

文部科学省委託調査研究URAシンポジウム 大学の研究経営システムの確立に向けて  
経営を担う・支える人材確保にどう取り組むか

## 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

---

調査結果報告

2016年3月6日

**MRI** 株式会社三菱総合研究所

科学・安全政策研究本部  
主任研究員 山野 宏太郎

# 目次

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 調査概要                                                     | 2  |
| 調査の背景・目的                                                 | 3  |
| 調査内容                                                     | 4  |
| 本調査の問題意識                                                 | 5  |
| 国内の大学に関する問題意識                                            | 6  |
| URAに関する問題意識                                              | 7  |
| 問題意識1：URAの役割・メリットや必要性について、コンセンサスが確立できていないのではないか。         | 8  |
| 経営層はURAに何を期待しているか？                                       | 9  |
| URAを配置による効果を認識しているか？                                     | 10 |
| 学内でURAの必要性は認知されているか？                                     | 11 |
| 問題意識2：URAという職種を魅力的なものとするキャリアパスが確立できていないのではないか。           | 12 |
| URAの処遇はどうなっているか？                                         | 13 |
| URAとしてどのようなキャリアパスが考えられるか？                                | 15 |
| 問題意識3：URAとして適した能力・資質を有する人材が十分に確保・育成できていないのではないか。         | 16 |
| 現時点でURAは量的・質的に充足しているのか？                                  | 17 |
| どのような属性・背景を持つ人材がURAとなっているか？                              | 18 |
| 問題意識4：URAを継続的に維持・発展させるには、より専門的で高度な業務に関与できる人材・環境が必要ではないか。 | 19 |
| URAは経営にどの程度関与しているか？                                      | 20 |
| 経営層はURAをどのように維持しようと考えているか？                               | 21 |
| URAを維持・発展させるため、他に何が必要か？                                  | 22 |
| おわりに                                                     | 23 |
| URAに関する問題意識のまとめ                                          | 24 |

---

## 調査概要

---

## 調査の背景・目的

- 「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）事業やURAの配置支援など、種々のURA関連を開始し、数年が経過。
- URAは量的に大きく拡大しており、一部大学等では「研究経営」に関わる高度な職務とURAの連携・融合など、URA業務の高度化・多様化が進展。
- URAが初期段階から、次の段階に移行し、質的な変化を遂げつつある今、今後の「あるべき姿」について調査・検討する。

## 調査内容

### アンケート調査

- 「産学等連携実施状況調査」で「URAを配置している」と回答した88機関（回答数77機関）が対象とし、以下のような内容に関する現状・課題を調査。
  - URAの量・質的な配置状況、雇用形態、転入・転出
  - URAを取り巻く環境・仕組み（評価、育成、事務組織との連携状況など）
  - 大学の経営・研究戦略の中での位置づけ、URAに対する学内の理解度

### インタビュー調査

- アンケート調査対象の中から、属性が偏らないよう10大学を選定し、以下の対象それぞれに調査を実施。
  - 経営者層（副学長、理事）
  - URA組織の長
  - 現場のURA
- URAやURAを取り巻く環境について、今後の「あるべき姿」に関する意見を収集。

---

## 本調査の問題意識

---

## 国内の大学に関する問題意識

外部環境が大きく変化する中、大学はこれまで果たしてきた役割・機能のさらなる高度化が求められているのではないかと。

- グローバル競争の激化、大学への期待の高まりなどを背景として、大学には戦略的な経営、より高度な研究・教育、外部との積極的な連携など、これまで果たしてきた役割・機能をさらに高度化することが必要とされている。

こうした役割・機能の高度化を実現するためには、今まで以上に高度で多様な専門職人材が不可欠なのではないかと。

- こうした役割・機能の高度化は、従来の業務に適応した人材だけでは十分な対応は難しい。
- 新たに求められている役割・機能に対応できる多様な専門職人材の確保・活躍が不可欠となっている。

専門職人材を確保し、大学運営に貢献させるためには新たな形態の職種の確立が必要ではないかと。

- 大学等にある従来の職種は、新たに必要とされる専門職人材にとって必ずしも最適な職種・雇用形態とは言えない。
  - 教員・研究職：本来のミッションは教育・研究の遂行。任期付雇用、博士号取得者でないと採用しにくい。
  - 事務職：一般的な事務業務が想定され処遇の水準・柔軟性が不足。ローテーション人事が行われ、専門性を身に付けにくい。
- 専門職人材を安定的に確保・育成するため、当面の形態としてはいわゆる「第3の職種」が必要ではないかと。
- 長期的には、事務機能の強化や人事・業務改革を通じて、事務における新たな総合職の確立が必要ではないかと。

喫緊の課題解決に加え、専門職人材確保・活用のモデルケースとしてURAの普及・確立に取り組むべきではないかと。

- 財政的な困難の中、グローバル化、研究競争力の向上、経営基盤の強化を図るため、URAは不可欠となりつつある。
- 専門職人材の一つであるURAの必要性を多くの大学が理解し、実際に実績を上げることは、研究面で直面している課題解決だけでなく、他にも必要とされる様々な専門職人材の普及・確立につながる契機となり得る。

## URAに関する問題意識

✓ URAの役割・メリットや必要性について、コンセンサスが確立できていないのではないか。

- 大学の強み・弱みや戦略との関係の中で、URAの役割を明確化できていないのではないか。
- 教職員のURAに対する理解が十分でなく、URAと協力する機会を逃しているのではないか。

✓ URAという職種を魅力的なものとするキャリアパスが確立できていないのではないか。

- URAの必要性が十分理解されていないため、高い能力・資質を有するURAを獲得できる処遇を用意できていないのではないか。
- 学内・学外の両方で将来のキャリアパスをイメージできず、URAの職業としての魅力を大きく押し下げているのではないか。

