

リサーチ・アドミニストレーター業務の自立的運営に 向けた調査・分析

報告書

2016年3月

MRI 株式会社三菱総合研究所

本報告書は、文部科学省の平成 27 年度産学官連携支援事業委託事業による委託業務として、株式会社三菱総合研究所が実施した平成 27 年度「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」の成果を取りまとめたものです。

概要

本調査の概要

背景・目的

- 種々のURA関連事業が開始されて数年が経過し、URAは量的に大きく拡大した。
- 一部大学等ではURA業務の高度化・多様化など、質的な変化が進展しつつある。
- このように、URAが新たな段階に移行しつつある今、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機関を対象とし、URAの現状・課題・将来について調査。(回答数79機関)
- インタビュー調査（個別大学、ネットワーク組織）
 - 上記アンケート調査対象の中から、10大学を選定し、経営層、URA組織の長、現場のURAに対して、アンケートでは把握しきれない詳細情報を調査。
 - URAに関係した全国的なネットワーク組織に対しては、現状の活動状況などを調査。
- シンポジウム
 - URA確保・活用に関する先進事例の紹介や、先進事例の大学関係者によるパネルディスカッションを通じて、URAやURAを取り巻く環境「あるべき姿」を検討。

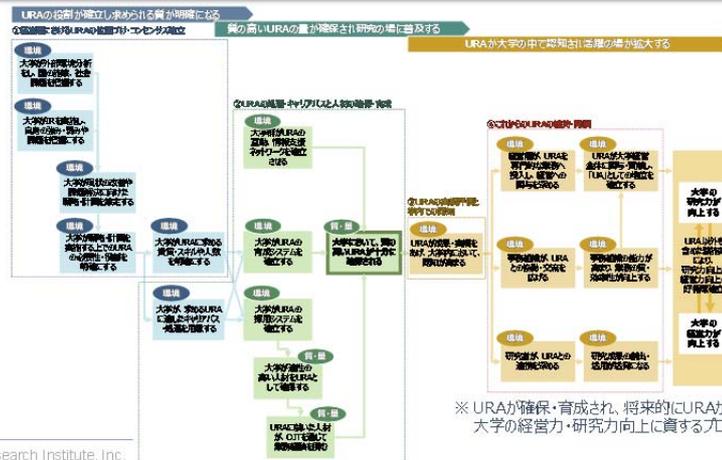
本調査の結論ポイント（URAの課題と将来像）

- ✓ 経営層におけるURAの位置づけ・コンセンサス確立
 - 「URAキープ・アワード」ではなく、「各機関の現状把握（IR）⇒ 戦略・計画立案 ⇒ URAのミッション再定義」が必要。
 - 経営層自身によるミッションの再定義や必要性の認識が、必要な財源確保の基盤。
- ✓ URAの処遇・キャリアパスと人材の確保・育成
 - 各機関は、独自の戦略に基づくURA人材ポートフォリオを明確にした上で、適した人事制度や採用・育成計画設計が必要。
 - ネットワーク組織には、安定的雇用やキャリアアップを想定した長期的・継続的な研修プログラム開発が期待される。
- ✓ URAの評価と組織内での認知
 - 各機関は、自ら設定したURAのミッションに基づき「何を評価するか」を明確にし、多面的なデータを継続的に用いることが重要。
 - 評価結果からURAの実績・貢献を積極的に周知し、学内の認知を高めることで、学内での協力関係を強めることが必要。
- ✓ これからのURAの維持・発展
 - 各機関は、研究（URA）、教育、財務などの各種専門スタッフを確保・育成し、「UA」としてのキャリアパスを確立すべき。
 - 経営層を支える専門スタッフ組織（例:Provost Office）を構築、「UA」を配置し、積極的に権限を付与すべき。

- 国は、各機関やネットワーク組織の自発的な取り組みを促す環境整備に取り組むべき。
- 各機関の取り組みやその結果を継続的に評価し、資源配分へ反映。
- URAシステムの発展プロセスに基づいて、取り組みの全体的な進捗をモニタリングし、必要な施策を実施。

URAシステムの発展プロセス

- 以下のような検討に資するよう、URAの「あるべき姿」へ向かう発展プロセスを整理。
 - 個別機関（大学等）の経営層の場合
 - ・各プロセスの中で、自機関がどこまで達成できているかをチェックし、次のステップにつながる取り組みを検討する。
 - 政策担当者の場合
 - ・各プロセスに沿ってモニタリング指標を設定・把握することで、アウトカム（経営力・研究力向上）に至る課題を抽出する。
 - ・各プロセスと施策の対応状況を確認し、アウトカムに至るために必要な施策の抜け漏れを検討する。

