するものや(図 2-3 左側赤部分「産学官連携体制重視の案件」)、拠点形成等大型、長期の大規模案件(図 2-3 左側オレンジ部分「相手は世界の個別案件」)と、性格が異なる。これらを、日本の大学では、図に示すような学内部署が分担して行っている。

一方アメリカでも、趣旨が異なる多様な競争的資金があるが、その整理の仕方が異なる。詳細は次の第 3 章で説明するが、ポイントは研究推進支援業務を時系列で整理している点で、研究提案を準備し採択されるまでを Pre-Award、採択後適切に実施、管理、終了報告書提出の完了までを Post-Award と 2 つに区分している点である。

これらをどういう組織体で担当しているかは、日本と同様幾つかパターンがある。その具体例は、次章 3.1.3 で概説する。

以上、日本における研究推進支援業務を考える上で必須の 3 つの観点を整理した。

2.2 活発な研究者の活動事例

本節では、非常に活発な研究者の活動を例に、研究者に求められている研究推進支援業務とは何か、を考える。大きくは大学経営、部局運営、学科運営、プロジェクト実施、研究室支援と、リサーチ・アドミニストレーションの業務目的を考える時、大学組織における階層を踏まえた整理が必要である。ここでは、最終的には大学という組織の研究力強化に結び付くリサーチ・アドミニストレーションの原点ともいえる、研究者を中心においた研究推進支援業務を、最も一般的で分かり易いものとして整理する。

図 2-4 は筆者が一時期研究推進支援業務を担当した化学工学分野の非常に活発な研究者の活動の変遷である。赤い線で示すように、研究室を主宰し始めた 2002 年以降、10 社以上の企業との共同研究、研究開発型ベンチャーの創設プロジェクト、また 2006 年からは 3 分野で 9 社の企業が参画する 5 年間の大型国プロジェクトの代表者として研究開発を行った。それに伴い緑で示すように成果の特許出願とそのライセンスが、研究の進展と連動して行われている。一見して、非常にアクティブで、様々なステークホルダーと関係しながら、研究開発活動を行っているのが自明であろう。

と同時に、いかに有能で意欲がある研究者でも、研究活動に加え、企業との研究課題の調整、プロジェクトの進行管理、研究室の運営、技術移転に係る契約や特許出願処理を全て行うのはほぼ不可能なことも想像に難くない。むしろ、この研究者自身にしかできない研究活動に注力し、関連業務はそれぞれの専門家集団との連携で分業する、という方が全体の活動が向上することは明らかである。