✓ URAとして適した能力・資質を有する人材が十分に確保・育成できていないのではないか。

- 量的に先行して拡大したURAは、真に求められる能力・資質（質）を確保できていないのではないか。
- 任期付きポストが大半を占める中、主に採用されるのは（任期の有無が大きな問題とならない）企業出身のシニア人材か、（任期付きポスト以外の選択肢が少ない）若手研究人材に二極化し、ミドル層が不足しているのではないか。

✓ URAを継続的に維持・発展させるには、より専門的で高度な業務に関与できる人材・環境が必要ではないか。

- 今後もURAを維持・発展させるには、高度で専門的な業務（例えば研究経営など）で活躍することが必要ではないか。
- 研究経営に関与するには学内外の状況を熟知することが必須であるため、優秀な若手人材を長期的・計画的に育成することが必要ではないか。しかし、任期の有無やキャリアパスの問題は、こうした若手人材の採用・育成を難しくしているのではないか。
- 長期的には、IRなど他専門職との連携を図り、大学経営のアドミニストレーター（UA）としての地位を確立すべきではないか。

---

問題意識1：URAの役割・メリットや必要性について、コンセンサスが  
確立できていないのではないか。

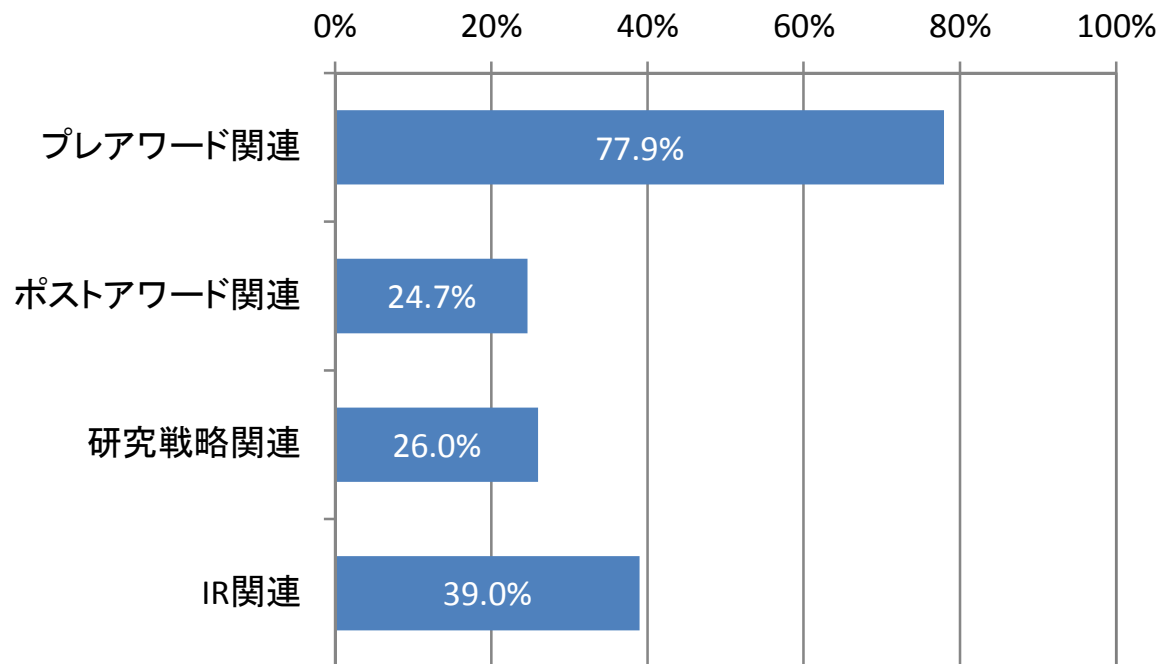
---

## 経営層はURAに何を期待しているか？

アンケート

- 現時点の期待はプレ・アワード業務にやや偏っており、研究経営へのコミットなどは今後の課題。
- 研究IRを重視する意見も比較的多く、エビデンスに基づく戦略立案への関心が高い。
- 医系大学では、通常のURAとは異なる専門的業務（臨床研究・治験など）が期待されている。
- 「現状把握(IR)→経営戦略立案→URAのミッション再定義」というプロセスが必要ではないか。