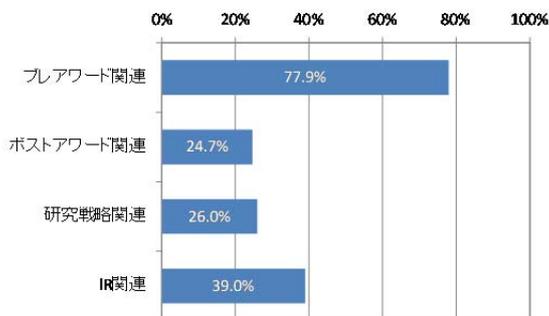


Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

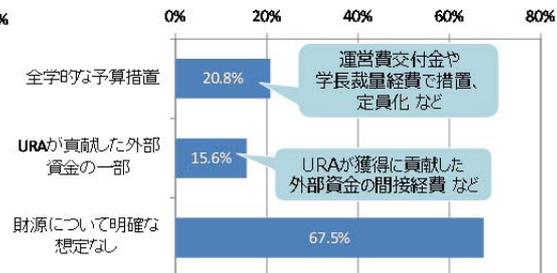
経営層におけるURAの位置づけ・コンセンサス確立（1/2）

- 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。
- 将来的なURAの雇用の安定的な維持・継続は十分に見通しが立っていない。
 - URAの維持・継続のため、運営費交付金など安定的な財源確保が想定できている機関が少数。

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)



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)



※ アンケート自由記述から、該当する記述があった機関数をカウント。「全学的な予算措置」「URAが貢献した外部資金の一部」両方に言及している場合は、それぞれにカウントしている。

Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

経営層におけるURAの位置づけ・コンセンサス確立（2/2）

- 財源確保のためには、「各機関の現状把握（IR）⇒ 戦略・計画立案 ⇒ URAのミッション再定義」というプロセスが前提として必要ではないか。

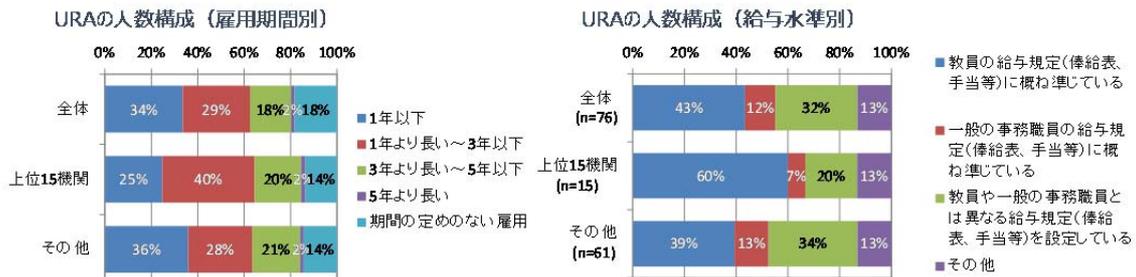
アクションアイテム	取り組みのポイント
IRに基づいた自己認識、戦略立案	<ul style="list-style-type: none"> ● IRを実施し、経営・研究・教育など各側面から、外部環境変化を踏まえた機関の強み・弱みを、エビデンスを用いて把握・分析する。 ● 機関の強み・弱みを理解した上で、将来的な大学像を見据えた具体的な経営戦略を策定する。
戦略の中でのURAの役割の定義づけ	<ul style="list-style-type: none"> ● 策定した戦略の各項目と、URAに課せられた役割の対応付けを行う。つまり、URAのミッションを、エビデンスに基づいた戦略の中で定義づける。 ● これにより、機関内（特に経営層）においてURAの必要性を明確に共有し、「URAの確保」に関わる予算措置の優先順位を高める。
URAに関するコスト計算	<ul style="list-style-type: none"> ● 上記ミッションの達成に必要なコストを具体的に算定する。 ● その前提として、機関経営における管理会計を確立する。（URAに関するコスト全体を測定できる仕組みを構築する。）
財源措置と意思決定プロセスへの関与	<ul style="list-style-type: none"> ● 必要性とコストに関する正確な情報を経営層に提供する。経営層は、提供された情報を正しく認識した上で、URAの維持に必要な予算を安定的・継続的に確保する。 ● 理事会への参加など、URAによる意思決定プロセスへ関与を強める。

Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

5

URAの処遇・キャリアパスと人材の確保・育成（1/3）

- 多くが任期付き雇用であり、特に若手人材にとってキャリア選択を躊躇させる要因となっている。
 - 安定的な雇用を難しくしている背景として、学内での理解の不足、安定的な財源確保の難しさがある。
- 従来の教職員とは異なる給与規定が用意されている機関も3割程度存在。
 - いわゆる「第3の職種」としての整備が進んでいることが示唆される。



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パスが提示できない。
- 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。

Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

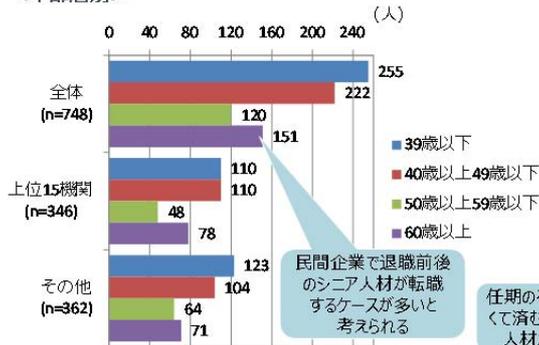
6

URAの処遇・キャリアパスと人材の確保・育成 (2/3)

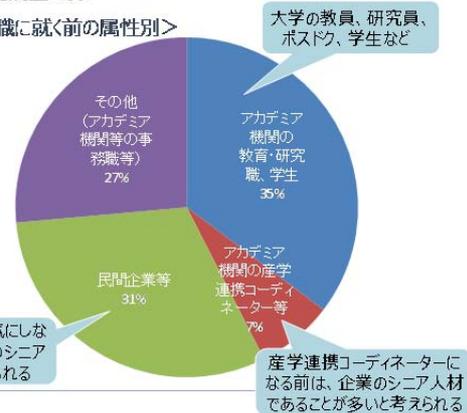
- 現在のURAには経営に深く関与できる能力・経験を有する人材が不足している可能性が高い。
 - URAは「アカデミア出身の若手人材」が「民間企業出身のシニア人材」出身者が多いと示唆される。
 - アカデミアでの経営に関与するには、経営に関する知識・経験、アカデミックな組織に関する知識、機関内での人的ネットワークなどが不可欠だが、上記のような人材ではそのいずれかが不足しがち。
 - 多くの大学でURAを雇用し始めてから日が浅く、URAの組織内での経験・ネットワーク蓄積もこれからの段階。

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>



<URA職に就く前の属性別>



Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

7

URAの処遇・キャリアパスと人材の確保・育成 (3/3)

- キャリアパスとして以下のパターン①②が見られるが、そのバランス・使い分けは今後の検討事項。
- 経営に深く関与できる人材を育てるには、少数であっても優秀な若手人材を安定的雇用で確保し、長期的・計画的に人材育成を行うべきではないか。

①特定の機関に留めて長期的に育成

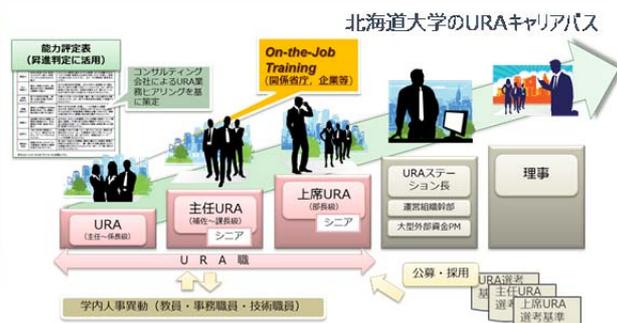
※北海道大学での制度事例（右図）

- 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。
- テニユ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

※ヒアリングから得られた意見

- 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。大学を渡り歩くことも、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。