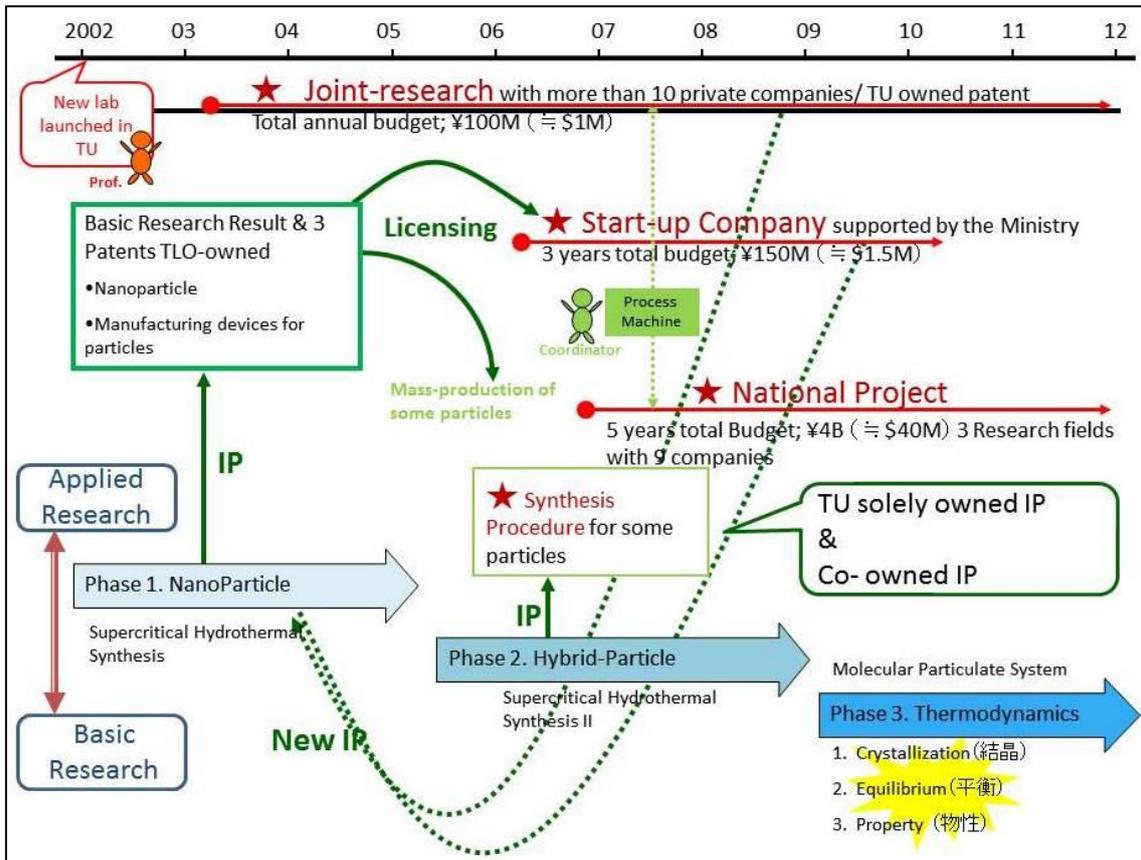


図 2-4 活発な研究者の研究展開

図 2-5 は、この活発な研究者の研究展開の時々で、必要とされる推進支援業務を一般化して整理したものである。

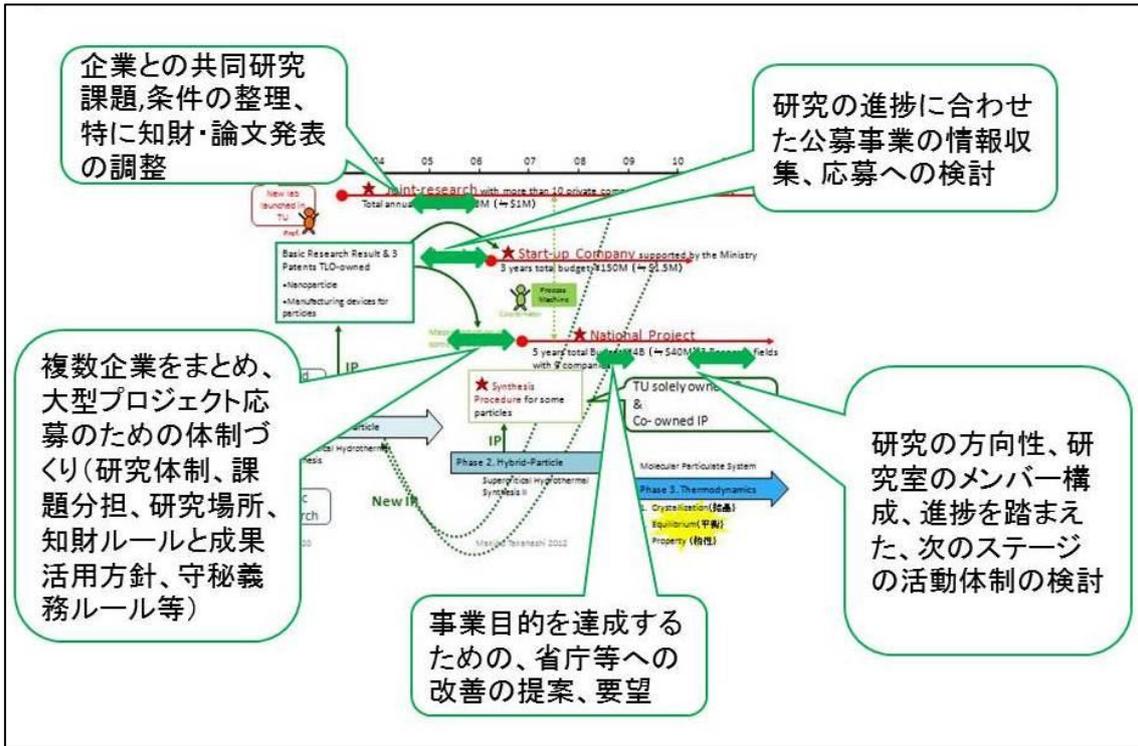


図 2-5 活発な研究者が求める研究推進支援機能例

ここで、この案件に実際に携わった筆者の経験から最も重要な点が2つある。一つ目は、必要となる研究推進支援業務は時とともに変化していくこと、もう一つはこの方針策定において最も重視すべきは、研究者自身が思い描く研究の展開方針を尊重し、その実現に貢献するということが関係者で共有されていることである。

2.3 「なぜ必要か？」(第2章のまとめ)

以上を踏まえ、リサーチ・アドミニストレーションの必要性を、無いとどのように問題かというネガティブな面と、あるとどのように良くなるかというポジティブ面の両面から整理する。

2.3.1 無いとどのように問題か(ネガティブ面)

もしリサーチ・アドミニストレーションが円滑に機能しないとどうなるか。少なくとも2つの問題があると思われる。

第一に、多くの調査統計資料でも指摘されているように、研究者が、研究以外の周辺業務(事務)に忙殺される。特に助教、准教授など、最も研究に没頭すべき時期の若手研究者が犠牲になりやすいことも既に指摘されている。2.2で紹介したような、アクティブで、研究費を多く獲得できる有能な研究者であっても(有れば有る程)、

プロジェクト数が増えれば周辺業務で忙殺される。アクティブで能力に富む研究者が、その能力や時間を最も得意とする分野である研究開発活動に集中するべきなのは自明なことである。施設・先端機器等のハード面のみならず、スキルや経験のある専門人材との連携等のソフト面でも充実した研究環境の提供がこの人材を活かすために必要となる。

第二に、貴重な研究開発予算が、研究者あるいは研究チームにとって最適な形で活用されない、という問題がある。結果、国としても投資した資金から最高の成果を得られないことになり、大きな問題である。特にこの問題が顕著になるのが、複数のステークホルダーが関係する産学連携や地域振興系のプロジェクト、また大型で長期、そのため研究資金も多額になるナショナルプロジェクト等の、十分考慮された計画とその実施が求められる案件である。これを改善していくためには、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での研究推進支援機能が必要である。

2.3.2 有るとどのように有効か（ポジティブ面）

ではリサーチ・アドミニストレーションが円滑に機能するとどうだろうか。ポジティブな展望を3つの観点で指摘する。

第一に、研究者支援の観点で、研究者のステージや研究の進捗により必要となる支援を提供できる。どの程度きめ細かいサービスを提供するか、最終的には研究推進支援業務にどの程度の人員を配置するか、という組織の資源配分方針によるが、少なくとも画一的でなく、研究者集団を階層毎に把握しその対象集団がもつめるサービスを行うことで、支援効果の向上が期待できる。

第二に、大学という組織における研究推進支援機能の充実の視点である。詳細は、本教材の「大学マネジメント」を参照してほしいが、大学の研究活動を取りまく環境変化に伴い、大学の研究推進支援機能として備えるべき機能が生じてきている。例えば、産学連携関連活動でいうと、研究契約、知財交渉、プロジェクトマネジメント等があり、社会の大学への期待の変化に伴い、大学自体もシステム改革が求められている。これらに対し柔軟に対応し続けるレジリエンスな組織体としての大学が求められている。

そして最後に、科学研究人材の活用の視点である。従来の大学組織を構成している、研究系、事務系職員に加え、大学において今後必要となる専門知識・技能をもった第三の職種の必要性が示されて久しい。しかしその定着は未だ道半ばである。リサーチ・アドミニストレーションは、研究を推進支援する専門職であり、科学研究の経験をアカデミア以外で活かす新たな活躍の場を提供するものである。

URA のイメージは、まだ確立してはいない。研究者から信頼のあついる経験豊かな実務者は、リサーチ・アドミニストレーションは触媒機能、リサーチ・アドミニストレーターは高校野球のマネージャー、と例えた。筆者も同感であり、研究者を作家とすれば、作品を完成させるまで二人三脚で活動する編集者のような役割であると考えている。

3 これから必要になる研究推進支援の専門人材とは

3.1 アメリカにおける URA

アメリカの URA の歴史は長い。競争的研究資金のマネジメントに携わるこの職種は、University Research Administrator（アメリカでは多くは RA、もしくは URA と略す。本稿では、アメリカにおけるリサーチ・アドミニストレーターを日本のそれと区分するため RA とする）と総称される。ここでは、アメリカの RA の多様な職名、活動範囲、機能と役割、RA 組織の代表的なモデル、キャリアパス、RA が現在の位置づけを持つにいたった歴史、6,500 人以上の会員を要する全米で最大の RA の職能団体 NCURA³の活動概要を紹介する。

なお、主な内容は、筆者が 2007 年以降数回参加した NCURA の年次大会での意見交換、また 2012 年 3 月 20 日に東京で開催された URA 事業実施大学（金沢大学、京都大学、東京大学、東京農工大学、名古屋大学、早稲田大学）の合同シンポジウムにおける NCURA 事務局長キャサリン・ラーモット氏の招待講演 “The Role of Research Administrators in U.S. Universities” で紹介された内容をまとめたものである。

3.1.1 URA の多様な肩書き

アメリカの大学職員の名刺をみると “RA” という肩書を見かけることもあるが、全米で 15 万人とも言われる RA の多くは、次の図 3-1 に例示するような担当業務・職種をより明確にした肩書を持っている。

³ National Council of University Research Administrators



図 3-1 URA の職名例(一部)

これ以外にも、危機管理担当のリスクアドバイザー、輸出管理オフィサー、プレ・アワードチームマネージャー、デパートメント（部局）アドミニストレーター等もあり、RA といっても多様な肩書を持っていることが分かる。