経営層から見た、URAへの期待（アンケート自由記述から集計）

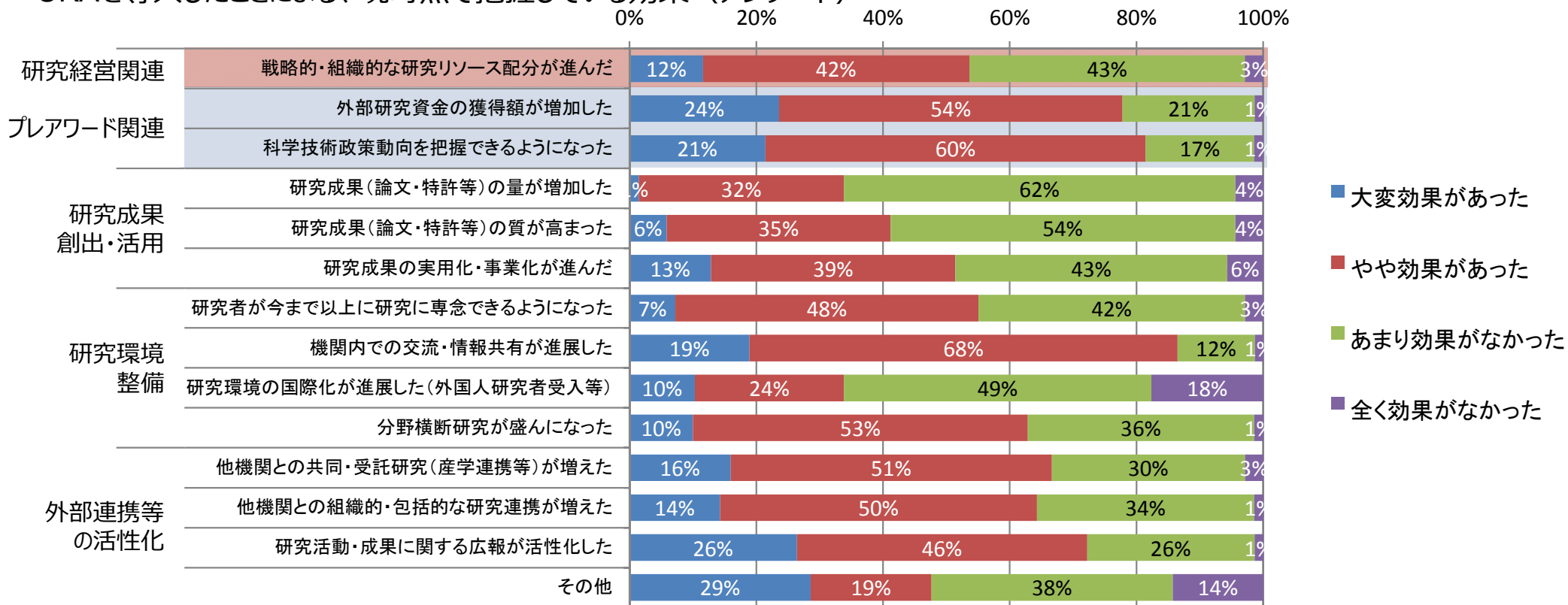


## アンケート

## URAを配置による効果を認識しているか？

- プレ・アワード関連での効果は比較的認識されているが、戦略・経営面での効果はこれから。
- URA配置から間もないため、効果を把握できていない大学が多い。

## URAを導入したことによる、現時点で把握している効果（アンケート）



## URAを導入したことによる、現時点で把握している効果（アンケート自由記述）

- URAの配置から十分な期間が経過していないため上記の効果について判断しかねる。

## 学内でURAの必要性は認知されているか？

[アンケート](#)[ヒアリング](#)

- URAと日常的に関わる事務組織・教員での認知は進んでいる。
- URAの実績・成果を周知することで、学内での連携や更なる成果創出につながるのではないか。
- 実績・成果の把握・評価が今後の課題。

### URAの必要性に関する学内での認知状況・課題（アンケート自由記述）。

- URAの必要性について、教職員からの理解が得られないだけでなく、その存在についても学内で認識されていないことが問題。
- URAを配置したことによる成果等を定量的なデータ等に基づき説明することが難しい面があるため、URAを配置したことによる効果や必要性について、部局等の理解が進まない状況にある。
- 研究戦略や国際連携の推進支援など本学に相応しいURAの役割を自ら定義し、成功事例を作ることにより認知されることが重要となる。

### URAの認知が進展した事例（アンケート、ヒアリング）。

- URAの必要性の認識が広がり、大学病院でも、院長の相談役としての位置づけでURAを配置してほしいという声が挙がっている。
- 科学研究費補助金の申請書のブラッシュアップを通じて、教員とURAとの関わりが増えたと感じている。

---

問題意識2：URAという職種を魅力的なものとするキャリアパスが確立できていないのではないか。

---

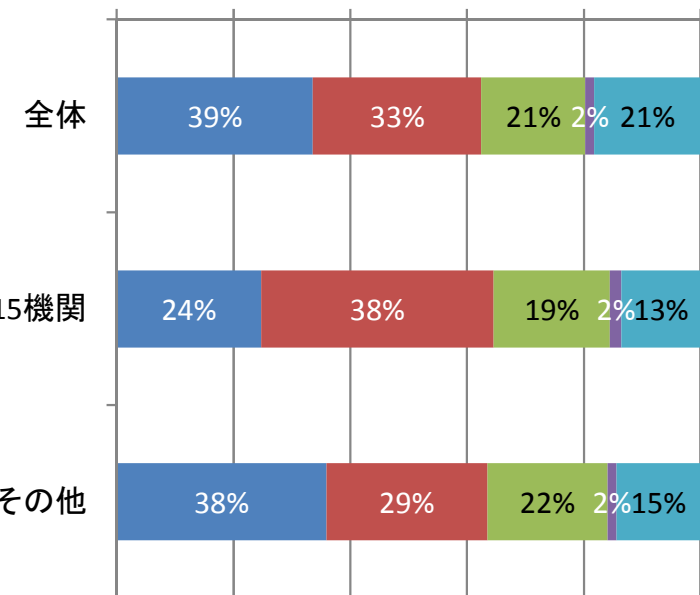
## URAの処遇はどうなっているか？

アンケート

- 約6割のURAが3年以下の任期付き雇用。任期なし雇用は全体の14%程度。
- ヒアリングにおいても、雇用の不安定さが若手人材から見た最大の不安要素との意見が多数。
- 安定的雇用に拡大するには、学内での理解醸成が鍵。