出典：北海道大学 提供資料

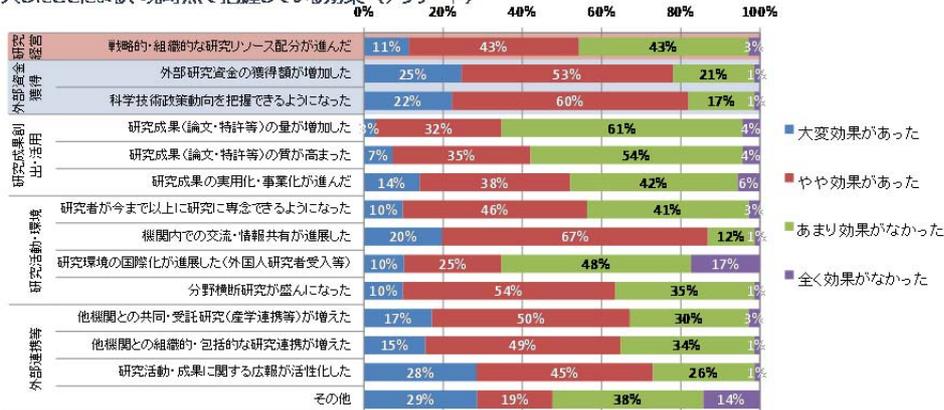
Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

8

URAの評価と組織内での認知（1/2）

- 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・経営面での効果の認知はこれから。
- 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がなる。

URAの評価と組織内での認知（2/2）

- URAと日常的に関わる一部の事務組織・教員での認知は進んでいるが、その役割・必要性が機関全体で共有されているとは言えない。
- 以下の点に注意して、URAの評価を実施し、機関内での認知・理解の向上につなげることが必要。
 - 「URAのミッション再定義」を前提に、「何を評価するか」を明確化すること。
 - 評価において「URAの貢献分」を定量的に示すことは難しいため、多面的なデータを継続的に把握しておくこと。

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の認知が進化した事例（アンケート、ヒアリング）

- URAの必要性の認知が広がり、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増えている。
- 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。

これからのURAの維持・発展

- URAを含め、経営に深く関与する専門スタッフの確保・育成、組織化、権限付与が必要ではないか。
 - 研究に限らず経営全般に深く関与する「アドミニストレーター（UA）」としてキャリアパスを構築し、実際に権限を与えて活用する先進事例も存在。
- URAが活躍する基盤として、事務機能の強化や、URAと事務機能との連携の重要性が指摘された。

経営への積極的な関与を進めている事例（ヒアリング）

- 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。
- 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）。

- 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。
- 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。

目次

1. 目的と概要	1
1.1 目的.....	1
1.2 調査方法.....	2
1.2.1 URA システム構築へ向けたプロセスと施策の体系的整理.....	2
1.2.2 検討会の設置・運営.....	2
1.2.3 URA の質・量および周辺環境に関するアンケート調査.....	2
1.2.4 URA 活用の効果・課題・今後の方針などに関するヒアリング調査.....	2
1.2.5 URA ネットワークの現状に関するヒアリング調査.....	2
1.2.6 シンポジウム開催による調査・分析.....	2
1.3 報告書の構成.....	3
2. 本調査結果のポイント	4
2.1 本調査の問題意識.....	4
2.1.1 経営層における URA の位置づけ・コンセンサス確立.....	4
2.1.2 URA の処遇・キャリアパスと人材の確保・育成.....	4
2.1.3 URA の実績評価と組織内での認知.....	5
2.1.4 これからの URA の維持・発展.....	5
2.2 URA や URA システムの発展プロセス.....	5
2.3 問題意識に対する調査結果.....	8
2.3.1 経営層における URA の位置づけ・コンセンサス確立.....	8
2.3.2 URA の処遇・キャリアパスと人材の確保・育成.....	9
2.3.3 URA の実績評価と組織内での認知.....	15
2.3.4 これからの URA の維持・発展.....	16
2.4 今後の望ましい方向性.....	20
2.4.1 経営層における URA の位置づけ・コンセンサス確立.....	20
2.4.2 URA の処遇・キャリアパスと人材の確保・育成.....	21
2.4.3 URA の評価と組織内での認知.....	22
2.4.4 これからの URA の維持・発展.....	23
3. URA システム構築へ向けたプロセスと施策の体系的整理	25
3.1 調査方法.....	25
3.2 調査結果.....	25
3.2.1 ロジックモデルの作成.....	25
3.2.2 ロジックモデルに基づいた KPI（評価指標）の検討.....	29
3.2.3 ロジックモデルと URA 関連施策（事業）の対応の整理.....	32
4. 検討会の設置・運営	42
4.1 開催概要.....	42
4.2 議事のポイント.....	42