3.1.2 機能と役割

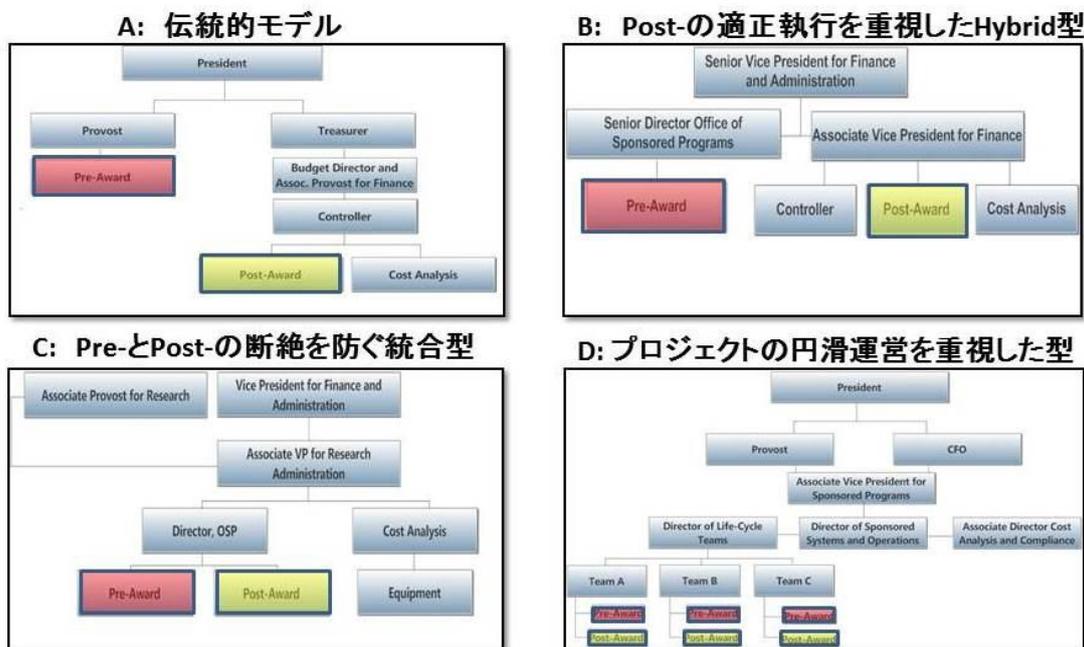
アメリカの RA が担う業務はその業務が必要となる時期によって 2 つに大別される。アメリカでも事業趣旨が異なる多様な競争的資金が存在するが、必要となる研究推進支援業務を時系列で整理し、研究提案を準備し採択されるまでを Pre-Award、採択後適切に実施、管理、終了報告書の提出完了までを Post-Award としている。

- ① 競争的研究資金の応募に関する事務（プレ・アワード）
（Pre-Award Administration、以下 Pre-Award と略す）
代表的な業務として、提案書の書き方指導、各種手続き支援、契約交渉・作成、決裁を行う。
- ② 競争的研究資金採択後の事務（ポスト・アワード）
（Post-Award Administration、以下 Post-Award と略す）
代表的な業務として、研究費の会計管理・報告対応が主たる業務となる。一般的に Pre-Award と Post-Award は、必要となるスキルが異なる。

3.1.3 大学の経営方針に基づく組織の類型

ここでは現在のアメリカの大学のリサーチ・アドミニストレーション組織の代表的な4類型を示す。いろいろなモデルがある理由は、各大学で、文化が異なり、重視するプロセスが異なるからである。このいずれの類型も、いろいろな要素がオフィスの中で組み合わされており、トップの交代があった時等、組織モデルが変更されることもある。

4類型の特徴を以下に説明する。



Kathleen Larmett "The Role of Research Administrators in U.S. Universities" (2012年3月20日東京)をもとに許可を得て編集

図 3-2 リサーチ・アドミニストレーション組織の類型

Aの伝統的モデルは、総長に対してレポートするという意味で伝統的な型である。Pre-Award業務は、プロボストと呼ばれる学務担当副学長を経て、総長にレポートする流れになっている。

Bのハイブリッドモデルは、財務、総務担当のシニアバイスプレジデントが、Pre・Postの両方の業務の最上位に立つ。Pre業務は通常スポンサードプログラムのシニアディレクター、Post業務は、業務の中核を担うのが予算執行管理であることから、ファイナンス担当の副学長に管理される。

Cの統合型のポイントは、A、Bのモデルで課題となることが多い、PreとPost業務の断絶を防ぐことに力点を置いたもの。通常Pre-Awardの管理を行うアソシエイト・バイスプレジデント・フォーリサーチが、Post業務が行う財務的なコスト分析も管理する、と

いうモデルである。

Dは、Pre-AwardとPost-Award業務が同じ管理者の下にあるモデルである。複数のチームがあって、Pre・Postのステージを問わず、アワードのすべてのライフサイクルを担当する場合もある。業務の報告は、Pre-Award、Post-Award両方ともチームリーダーに上がり、その後スポンサードプログラムのディレクターを経てバイスプレジデントへ、という流れになっている。このモデルは、アワードのステージが変わっても担当部署が円滑なコミュニケーションを行い、効果的な運営ができる、という点が重視されているものである。

いずれのモデルも、大学の方針、規模、資源配分方針により組織が設計されている。またそのモデルも完全に固定したものではなく、経営陣の交代、それによる方針変更に伴い、現在も組織変更は行われている。

3.1.4 キャリアラダー

既に述べたように、URAは大学等の職種名であり、資格ではない。

最も初期レベルのスタッフの求人では、RAとしての経験は問われないことが多い。RAの、特にPost-Award担当の多くは、経済、会計関係の学部で学んだ経験を求められる。このステージでは、スポンサードリサーチ、委託研究等の用語を覚え、締め切りの中で働くという基本的な能力を身につける必要がある。

次のステップは、シニア・アドミニストレーターであるが、キャリアが上がる度にスキル、必要な知識も増える。その後、アシスタントディレクターでは、5年間程度の実務経験、交渉力、チームの監督、あるいはチームワークが求められる。その上は、ディレクター、アソシエイト・バイスプレジデント・フォーリサーチとなるが、このクラスでは通常の求人条件として修士号が求められ、博士号があればより良いということが多い。効率的な組織運営や、外部資金獲得・管理の業績が著名なRAは、他大学からヘッドハンティングを受けることもある。

その上は、研究担当理事(バイスプレジデント・フォーリサーチ)となり、教授として研究室主催経験があるファカルティである場合がほとんどである。これらの階層構造を一般的な仕事内容、学歴、平均年収と併せてまとめたものを図3-3に示す。