URAの人数構成（雇用期間別）

0% 20% 40% 60% 80% 100%

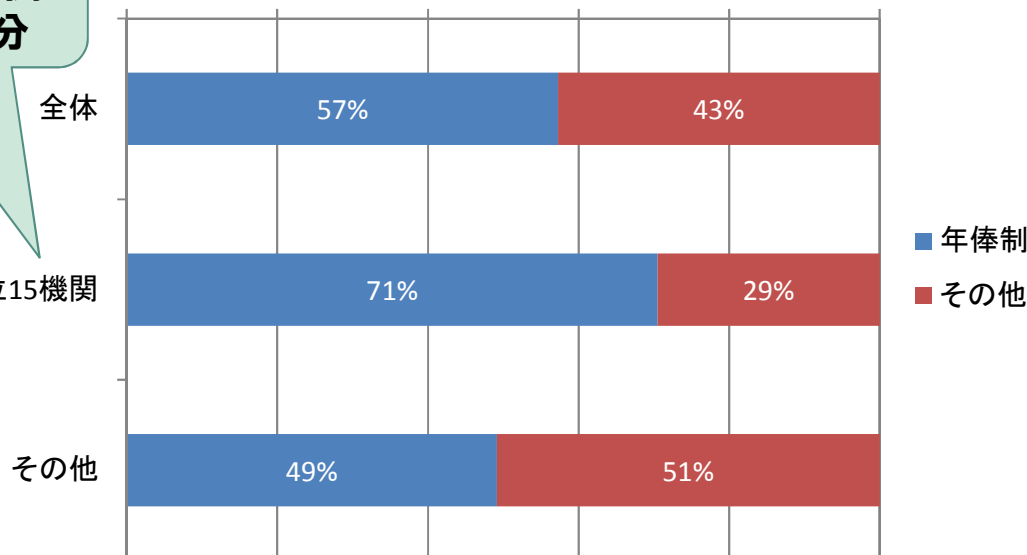


2015年度科研費  
獲得額の上位15機関  
とその他機関で区分

- 1年以下
- 1年より長い～3年以下
- 3年より長い～5年以下
- 5年より長い
- 期間の定めのない雇用

URAの人数構成（給与形態別）

0% 20% 40% 60% 80% 100%



雇用形態に関する課題・背景（アンケート自由記述）

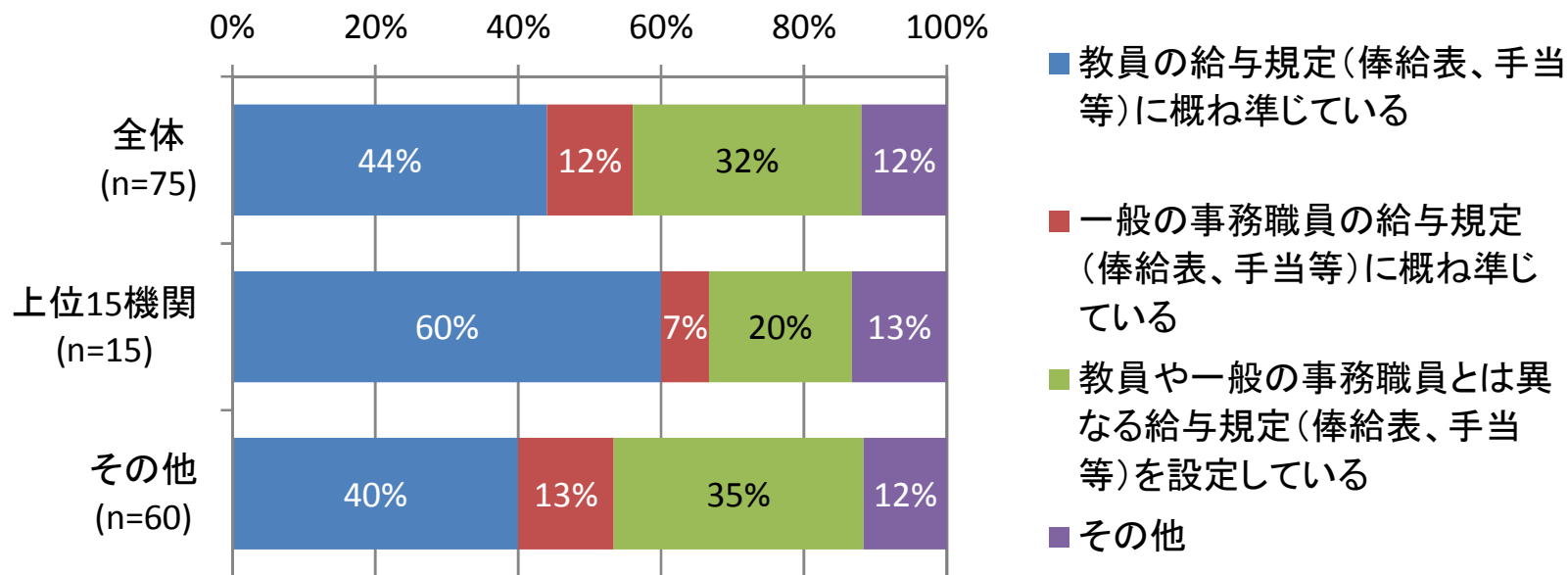
- 事業予算が長期的に確保されているわけではないので、採用後の安定的な雇用やキャリアポストが提示できない。
- URA業務について学内での周知および理解が不足しているため、任期に定めのない雇用へとシフトすることが難しい。

## URAの処遇はどうなっているか？

アンケート

- 教員の給与水準に近い処遇を受けているURAが約4割と最も多い。
- 教員・職員とは異なる給与水準が設定されているURAも約3割存在。
- 従来の人事制度では、URAの処遇になじみにくいとの意見も見られる。