5. URAの質・量および周辺環境に関するアンケート調査	45
5.1 調査方法	45
5.2 調査結果	46
5.2.1 機関経営	46
5.2.2 配置状況	48
5.2.3 採用状況・方針	52
5.2.4 勤務状況・キャリアパス	65
5.2.5 人事（評価・育成）	69
5.2.6 組織・体制	84
5.2.7 ネットワーク	89
5.2.8 効果・課題	91
6. URA活用の効果・課題・今後の方針などに関するヒアリング調査	95
6.1 調査方法	95
6.1.1 調査対象機関及び対象者	95
6.1.2 ヒアリング項目	95
6.2 調査結果	97
6.2.1 大学全体の戦略・計画策定における URA の位置づけ	97
6.2.2 URA の量と質のあるべき姿と現状	97
6.2.3 URA が活躍する学内環境のあるべき姿と現状	101
6.2.4 URA に関連する組織やネットワークのあるべき姿と現状	106
6.2.5 URA 導入の効果・課題	108
7. URA ネットワークの現状に関するヒアリング調査	110
7.1 調査方法	110
7.2 調査結果	110
7.2.1 ヒアリング調査結果	110
7.2.2 URA ネットワークの現状、課題、求められる方向性	116
8. シンポジウム開催による調査・分析	117
8.1 実施概要	117
8.2 参加状況	117
8.3 プログラム	118
8.4 講演概要	119

参考資料Ⅰ アンケート調査単純集計結果

参考資料Ⅱ ヒアリング調査結果詳細

目次

図 2-1 URA や URA システムの「あるべき姿」へ至るプロセス	7
図 2-2 経営層から見た、URA に期待する役割	8
図 2-3 URA を今後維持・継続するための財源	9
図 2-4 URA の人数構成（給与水準別）	10
図 2-5 URA の人数構成（雇用期間別）	10
図 2-6 URA の量的・質的な充足状況	11
図 2-7 URA の人数構成（年代別）	13
図 2-8 URA の人数構成（URA の前職別）	13
図 2-9 北海道大学における URA のキャリアパス	14
図 2-10 URA を配置したことによる効果	15
図 2-11 URA による経営への関与状況	17
図 3-1 URA や URA システムの「あるべき姿」へ至るプロセスの整理（ロジックモデル）	28
図 3-2 ロジックモデルと URA 関連施策（事業）の対応の整理	39
図 5-1 機関ごとの配置人数	48
図 5-2 業務内容別、レベル別の配置人数（研究戦略推進支援）	49
図 5-3 業務内容別、レベル別の配置人数（プレ・アワード）	49
図 5-4 業務内容別、レベル別の配置人数（ポスト・アワード）	50
図 5-5 業務内容別、レベル別の配置人数（関連部門）	50
図 5-6 URA 人材に関する量的な充足状況	51
図 5-7 URA 人材に関する質的な充足状況	52
図 5-8 URA を採用する上で重視すること：実績（1～3 位合計）	53
図 5-9 重視する要素の充足度：実績	53
図 5-10 URA を採用する上で重視すること：能力等（1～3 位合計）（知識）	54
図 5-11 URA を採用する上で重視すること：能力等（1～3 位合計）（実務上のスキル、その他）	55
図 5-12 重視する要素の充足度：能力等	55
図 5-13 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針（研究戦略推進支援、上級）	59
図 5-14 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針（プレ・アワード、上級）	59
図 5-15 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針（ポスト・アワード、上級）	60
図 5-16 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針（関連部門、上級）	60
図 5-17 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針（研究戦略推進支援、中級）	61
図 5-18 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針（プレ・アワード、中級）	61
図 5-19 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針（ポスト・アワード、中級）	62
図 5-20 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針（関連部門、中級）	62
図 5-21 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針（研究戦略推進支援、初級）	