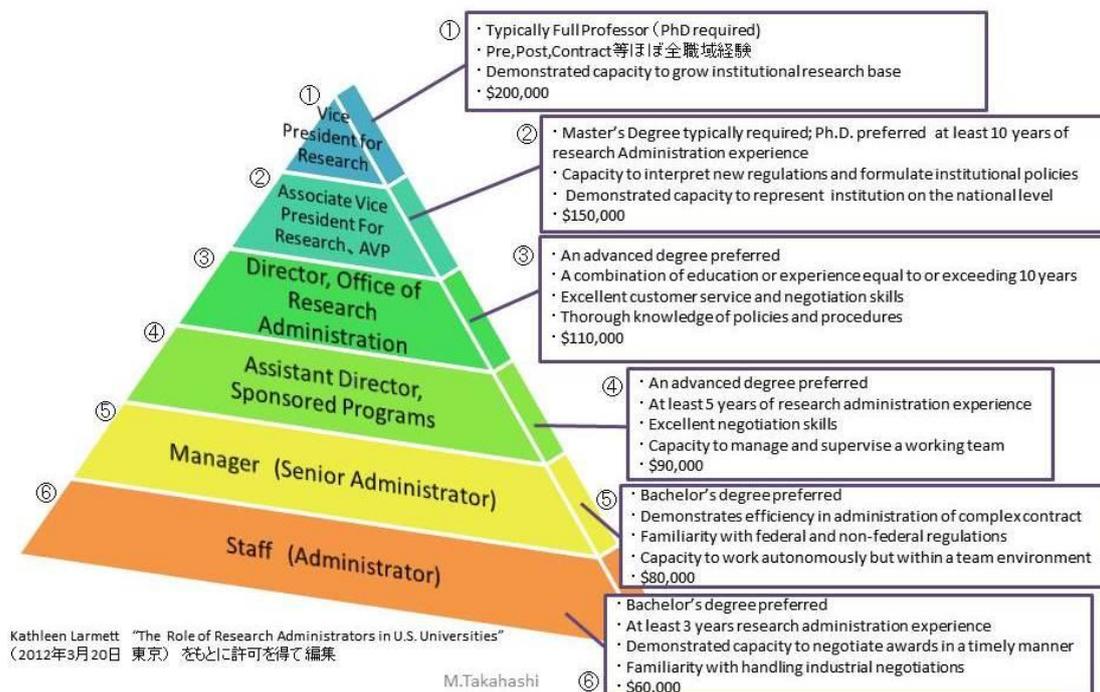


図 3-3 アメリカの URA のキャリアラダー

また、日本と比し就“社”ではなく、就“職”であり転職も盛んと言われるアメリカだが、技術移転機関（TLO: Technology Licensing Organization）の技術移転担当者（ライセンシングアソシエイト）のキャリアパスが産業界で Business Development やライセンシング担当、特許事務所とセクターを超えて多様であるのに比し、RA は、大学等の間を移動する転職が普通である。

3.1.5 職種の認定プログラム

資格制度は、ある一定の質と量の知識や技能を保持しているということが客観的に明確になるため、その職種の定着、普及、発展には有効である。

北米では、CRA（Certified Research Administrator）という資格が普及しており実務者にはよく知られた制度である。これは、一定年数以上の経験を受験資格とし、試験に合格すると付与されるもので、資格維持には5年ごとの更新プログラムの受講が必須となる。例えば、求人資格に「5年以上の Pre-Award の経験、CRA 取得者は優遇」などと記載される。また、組織構造にもよるが、Sponsored Research Agreement の契約締結・管理業務を担う部署では、CRA

資格者を置くことを学内で定めているところもある。実施は、RA 認定協議会⁴という団体が、20 年程前からプログラムを開始し、CRA 認定を行っている。

知識体系の提供は、職種の確立、優れた人材層の参画を促すために有効である。また既に RA として従事している実務者にとっては、知識の向上を可能にする有効なシステムが必要となる。

この要望に応えるのが教育プログラムである。ボストンのエマニュエル大学や幾つかの大学では、オンラインでリサーチ・アドミニストレーションの単位を与えるようになっており、職能団体の NCURA と連携したプログラムを提供している。このプログラムは、RA として成功するために知らなくてはいけないこと全てを網羅している。

2011 年 8 月にセントラルフロリダ大学がリサーチ・アドミニストレーションの修士号のプログラムをオンラインで始めた。NCURA は RA がアメリカ全土から参加できるよう、エマニュエル大学とセントラルフロリダ大学と連携したオンライン修士プログラムを開始した。

3.1.6 職種確立の歴史と職能集団 NCURA の活動

アメリカ、カナダにおける RA を束ねる最大の会員組織が NCURA である。これは、“National Council” だが、個人資格で参加する非営利団体で、全米の 1,000 以上の研究機関に属する約 6,500 人の会員からなり、個人のスキルアップと大学等の研究支援活動全体の活性化を目的とする教育のために存在する団体である。その設立は AUTM⁵ より古く 50 年以上の歴史がある。ワシントンにある事務局でフルタイムの事務局長と 15 名のサポートスタッフが、年次大会を始め多様な活動を支える。

主たる活動として、第一には会員である全米の RA への教育機会の提供で、これは全国からメンバーが集まる年次大会に加え、Regional Meeting、Pre-、Post-、Finance 等の特化した議題で行うワークショップ等の大小様々な会議活動がある。これに加え、各種の教材販売、出版、ノベルティグッズ販売等も行っている。また、この組織運営のための Executive Meeting も行われ、近年先進国で増加している 2 国間以上の共同研究資金のより円滑な運用のための国際連携のミーティングも行われている。

大会、ワークショップ等の活動の中で、最大のものが年次大会で

⁴ Research Administrators Certification Council

⁵ Association of University Technology Managers

あり、3日間にわたり計200以上のセッションから構成されている。全体セッション、トピックを絞った7、8トラックが同時進行で開かれる個別セッション、ポスターセッション、さらに今後のテーマを議論し合うワーキンググループ等から構成されている。その中で特筆すべきは、NIH⁶やNSF⁷の担当者が主なルール変更、その解説を行うセッションが設けられていることで、ここでは最新のルールとその考え方についてファンディング担当者から説明が得られる。さらに、現場を知るRAからそのルールの改善の提案もあり、よりよい事業とするための有効な意見交換の場として機能している。セッションに参加したところ、非常に活発な意見交換がなされるとともに、比較的初心者のRAも分厚いルールブックを片手に参加しており、知識のみならず、経験豊富なRAとファンディング担当者の議論からも多くを学ぶことができる場となっている。

このように知識を得たい者にとっては大変盛りだくさんの充実した内容であるとともに、所属機関の地域ごとのレセプションが設けられ、同地域の人と出会いやすいようにテーマカラーのバッジを配布する等ネットワーキングを促すさまざまな仕掛けがなされている。

年次大会の参加者の目的は、人それぞれであるが、何人かの参加者へのインタビューからは、ネットワーキング（さらにはリクルーティング）、実務のスキルアップ、各種情報収集を効率よく行える場として認知されていることがうかがえた。

このように、現在は非常に活発で、しっかりした事務局組織をもつNCURAであるが、その設立は非常に少人数の有志の集会から始まる。1958年、わずか20人程度の自然科学の研究者、経済学者、大学事務職員、秘書等の有志が、別の大きな学会の前日に、コーネル大学の会議室を間借りする形で行われた最初の会議で、連邦政府の規制、規則の処理方法、報告書への対応等、非常に具体的な実務のノウハウをお互いに話し合ったことから始まるようだ。それをきっかけに、1年後に職能団体をつくらうということになり、1959年にNCURAが作られた。当時の会員は25大学で、情報交換、トレーニングを目的とした第1回総会は45名の参加だったそうである。

NCURAの活動の基本は、ボランティアで互学互習の精神である。RAの活動のための優れた取り組みや、年次大会での教員役やプログラム企画等のコミュニティー活性化への貢献等、この業種の普及・展開に貢献した活動実績に対してNCURA功労賞を与え、職能団体としての求心力を高める工夫が随所になされている。