URAの人数構成（給与水準別）



## 雇用形態に関する課題・背景（アンケート自由記述）

- 事務職員を標準とした給与テーブルを使っているため、能力と実績に応じた柔軟な給与決定が難しい。

## ヒアリング

## URAとしてどのようなキャリアパスが考えられるか？

■キャリアパスとして以下の2通りのパターンが見られるが、そのバランス・使い分けは今後の検討事項。

- ①特定の機関に留めて長期的に育成 (⇒長期的な研究経営・戦略を検討・立案する人材)
- ②複数機関を流動する中で育成 (⇒特定業務に高い専門性を有する人材)

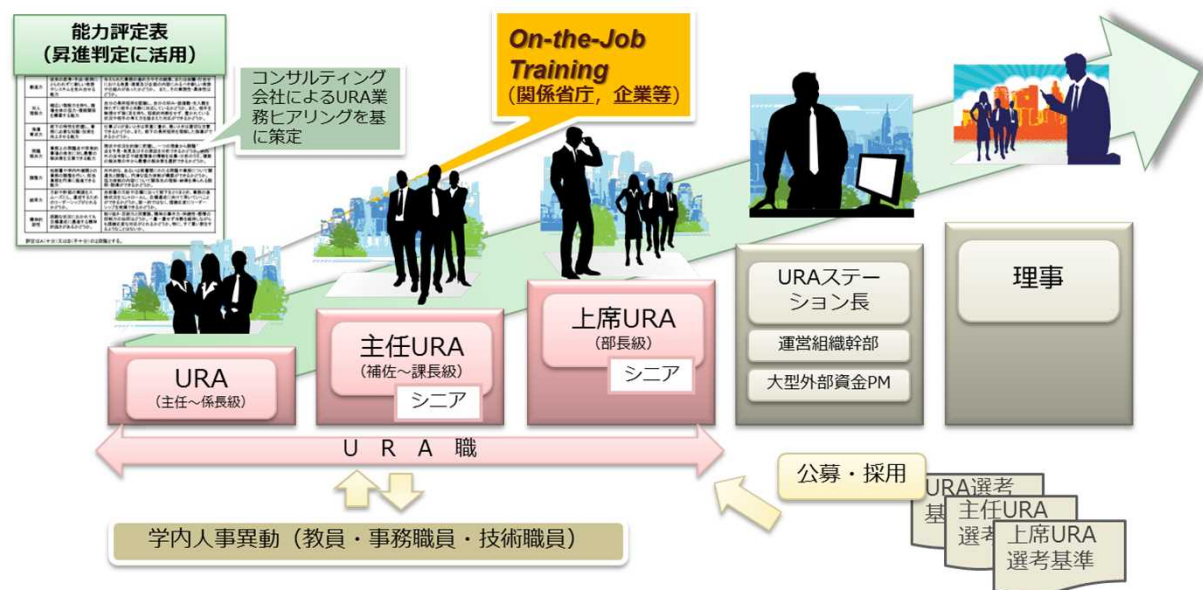
## ①特定の機関に留めて長期的に育成

- 研究戦略企画や研究推進支援業務を担う職群を「URA職」として新設・一本化。
- テニュアトラック制を採用しており、主任URA以上は任期なし雇用。
- 職階を設定し、実績・能力によって昇任可能。昇任によって、研究経営への関与が強まる。

## ②複数機関を流動する中で育成

- 研究者のキャリアパスと同様で、人材が循環していくシステムとURAが魅力あるキャリアだという認識を持ってもらわなければならない。日本におけるURA像を確立していく必要がある。大学を渡り歩くも、終身雇用もいずれも選べるようなキャリアであることが望ましい。

## 北海道大学のURAキャリアパス



出典：北海道大学 川端理事ご提供資料

---

問題意識3：URAとして適した能力・資質を有する人材が十分に  
確保・育成できていないのではないか。

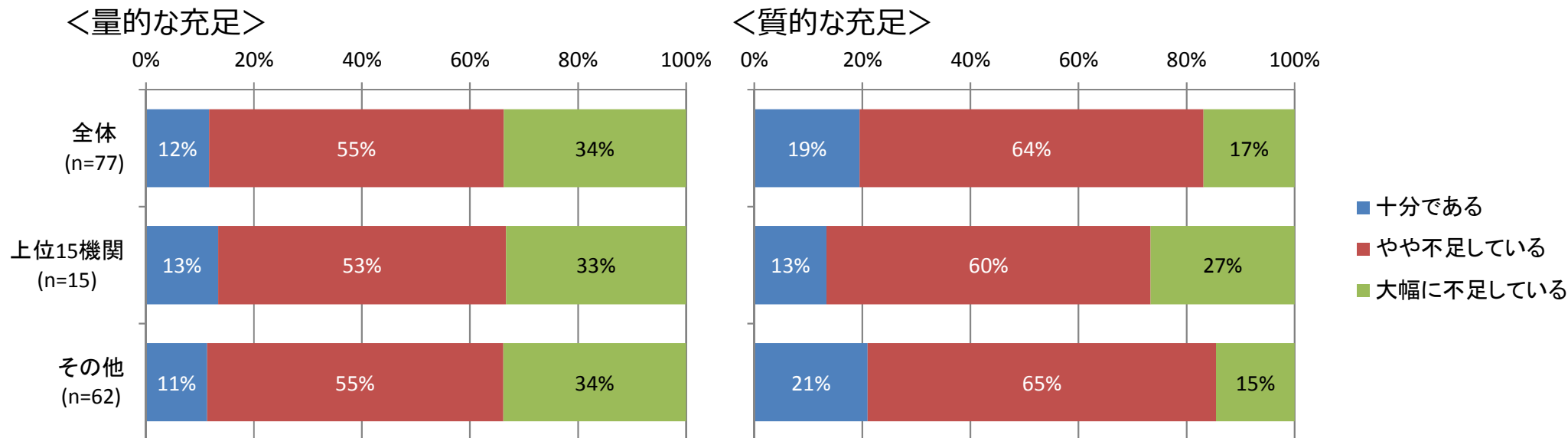
---

## 現時点でURAは量的・質的に充足しているのか？

[アンケート](#)