.....	63
図 5-22 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針（プレ・アワード、初級）	63
図 5-23 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針（ポスト・アワード、初級）	64
.....	64
図 5-24 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針（関連部門、初級）	64
図 5-25 URA 人材の雇用区分別人数（雇用期間）	66
図 5-26 URA 人材の雇用区分別人数（給与体系）	66
図 5-27 URA 人材の雇用区分別人数（労働時間制）	67
図 5-28 URA の給与水準	67
図 5-29 外部に転出した URA 人材の転出先	68
図 5-30 URA に対する評価実施の有無	70
図 5-31 URA の評価項目：成果（研究戦略推進支援、1～5 位合計）	71
図 5-32 URA の評価項目：成果（プレ・アワード、1～5 位合計）	71
図 5-33 URA の評価項目：成果（ポスト・アワード、1～5 位合計）	72
図 5-34 URA の評価項目：成果（関連部門、1～5 位合計）	72
図 5-35 URA の評価項目：能力（1～5 位合計）	73
図 5-36 URA の評価結果活用方法	74
図 5-37 URA への評価による育成や業務改善などへの効果	75
図 5-38 Off-JT として実施される教育・研修に費やす URA1 人当たりの年間平均時間（研究戦略推進支援）	76
図 5-39 Off-JT として実施される教育・研修に費やす URA1 人当たりの年間平均時間（プレ・アワード）	76
図 5-40 Off-JT として実施される教育・研修に費やす URA1 人当たりの年間平均時間（ポスト・アワード）	77
図 5-41 Off-JT として実施される教育・研修に費やす URA1 人当たりの年間平均時間（関連部門）	77
図 5-42 Off-JT に費やす時間数の内、外部機関が主催する教育・研修の割合	78
図 5-43 OJT (On the Job Training) による能力育成で重視している内容（業務）（研究戦略推進支援、1～5 位合計）	79
図 5-44 OJT (On the Job Training) による能力育成で重視している内容（業務）（プレ・アワード、1～5 位合計）	79
図 5-45 OJT (On the Job Training) による能力育成で重視している内容（業務）（ポスト・アワード、1～5 位合計）	80
図 5-46 OJT (On the Job Training) による能力育成で重視している内容（業務）（関連部門、1～5 位合計）	80
図 5-47 URA への教育・研修による育成や業務改善などへの効果	81
図 5-48 URA と学内外との人事交流実績の有無	82
図 5-49 人事交流の相手先	83
図 5-50 URA 組織の設置形態	84
図 5-51 URA 組織の活動・実績を自ら評価する仕組みの有無	85
図 5-52 URA 組織の活動・実績を自ら評価するための指標	86
図 5-53 URA 組織の活動・実績を自ら評価する仕組みへの外部有識者の関与の有無	

.....	87
図 5-54 URA の大学経営や研究経営への関与方法	88
図 5-55 URA ネットワークの参加状況.....	89
図 5-56 URA ネットワーク参加に期待する事項（1～2 位合計）	90
図 5-57 URA ネットワーク参加に期待した効果.....	91
図 5-58 URA を導入したことによる効果.....	92

表目次

表 2-1	雇用形態に関する課題・背景（アンケート自由記述）	10
表 2-2	URA 人材の採用・確保に関する課題（アンケート自由記述、ヒアリング）	12
表 2-3	今後、URA に考えられるキャリアパス（ヒアリング）	14
表 2-4	URA 配置による効果の把握に関する課題（アンケート自由記述、ヒアリング）	15
表 2-5	URA の必要に関する学内の認知（アンケート自由記述、ヒアリング）	16
表 2-6	URA を維持・発展させるための要件（検討会、シンポジウム、ヒアリング）	17
表 2-7	経営への関与や事務組織との連携に関する先進事例（ヒアリング）	19
表 2-8	「経営層における URA の位置づけ・コンセンサス確立」におけるアクションアイテム	20
表 3-1	URA や URA システムの「あるべき姿」へ至るプロセスの達成度を測る KPI（評価指標）（案）とその調査方法（案）①	30
表 3-2	URA や URA システムの「あるべき姿」へ至るプロセスの達成度を測る KPI（評価指標）（案）とその調査方法（案）②	31
表 3-3	対象とした URA 関連施策（事業）の一覧	32
表 4-1	検討会の委員長・委員	42
表 4-2	検討会の日程・議題	42
表 6-1	ヒアリング項目 A（経営者層及び URA 組織の長向け）	95
表 6-2	ヒアリング項目 B（URA 向け）	96
表 7-1	ヒアリング調査対象（URA ネットワーク）（組織名 50 音順）	110
表 8-1	シンポジウム実施概要	117
表 8-2	シンポジウム申し込み出席状況	117
表 8-3	来場者の所属・立場	118
表 8-4	URA シンポジウムプログラム	118

1. 目的と概要

1.1 目的

我が国の国公立大学、大学共同利用機関及び国公立高等専門学校（以下、「大学等」という。）では、研究開発内容について一定の理解を有しつつ、研究資金の調達・管理、知財の管理・活用等をマネジメントする人材が十分ではないため、研究者に研究活動以外の業務で過度の負担が生じている状況にある（科学技術政策研究所 2011 年 12 月調査「教員の活動別年間平均職務時間」より）。

また、大学等における研究推進体制の充実強化を支援することにより、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を図っていくことが第 4 期科学技術基本計画において求められている。そのためには、大学等において研究者とともに、研究企画立案、研究資金の調達・管理、知財の管理・活用等を行う人材（リサーチ・アドミニストレーター（以下、「URA」という。））を育成・確保することが重要である。