⁶ National Institutes of Health

⁷ National Science Foundation

NCURA の幹部が折に触れて強調するのが、教育をするための団体である、という点である。「我々は、ロビー団体でも労働組合でもありません。RA に対して教育をするための組織です」という言葉をよく聞いた。最後に、RA の活動目的を明確に言い表したものを紹介したい（図 3-4）。

In Support of Research

- **Supporting Faculty Researchers**
 - Funding
 - Project Management
 - Reporting
 - Compliance
- **Supporting the University**
 - Insuring research projects are in compliance
 - Funds are expended appropriately
 - Safety

2012年3月20日
NCURA事務局長 キャサリン・ラーモット氏講演より許可を得て転載

図 3-4 RA の活動目的

3.2 研究推進支援に必要なスキル

3.2.1 アメリカの RA が重視していること

RA に必要なスキルは何か？筆者が初めて NCURA 年次大会に参加した 2008 年当時、NCURA 幹部から“一般的に必要な素養”として聞いたものが図 3-5 である。

	プロジェクト 申請前	プロジェクト 採択後	
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	○		

図 3-5 RA に求められる資質

そして、2008年当時のトレンドとして、プレ・アワードに求められるスキルがますます幅広いものになってきていること、Pre-、Post-双方の担当に共通して科学研究の経験への要望が強まっている、とのことだった。これは当時、産学研開発に大型資金が投入されることから、その体制設計の重要性が増していることが背景にあるとのことだった。

RA という仕事をしていく上で大切にしているポリシーとは何だろうか。NCURA の活動に長く貢献している、ペンシルバニア州立大学の RA であるアソシエート・バイスプレジデント・フォーリサーチは次の 6 つを上げた。

- ① ファカルティーとの信頼関係の醸成
- ② スポンサーとのいい関係の構築
- ③ 優れたサービスの提供
- ④ 研究コミュニティへの尊敬
- ⑤ ファカルティーとスポンサー双方の利益を念頭に置いた課題解決のための高い能力と意識
- ⑥ 柔軟性

特に 6 つ目の柔軟性が最も大事であり、いつでも“Responsibility”と“Flexibility”の最適なバランスを心がけている、とのことであり、日本の URA にとっても示唆に富む言葉だと思われる。

3.2.2 URA スキル標準の意義とコンセプト

スキル標準とは、ある特定の「業務」の種類と内容を調査・整理・分類し、それぞれの業務を遂行するために要求される「実績（経験

等)」および「能力」を段階的に規定することで可視化したものである。

IT スキル等に代表される産業界で用いられている一般的なスキル標準の多くは、業績評価のために企業が自社内で使うことを目的に作られているようだ。この中で、知財スキル標準は、組織評価のみならず当事者のための能力把握も目標に含め設計されている点に特徴がある。

今回、URA のスキル標準はこの設計思想を導入し、「業績評価指標」に加え、より広い実務能力を把握するため「業務遂行能力評価指標」の 2 評価軸で構成した。つまり、組織にとって組織の人材育成に利用でき、個人にとっては、キャリア形成に利用できることを目指し設計した。

URA スキル標準策定の第一の目的は、大学組織が各大学所属の URA を評価するための評価指標となり、それとともに、URA が自身の実務能力や経験を客観的に把握する指標となることである。これを通じ現在萌芽期にある URA にある程度の共通像を構築し、URA の将来展開に貢献することを目指している。

アメリカにおいても、URA 機能の評価の難しさとしてよく指摘されるのは、効果を把握するのに時として長期間を要し、URA 自身は論文等の成果物を直接作成せず、研究力強化への貢献がより良い研究と研究環境の向上を通じた間接的な機能である、ということだ。また、現在の Needs を拾うだけでなく、未だ明確になっていない Wants を抽出し具体化する必要もある。「業務遂行能力評価指標」の導入はこれらの課題への対応に有効であると考えられる。今回の策定にあたり苦労しつつも最も重視したのは、スキルとは実務能力と経験から構成されるものであり、理想と現実のバランスをとり、実態から離れない、という点である。

3.2.3 URA スキル標準の骨格、対象とする業種

2011 年からの 3 年間で構築しつつある日本における URA のスキル標準は、業務を時系列で 3 つに区分した一般的業務 13 業務（表 3-1）と、個々の事業や組織により必要となる、技術移転や国際連携、教育等との連携等の 9 業務（表 3-2）の計 22 業務からなる。これらは、RU11⁸（研究大学コンソーシアム）を対象にした実際の研究支

⁸ RU11 は、研究大学の研究担当理事の懇談会として活動し各種提言も行っている。メンバー大学は、旧七帝大（北海道、東北、東京、名古屋、京都、大阪、九州）と、筑波大学、東京工業大学、早稲田大学、慶應義塾大学から構成される。RU は Research University の略。

援業務内容についてのアンケートやインタビューによる「URA 類似職の業務実態等の調査」および URA に期待したい業務のニーズに関する「リサーチ・アドミニストレーターに関するニーズ調査」、そして URA がすでに確立・定着しているアメリカの「海外の実地調査」を通して行った。

表 3-1 URA の一般的業務 13 業務

リサーチ・アドミニストレーターの業務内容
(1) 研究戦略推進支援業務 (3 業務)
①政策情報等の調査分析
②研究力の調査分析
③研究戦略策定
(2) プレ・アワード業務 (5 業務)
①研究プロジェクト企画立案支援
②外部資金情報収集
③研究プロジェクト企画のための内部折衝活動
④研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整
⑤申請資料作成支援
(3) ポスト・アワード業務 (5 業務)
①研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整
②プロジェクトの進捗管理
③プロジェクトの予算管理
④プロジェクト評価対応関連業務
⑤報告書作成業務

表 3-2 URA の関連専門業務 9 業務

(4) 関連専門業務 (9 業務)
①教育プロジェクト支援業務
②国際連携支援業務
③産学連携支援業務
④知財関連業務
⑤研究機関としての発信力強化推進
⑥研究広報関連業務
⑦イベント開催関連業務
⑧安全管理関連業務
⑨倫理・コンプライアンス関連業務

また、表 3-1 の一般的な 13 業務については 3 段階のレベル区分も行った。個々のスキルカードは、実績あるいは経験を定義した「業績評価指標」と、知識等をベースにした理解力または問題解決能力を定義した「業務遂行能力評価指標」からなる。各カードは、まず中級について作られ、その後「初級・中級・上級で業務自体は一緒であるが、業務に対する責任と関わり方（寄与度）が異なる」という原則で作成した。初級および上級への展開は、上級のみが必要となる業務、初級では必要でない業務を加除して行った。「関連専門業務」9 業務については現段階ではレベル区分は行わず中級レベルで作成してある。これらについて詳細は、東京大学が実施した「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（スキル標準の作成）」成果報告書⁹を参照頂きたい。

この報告書には、作成のコンセプトや、基礎的情報把握方法等が詳細に記載されているが、ここでは 2012 年当時の日本における URA の実態把握のため、RU11 タスクフォースから推薦のあった協力者 66 名に対して実施したアンケート調査の集計例を紹介しておく（図 3-6）。