- 多くの大学が量・質の両面で不足を感じている。
- URAを雇用する資金の不足だけでなく、URAの採用や「繋ぎ止め」に課題を感じる機関も存在。

### URA人材に関する量的・質的な充足状況



### URAの採用・確保に関する課題（アンケート、ヒアリング）

- 応募者はいるが、求める能力・実績を有する人材が多いわけではない。
- 人材を獲得し、研修等の機会を与え育成を行っても、短期間で他機関等へ転出してしまふ者が多く、なかなか人材が定着しない。
- 採用したくても適切な人材が集まりにくい。多くの大学でURAを募集するようになり、優秀な人材獲得に競合が生じている。特に地方の中小規模大学では採用が難しくなっており、採用できても他に引き抜かれた事例もあった。

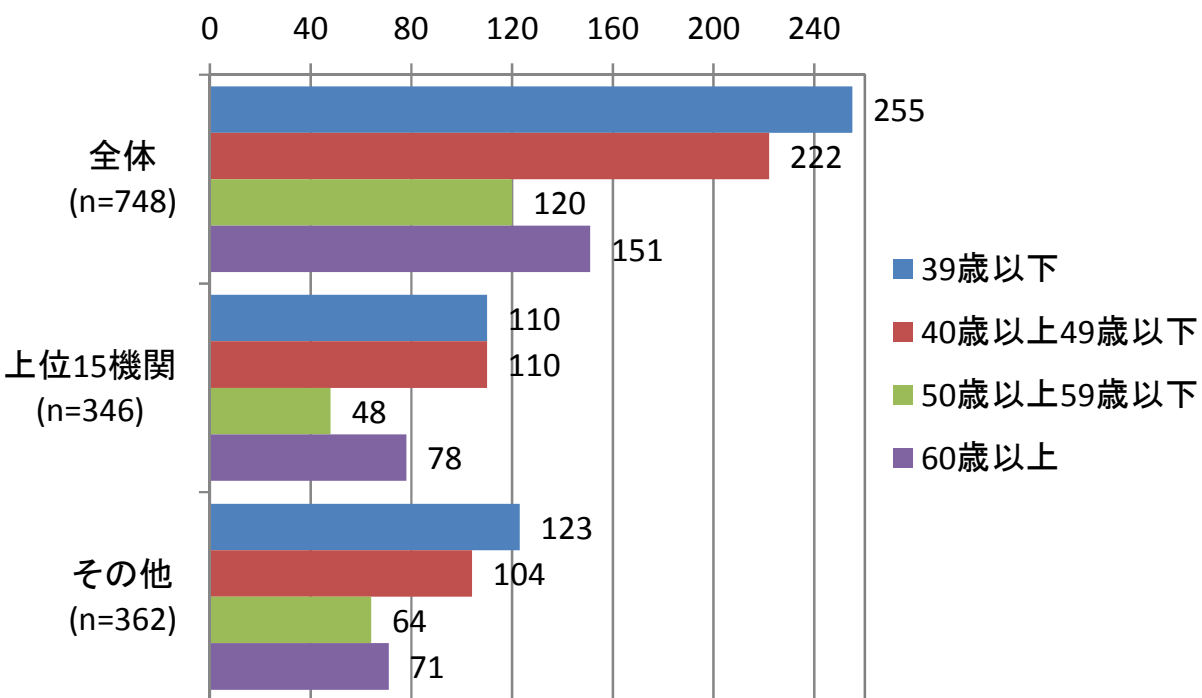
## どのような属性・背景を持つ人材がURAとなっているか？

- 研究経営に関与できるような、知識・経験の豊富なミドル層の確保・育成が必要ではないか。
- 若手の元教育・研究職、民間企業を退職・転職したシニア人材が多いのではないか。
- いずれの人材もアカデミアの組織運営経験をあまり持っておらず、すぐに研究経営を担うのは難しいのではないか。
- 経営に関与できる人材を確保するには、若手からの長期的な育成が必要ではないか。

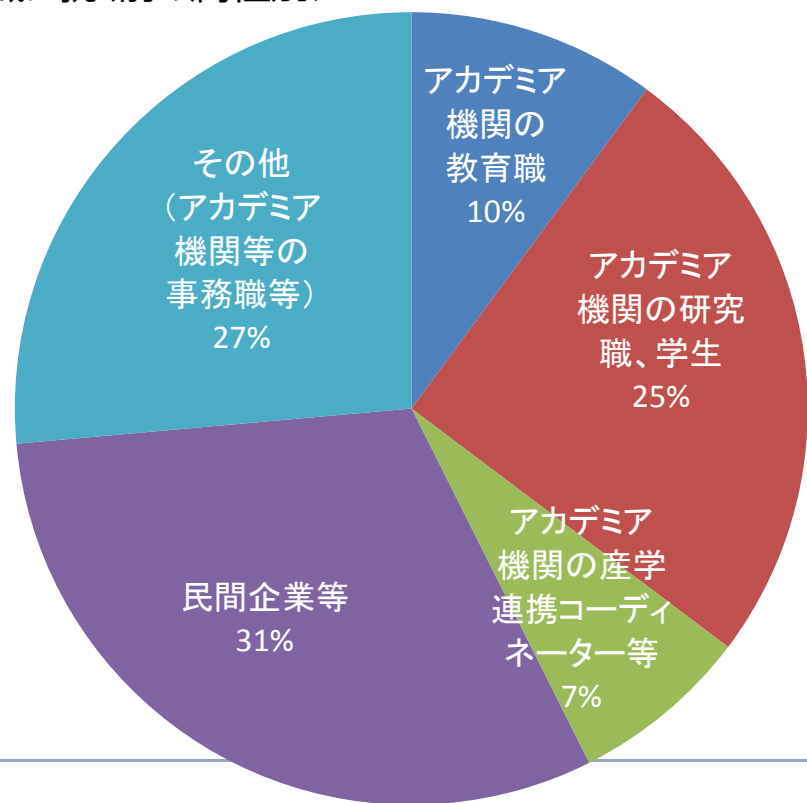
リサーチ・アドミニストレーターの人数構成（平成26年度産学連携等実施状況調査より）