そのため、文部科学省において、平成 23 年度から各大学等で研究開発に知見のある人材を URA として活用・育成することを支援しており、あわせて、平成 23 年度から平成 25 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」（スキル標準の作成）事業及び「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）事業を実施し、URA の業務として一般に想定される内容ごとに必要な実務能力を明確化・体系化した指標であるスキル標準（以下「スキル標準」という。）及びスキル標準を活用した全国的な研修・教育プログラム（以下「研修・教育プログラム」という。）を作成した。

上記事業開始から 4 年が経過し、大学等において URA の必要性が認識されたことに伴い、研究企画立案、研究資金の調達・管理、知財の管理・活用等を担う「研究経営」と URA の連携・融合が始まっており、URA 業務の高度化・多様化が進展している。

今後、URA が担うべき業務や URA 人材を育成・確保するシステム（以下、URA システムという。）の展開を検討していくために、多様化する URA の業務内容、URA システムと URA ネットワークについての調査とその分析結果から、今後のあるべき姿の仮説を設定し、URA システムの成果や今後の展開を視野に入れたシンポジウムの開催を通じて、今後 URA が各機関において自立的に運用され、我が国全体の研究経営人材活用のあるべき姿に向けた調査、分析を行うことを目的とする。

1.2 調査方法

1.2.1 URA システム構築へ向けたプロセスと施策の体系的整理

調査の前提となる問題意識を考慮しつつ、今後の URA を担う人材や URA システムの「あるべき姿」、およびそこに至るまでのプロセスをロジックモデルとして整理した。ロジックモデルは 1.2.2 の検討会においても議論を行い、他調査結果を踏まえて精査・修正を行った。作成したロジックモデルについて、これまでに実施されてきた URA 関連施策との対応付けを行い、今後の施策の方向性について検討した。

1.2.2 検討会の設置・運営

本調査では、後述のアンケート・ヒアリング調査などと並行して、有識者による検討会を組織し、調査方針や分析・解釈に関する検討を行った。

1.2.3 URA の質・量および周辺環境に関するアンケート調査

URA を配置している機関を対象に、機関内の URA の人数、スキル、業務内容や、経営と URA の関係、URA 組織の評価、他内部組織と URA 組織の連携などに関して、現状・課題を問うアンケートを行った。

1.2.4 URA 活用の効果・課題・今後の方針などに関するヒアリング調査

上記のアンケートと並行して、アンケート対象の中で 10 大学を抽出し、ヒアリング調査を実施した。ヒアリングは各大学で経営層、URA 組織の長、現場の URA を対象とし、経営層の視点と現場の視点それぞれから URA を取り巻く環境の課題や将来像について意見を収集した。

1.2.5 URA ネットワークの現状に関するヒアリング調査

URA の現状・課題に関して議論・情報交換するため、大学を中心に構成されるネットワーク組織（以下、URA ネットワーク）に対してヒアリング調査を実施し、その設置経緯や検討・活動状況などに関する情報を収集・整理した。

1.2.6 シンポジウム開催による調査・分析

上記までの調査結果を踏まえつつ、シンポジウム「大学の研究経営システムの確立に向けて」を開催し、URA の確保・育成・活用に関する先進事例の紹介や今後の URA システムの将来像などについてのパネルディスカッションを行った。

1.3 報告書の構成

本報告書の全体構成を以下に示す。

まず、本章は調査の目的と各調査項目の概要を整理した。2. 本調査結果のポイントにおいては、調査の前提となる問題意識をベースとして、3. URA システム構築へ向けたプロセスと施策の体系的整理以降で示している各調査項目に関する結果のポイントを抽出すると共に、今後の課題・方向性について整理した。

3. は、調査の問題意識を反映したロジックモデルの構成、それに対応する指標、これまでに実施された URA 関連施策との対応について整理した。4. 検討会の設置・運営は、本調査全体に関する調査方針や結果の分析・解釈などを議論するために開催した検討会の概要を示した。5. URA の質・量および周辺環境に関するアンケート調査～6. URA 活用の効果・課題・今後の方針などに関するヒアリング調査では、URA を配置している個別機関に対して実施したアンケートおよびヒアリング調査の結果を示した。7. URA ネットワークの現状に関するヒアリング調査では、URA ネットワークに対するヒアリング調査の結果について整理した。8. シンポジウム開催による調査・分析では上記の調査結果を受けて実施したシンポジウム「大学の研究経営システムの確立に向けて」について、プログラム構成や講演内容、パネルディスカッションでのポイントなどを整理した。