⁹ 平成 24 年度報告書（2013 年 5 月）：

http://www.u-tokyo.ac.jp/res01/pdf/H24_seikahoukokusho_final.pdf

平成 23 年度報告書（2012 年 5 月）：

http://www.u-tokyo.ac.jp/res01/pdf/H23houkokusyo_final.pdf

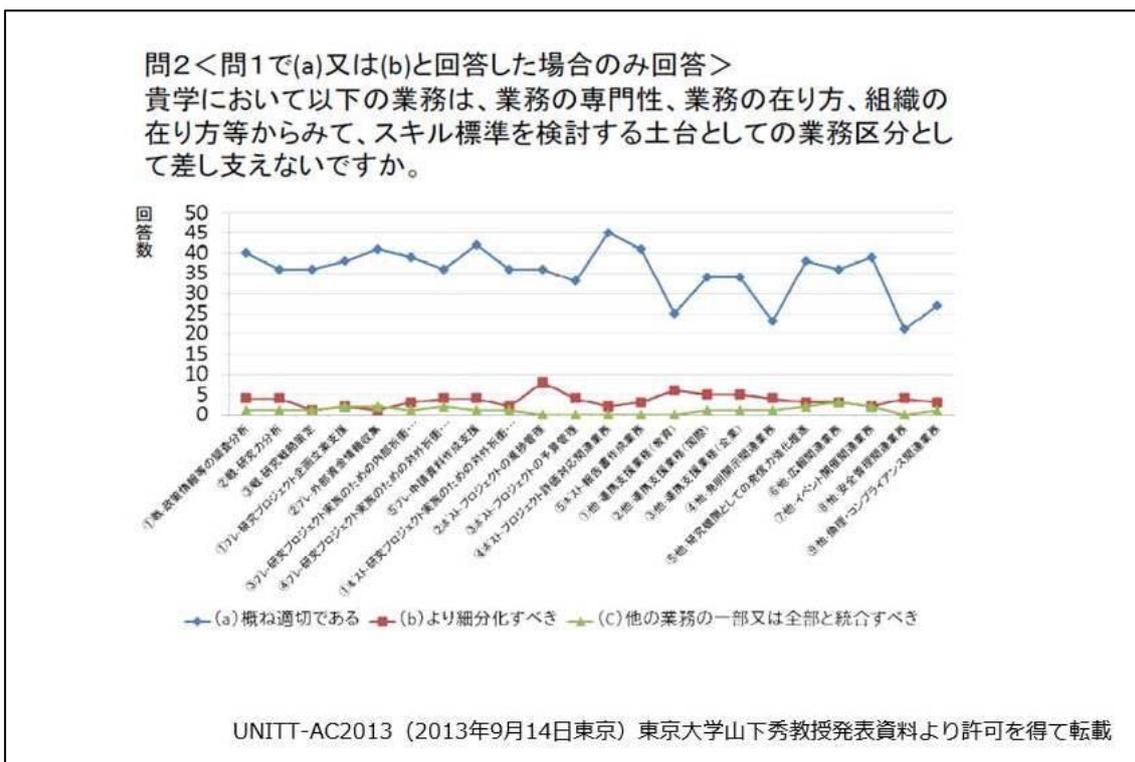


図 3-6 URA の実態把握のため調査 (RU11 タスクフォース等より) ¹⁰

3.2.4 URA スキル標準の活用

URA スキル標準の代表的な活用について 2 つ例示する。

まず一つは、組織がその人材配置、育成に用いる場面である。URA 育成計画の目標設定、教育研修の評価に利用可能であると考える。

¹⁰ UNITT 年次大会における山下秀氏発表資料より転載 (2013 年 9 月 13 日、主催：一般社団法人大学技術移転協議会)。図 3-7～3-9 も同様。UNITT 年次大会については、3.3.2 参照のこと。

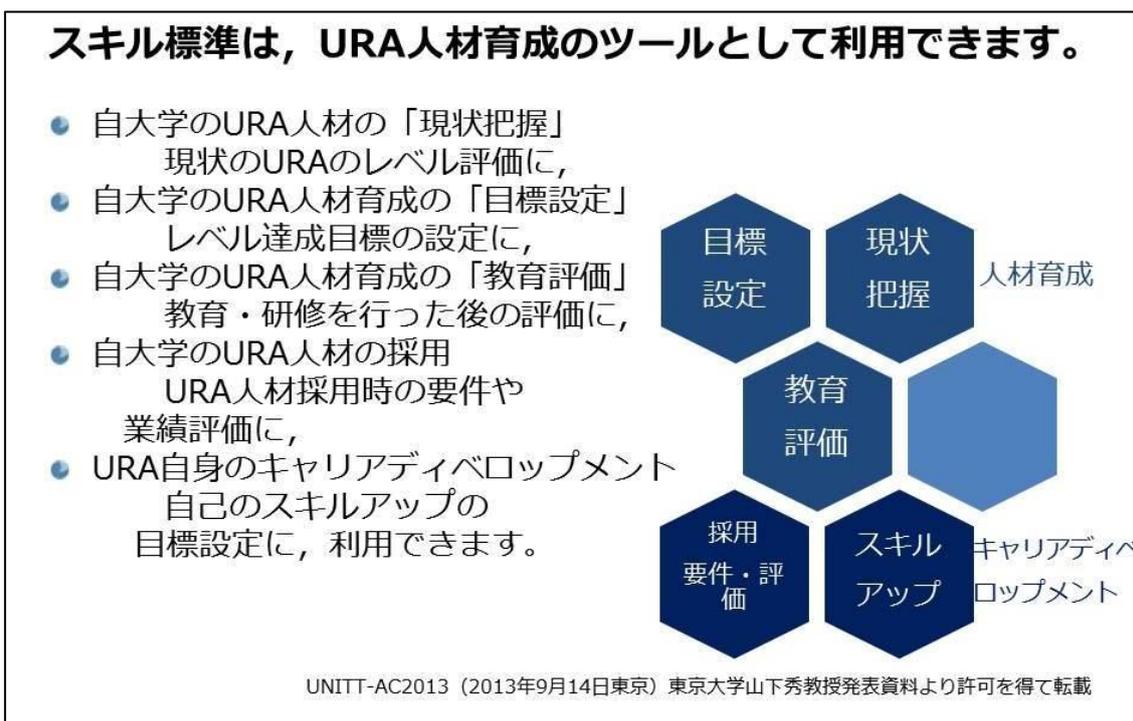


図 3-7 URA スキル標準の利用例

URA スキル標準は、図 3-7 のような活用方法がある。2013 年現在、まだ一部の大学で活躍し始めたばかりの URA の業務範囲全体をカバーし、いずれの URA 諸氏にも適用可能な知識体系構築するのは困難である。しかし、およそリサーチ・アドミニストレーション業務の全範囲の中で、自分が既に獲得しているもの、これから必要になるものとその優先順位がある程度把握できるようになると思われる。是非、キャリアパスの設計の観点からも活用してほしいと、スキル標準策定に関与した者の一人として思う次第である。