<年齢層別>

(人)



<URA職に就く前の属性別>



---

問題意識4：URAを継続的に維持・発展させるには、より専門的で高度な業務に関与できる人材・環境が必要ではないか。

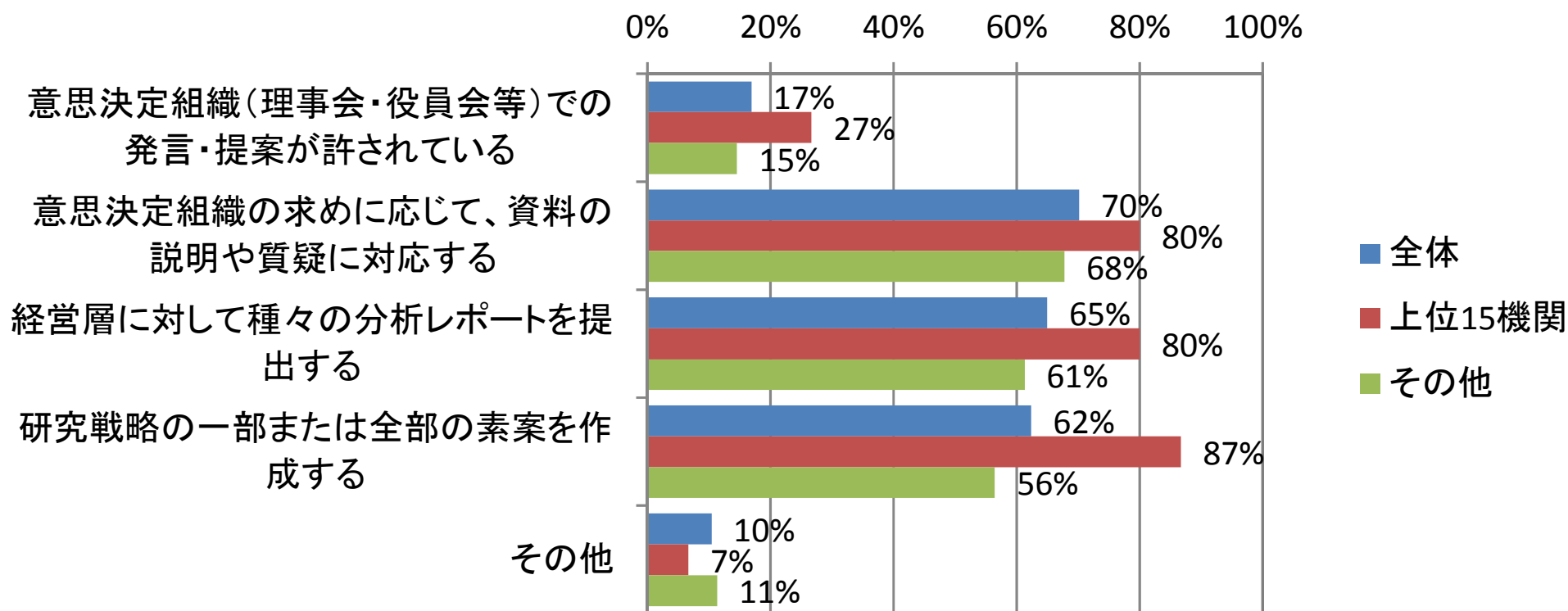
---

## URAは経営にどの程度関与しているか？

アンケート

- 経営への関与は、求めに応じた資料提出など間接的・受動的な形式が主となっている。
- URAと経営層が直接的な対話する機会を増やすことで相互理解が進み、経営への貢献度の向上、URA組織の維持・発展に資するのではないか。

大学経営や研究経営へのURAの関与状況（複数回答）。

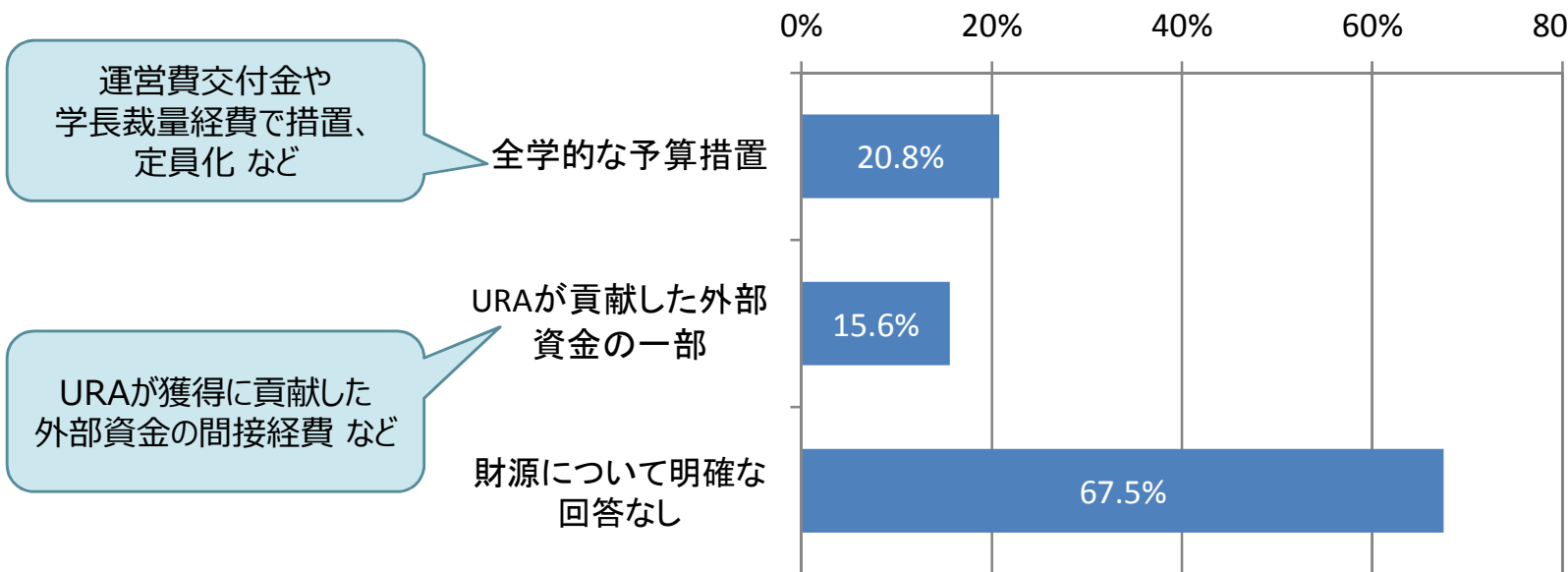


## 経営層はURAをどのように維持しようと考えているか？

アンケート

- 現時点でURAの安定的雇用や維持・継続は、多くの機関で難しい状況。
- 将来的なURAの維持・継続のための財源について、具体的な方針を決められていない機関が多い。
- 財源として、URAの貢献で獲得した外部資金を想定している機関も存在する。

将来的なURAの維持・継続のための財源確保（アンケート自由記述から集計）



## URAを維持・発展させるため、他に何が必要か？

アンケート

ヒアリング

- 経営への関与を深めることで「アドミニストレーター」としての地位を確立しつつある事例も存在。
- URAと他の事務機能との連携・統合を目指す機関も複数存在。
- URAが活躍する基盤として、事務組織全般の機能強化の必要性も指摘されている。

### 経営への積極的な関与を進めている事例（ヒアリング）

- 【岡山大学】**広義の意味で大学経営の支援を行っている**。研究力強化に向けて、大学全体のリソース（人・モノ・カネ）をマネジメントし、大学全体の事業の評価を行っている。
- 【北海道大学】**メインの業務は研究に関わることであるが、大学経営全般に関わるようになっている**。例えば、土地や資金の運用、全学的な研究プロジェクトにおける教育を担当しているURAもいる。

### URA機能と他の事務機能との連携・統合を行った事例（ヒアリング）。

- 【九州工業大学】機能連携とURA組織の維持を図るため、イノベーション推進機構の下に**産学連携とURAを統合した「産学連携・URA領域」という組織を設置**した。外部資金を「稼ぐ」産学連携組織と統合することで、組織の維持を図りたい。事務との連携も非常に重要である。本学では、「産学連携・URA領域」の下に設置された**「部門」のメンバーは互いに密に連携しており、事務組織とも密接に連絡を取り合っている**。
- 【北海道大学】現在の**URA長は事務職員のバックグラウンドがあり、URAと事務職員との調整や給与体系づくりを担った**。事務職員の空きポストを調整し、URAに充てることができたのもURA長の大きな成果である。

### URAを益々活躍させ、大学の研究経営を機能させるために必要な要件（アンケート自由記述）

- URAのリソースは限られているので、事務職員・組織の資質を向上させ、そのリソースを有効に活用することが重要。

---

おわりに

---

## URAに関する問題意識のまとめ



URAの役割・メリットや必要性について、コンセンサスが確立できていないのではないか。

- ⇒ 「URA≡プレ・アワード」に留まらず、各機関の自己認識（IR）や戦略に基づいた、URAの役割の再定義が必要ではないか。
- ⇒ URAの活動実績・成果を把握・周知することが、URAの活躍の場を広げるための鍵。



URAという職種を魅力的なものとするキャリアパスが確立できていないのではないか。

- ⇒ 任期付き雇用が主であること、キャリアパスをイメージできないことは、雇用される若手人材から見ると最大のボトルネック。
- ⇒ 任期なしの安定的な雇用を拡大するには、経営層を含む学内の理解が不可欠。



URAとして適した能力・資質を有する人材が十分に確保・育成できていないのではないか。

- ⇒ 全体的にURAの量・質両面での不足感が強い。また、アカデミア出身の若手人材、企業出身のシニア人材が多く、経験を積んだミドル人材が不足している可能性がある。
- ⇒ 経営への関与を深めるには、若手の頃から長期的に育成された「生え抜き」人材が必要ではないか。



URAを継続的に維持・発展させるには、より専門的で高度な業務に関与できる人材・環境が必要ではないか。

- ⇒ URAを維持・発展させるには、より積極的に経営に関与する「アドミニストレーター」として、認知される必要があるのではないか。
- ⇒ その基盤として、（少数でも）安定的雇用と長期的育成を図る仕組み、事務組織の機能強化と連携が必要ではないか。