また、大学執行部にとっては非常に重要な、URA 組織の大学全体の中での位置づけや、資源配分にも活用できると考える。そのために整理したものが、図 3-8 になる。

	初級	中級	上級		初級	中級	上級		初級	中級	上級
研究戦略支援				研究戦略支援				研究戦略支援			
プレ・アワード				プレ・アワード				プレ・アワード			
ポスト・アワード				ポスト・アワード				ポスト・アワード			
関連専門業務				関連専門業務				関連専門業務			
☆事務機能との重複				☆オールラウンド型				☆研究戦略・プレ・アワード			
	初級	中級	上級	①大学の特性によってURAの業務特性のアロケーションは異なる。 ②初級URAのスキルカードの機能は事務機能と重複がある。 ③産学連携・知的財産管理業務等の機能は、URA機能の専門特化型に相当する。 ④スキル標準はいずれも包含した範囲で作成し、各大学の事情に応じた範囲で利用を行う。							
研究戦略支援											
プレ・アワード											
ポスト・アワード											
関連専門業務											
☆専門特化型				UNITT-AC2013 (2013年9月14日東京) 東京大学山下秀教授発表資料より許可を得て転載							

図 3-8 スキル標準を活用した URA 機能の類型化

URA の日々の現場では、時として学内関係部署との業務調整で摩擦が起きているという現実も聞くが、いずれの大学でも限られた人員と時間の中で、その規模に合った最適解を見つけ出す議論の一助になればと考える。

二つ目は URA 当事者による能力の客観的把握である。関連機能を担うコーディネータや大学事務職員と上手く連動していくことが必須であり、また職種未確立の現段階を考慮し、さらに関連職種、別組織への異動等日本全体として人材の循環のために、個々人がもつ知識・技能がどのような特徴を持ったものであるかが即座に明確になることは大切である。その観点からも活用されることが望まれる。

スキル標準策定にあたり、文部科学省の URA 補助事業の採択大学関係者と意見交換を行ったところ、

- ・スキル標準記載業務の全てを満たさないと URA ではないのか
- ・自分が現在担当している業務はこの極一部であり評価に直接使われるのは正直厳しい

という声も耳にした。URA スキル標準は、ある程度共通の知識・技能体系のパッケージを提供しているが、それを基に個々の大学の組織構成と職務分担に基づく使われ方がなされることを期待している。

3.3 ボトムアップ的なネットワークの活動の紹介

3.1.6 で紹介した NCURA は、RA 個人のスキルアップと大学等の研究支援活動全体の活性化を目的とする教育のために存在する団体である。その NCURA で十数年事務局長を担っているキャサリン・ラーモット氏は、職能団体の必要性を以下の 3 点で集約している(図 3-9)。

- Dissemination of the latest rules and regulations governing research

- Continuing education
 - Training for new employees

- Maintaining oversight of the profession
 - Establishing career paths
 - Body of knowledge
 - Credentialing

2012年3月20日
NCURA事務局長 キャサリン・ラーモット氏講演より許可を得て転載

図 3-9 URA の専門職能集団の必要性

つまり、

- ・最新のルールと政府系研究予算（公的研究資金）の規定の普及
- ・継続的な教育、特に 1 組織では負担が大きい新規採用者へのトレーニング
- ・専門職としての俯瞰的視野の維持

また、基本的には会員による会費収入から活動を行う非営利団体であるため、活動ポリシーは、多様性、開放性、実務ベースであることと強調していた。

アメリカの熱気にあふれた 2000 人が参加する年次大会への参加も貴重な経験だが、日本でも URA 有志による自発的な活動が始ま

っている。ここでは、筆者の知る限りではあるが、その代表的なものを紹介する。

3.3.1 活動例：リサーチ・アドミニストレーション研究会

2010年頃から、金沢大学有志により活動を開始し、他大学等へも開かれた形で、これまでに4回の会議が行われている。会議開催記録を表3-3にまとめた。

研究会のHPには、その趣旨として、以下が記載されている。

研究機関において異分野融合・産学連携・研究と教育の連携等、これまで外部資金獲得の支援業務を越えた、特に大型で長期のマネジメントが必要となる研究関連事業の企画・申請・運営にかかわる活動全般（リサーチ・アドミニストレーション）を対象とし、リサーチ・アドミニストレーションにかかわるメンバー間のネットワーク形成を目指す。

表 3-3 リサーチ・アドミニストレーター研究会の開催記録

	開催日	場所	参加人数、機関数	内容詳細	内容	参加者
第1回	'10/2/5	東京	参加人数:48名 機関数:28	WS1:研究推進の部 WS2:産学連携の部	講演のみ(アンケート有)	受身中心
第2回	'10/11/21	東京	参加人数:66名 機関数:37	WS1:URA職確立のためには WS2:URAはどう研究推進・産学連携を進めていくか	講演+ワークショップ (アンケート有)	議論参加あるも受身中心
第3回 (+懇親会)	'11/12/9	金沢	参加人数:94名 機関数:39 (文科省URA事業・H23年度採択5校決定後)	WS1:効果的なスキル向上 WS2:URAにおける産学連携 WS3:URAと大学戦略	講演+ワークショップ+ポスターセッション	議論参加と受身が半々
第4回 (+懇親会)	'12/9/3 '12/9/4	東京	参加人数:203名(登録) 機関数:78(登録) (文科省URA事業・H24年度採択10校決定後)	WS1:研究者ニーズと日本版URAのあるべき姿 WS2:日本版URA人材の育成 WS3:日本版URAの外部ネットワーク形成	国際シンポジウム ワークショップ+ランチョンセミナー+ポスターセッション	議論参加型中心へ!?

3.3.2 活動例：UNITT 年次大会

一般社団法人大学技術移転協議会(UNITT: University Network for Innovation and Technology Transfer)¹¹は、その名称どおり、主に産学連携、技術移転、知財関係者を主体とする組織である。こ

¹¹ 日本の大学の産学連携本部、TLOのほとんどが会員として参加している。設立は平成12年9月29日。<http://unitt.jp/about> (2013年12月17日最終確認)

の年次大会は日本における産学連携、技術移転の活動が活発になった2004年から開始し、既に開催10回、大会参加者は約600名にも上る。アメリカのNCURAの年次大会と同様、複数セッションが同時進行し、2日間で120分のセッションが計12～16コマも行われ活気ある議論がなされている。

このUNITTの1セッションとして、2009年よりリサーチ・アドミニストレーションに係るセッションが始められている(表3-4)。例年100名を超える参加者があり、会場とパネリストの双方向の大変活発な議論が特徴である。2013年の大会では、京都大学iPS細胞研究所(CiRA)におけるリサーチ・アドミニストレーション機能事例について掘り下げ、2012年ノーベル医学・生理学賞受賞の山中伸弥教授のビデオメッセージも頂いた。

表 3-4 UNITT における URA 関連の開催記録

開催日	開催場所	セッションのタイトル
2009年 9月11日	慶應義塾大学	「大学における研究推進支援 ～リサーチ・アドミニストレータの役割～」
2010年 9月25日	電機通信大学	「リサーチ・アドミニストレータを考える」 ～研究推進支援活動の可能性～知財マネジメントを中心とした研究開発体制の企画・運営の事例紹介～
2011年 9月10日	同志社大学	「リサーチ・アドミニストレーターに求められること」 京都大学iPS細胞研究所(CiRA)の事例から
2012年 9月15日	芝浦工業大学	「リサーチ・アドミニストレータの未来を考える」
2013年 9月13日	首都大学東京	「リサーチ・アドミニストレーターに求められること」 京都大学iPS細胞研究所(CiRA)の事例から

いずれの活動も、その特徴は、“実務家の実務家による”ネットワーキングの場として、具体的な現場の課題から始めることを大切に、研究会活動のあり方も、誰のために何が必要か、を当事者として考え今後の方向性を出す、という点を重視している点である。

これ以外にも、研究・技術計画学会、日本知財学会等で、その活動事例にもとづく調査分析が行われていたり、地域振興関連の実務者を中心とした勉強会や、研究支援関連部署の事務職員中心の集い、日本私立大学連盟による研修等も行われ、その普及が進みつつある。

3.4 「どういう役割が求められているか？」（第3章のまとめ）

今後、日本の大学・研究機関で URA 機能が定着・展開していくためには、大学各々が求める URA 機能を精査し、それに従事している URA がそれに応え組織で受け入れられていく必要がある。それには、大学の限りある人的・財政的資源の中で、個々の大学の特性を踏まえた設計が必須となる。例えば、研究中心大学か教育に力点がある大学か、大規模か中小規模か、首都圏に立地か地方に立地か、地域振興や産学連携への取り組みはどの程度重視しているか、国公立か私立か、等が関係する。この状況は、アメリカで既に長い歴史がある RA 組織でも、その時々々の大学経営陣の方針により組織変更が行われていることから理解できる。また私立大学であれば、建学の精神にも関連し、真に必要な URA 機能を考える必要がある。

そのような状況を踏まえ、日本において URA 機能の充実が大学の機能強化に結びつくためには、どのようなことが必要になるだろうか。

国レベルの視点と、URA 実務者個人としてどう考え取り組んでいくべきか、について各々以下図 3-10、3-11 のように整理した。

URAが、日本において、大学・研究機関で展開していくためには (大局的視点)

1. 研究教育機関の組織運営専門人材の必要性は自明。
各大学においては、最終的には建学の精神に基づく大学運営全体の中でURA機能を考える必要がある。
2. 日本におけるURA機能の普及・確立には、ある程度共通の職種像、その機能が明確になるスキル標準/教育プログラム、相互啓発を行う実務者のネットワーキング(職能団体)が必要。
3. 大学・研究機関、ファンディングエージェンシー、省庁等との人材交流等を通じ、職種の確立と全体能力向上を期待。

図 3-10 URA の定着・普及・展開にむけて（組織レベル）

URAが、日本において、大学・研究機関で展開していくためには
(我々当事者に求められていること)

1. 研究教育機関の組織運営専門人材の必要性は自明。
各大学においては、最終的には建学の精神に基づく大学運営全体の中でURA機能を考える必要がある。
→次の視点をもって、自分自身で展開を考える必要がある。
 - ①各所属組織の位置づけ、目標とは？
 - ②その中での自分が貢献できる役割・機能とは？
 - ③自分の経験値と強みを踏まえたURA像とは？
 - ④不足している経験と知識は？

2. ある程度共通の職種像、URA機能を向上させるスキル標準/教育プログラム、相互啓発を行う実務者ネットワーキング(職能団体)の充実に、自らの得意分野で貢献する。

図 3-11 URA の定着・普及・展開にむけて（個々の実務者レベル）

以上、本稿では、まず第1章で日本の大学におけるURAへの期待を概観し、第2章では、研究者に必要な研究推進支援機能を把握するとともに、リサーチ・アドミニストレーションの業務の整理を行い、活発な研究者の活動を事例にURAがなぜ必要かを、実務をイメージしつつ理解することを試みた。そして、第3章で日本の大学において必要になる研究推進支援の専門人材を検討した。アメリカにおけるRAの機能、役割、組織の種類、職能団体NCURAの活動概要に触れ、日本のURAに求められる機能を踏まえたスキルと、全国的なURA機能向上のための実務者自身による活動を紹介した。そして最後に、URAは日本の大学において「どういう役割が求められているか？」を、大学の組織的レベルと実務者個人レベルで整理し、URA個々人が今後どう取り組むことが大切か、という視点を整理した。

研究者との協働が進み、研究機関の活力が向上し、そしてURAという仕事が従事する者にとってやりがいのある魅力的な仕事となり、リサーチ・アドミニストレーション機能が日本の大学で定着・展開することを願っている。本稿がその一助となれば幸いである。

参考文献 一覧

引用文献

渡辺俊也、高橋真木子「TLOと知財本部の行部に関する考察 TLOの実証分析結果から」『UNITTJ』第1号、2006年、14—19頁

東京大学『平成24年度科学技術人材養成等委託事業「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（スキル標準の作成）」成果報告書』2015年

参考文献

高橋真木子「リサーチ・アドミニストレーターの活動に学ぶ」『産学官連携ジャーナル』2008年5・6月号、独立行政法人科学技術振興機構

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年

高橋真木子「米国リサーチアドミニストレーターの協議会の50周年大会」『産学官連携ジャーナル』2009年1月号、独立行政法人科学技術振興機構

高橋真木子「日本版リサーチアドミニストレーター（URA）の普及・定着・展開にむけて 2013～2012 NCURA Annual Meeting を30名超の日本からの参加者と共に経験して～」『UNITTJ』第7号、2013年

高橋真木子、カラッツ・レネ、塩谷克彦「大学における共同研究契約と特許出願の傾向分析 一研究契約、技術分野との関係について 東北大学の事例より一」（日本知財学会 第7回年次学術研究発表会、2009年6月14日）

高橋真木子、渡部俊也「大学の産学連携・技術移転活動の調査と分析 一大学知的財産本部とTLOの業務分担一」（日本知財学会 第5回年次学術研究発表会、2007年7月1日）

高橋真木子、喜多見淳一、塩谷克彦「産学による大型長期の研究開発プロジェクトにおける知財マネジメントの貢献 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)

鳥谷真佐子、稲垣美幸「リサーチ・アドミニストレーターの現状と課題」『大学行政管理学会誌』第15号、大学行政管理学会、2011年、33—40頁

「集中連載—日本流リサーチ・アドミニストレーター像を探る—」
『産学官連携ジャーナル』2013年6月～8月号、独立行政法人科学技術振興機構

『平成23年度文部科学省「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」事業シンポジウム～日本版 リサーチ・アドミニストレーターの導入に向けて～報告書』2013年3月20日

科学技術・学術審議会 技術・研究基盤部会 産学官連携推進委員会
産学官連携基本戦略小委員会（第3回）資料1、2010年

科学技術・学術審議会 技術・研究基盤部会 産学官連携推進委員会
『イノベーション促進のための産学官連携基本戦略～イノベーション・エコシステムの確立に向けて～』2010年

本文中の URL は 2013 年 12 月現在のもの。

著者略歴

高橋 真木子

独立行政法人理化学研究所 職員

1993年 財団法人神奈川科学技術アカデミー 入団
2004年 東京工業大学産学連携推進本部知的財産・技術移転部門特任助教授
2006年 東北大学特定領域研究推進支援センター 特任助教授
2010年 独立行政法人理化学研究所 研究政策企画員 現在に至る

学位：東北大学大学院工学研究科 技術社会システム専攻博士課程
後期課程修了 博士（工学）

タイトル 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」(研修・教育プログラムの作成)
講義教材「2.総論 リサーチ・アドミニストレーターとは」

著者 高橋 真木子

監修 学校法人 早稲田大学

初版 2014年2月28日

本書は文部科学省「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」(研修・教育プログラムの作成)事業の成果であり、著作権は文部科学省に帰属します。