2. 本調査結果のポイント

本章では、本調査結果のポイントを、問題意識（仮説）に沿った形で整理・概観する。具体的には、まず調査の前提となる問題意識（仮説）を提示し、その仮説を踏まえ「URA や URA システムのあるべき姿に向かうロジックモデル」を提示する。また、ロジックモデルをいくつかのブロックに区分し、各区分の課題や今後のあり方について、調査結果を踏まえて整理する。

2.1 本調査の問題意識

本調査では、以下のような問題意識（仮説）を設定して、調査を行った。

2.1.1 経営層における URA の位置づけ・コンセンサス確立

ナショナル・イノベーションシステムにおける大学や公的研究機関への期待が高まっている一方で、個々の機関の経営は厳しさを増しており、各機関は外部資金獲得による財源の多様化や財務基盤の強化が急務となっている。こうした中、大学へ公的研究機関はさらに研究力を高めるため、研究活動への組織的・戦略的な対応や「経営」がこれまで以上に求められている。

こうした背景により、URA の必要性について近年盛んに議論されている一方で、URA を維持するためのリソースの確保は後回しにされ、URA の安定的雇用確保が難しい状況が見られる。この原因の一つとして、多くの機関（特に経営層）で、URA の必要性や URA が担うべき役割を明確に認識・設定できていないことが考えられる。

機関の経営層が IR (Institutional Research) によって自機関の強み・弱みを認識した上で、機関の戦略の中で URA や URA システムをどう定義するかを、機関自身が検討することが極めて重要であるものの、そうした検討は必ずしも十分でない可能性もある。

2.1.2 URA の処遇・キャリアパスと人材の確保・育成

URA に限らず若手研究者などおいてもしばしば指摘される問題として、処遇やキャリアパスの問題が挙げられる。前述の通り、機関から必要性が十分に認識されていないため、URA が持つべき専門性・能力と比べてその処遇水準は総じて低いと考えられる。特に大部分の URA が任期付きであり、安定的な雇用でないこと、学内での昇給・昇進や学外への転職といったキャリアパスが明確でないことなどが、若手人材を中心に URA という職種の選択を躊躇させている可能性が高い。

こうした背景のため、URA は他の様々な職種との人材獲得競争で不利な状況に立たされており、結果として適切な資質・能力を有する人材を確保することができていない可能性がある。また、URA が本格的に配置されるようになってまだ数年と日が浅いため、彼らを体系的・組織的に育成する仕組みは十分に確立されていないことも考えられる。つまり URA は、人材の採用・育成の両面で大きな問題を抱えていると考えられる。

2.1.3 URA の実績評価と組織内での認知

URA は比較的最近に整備が本格化したため、組織内での URA に対する認知が十分でなく、URA と事務組織や教員が相互に協力して様々な成果を得る機会を逸している可能性がある。URA の活躍を促進するためには、URA の活動・実績を適切に評価し、それを学内へ周知することが必要であるが、現在 URA が担っている業務の多くは、事務組織や教員との連携によって行われており、その中で URA の寄与分を特定することは難しいと考えられる。

2.1.4 これからの URA の維持・発展

現状では、多くの機関が国からの支援事業で URA を配置しており、支援事業終了後における URA 維持のための財源確保といった問題は依然として大きいものと考えられる。自己財源で URA を確保するとなった場合、教員や事務職員との比較で URA を雇用すべきか否かの判断が行われることになるが、URA の役割・位置づけを明確にできていない機関、従来の職員で代替可能な業務（一般的な研究支援など）を URA が行っている機関では、今後 URA が縮小・廃止される可能性が高い。

URA は、従来の教職員では対応困難な専門的業務（研究活動の組織的・戦略的対応、経営への関与）を担う人材として必要と考えられており、こうした業務への関与をさらに強めることが、大学や公的研究機関の研究力・経営力の強化にとって極めて重要と考えられる。

また、より長期的には、教育、産学連携、財務、IR など他の専門職や事務組織との連携を深め、機関全体の意思決定を支援できる「アドミニストレーター」としての地位を確立することが、URA の維持・発展だけでなく、機関自体の発展にも寄与すると考えられる。

2.2 URA や URA システムの発展プロセス

本調査では、前節で述べた問題意識を考慮しつつ、今後の URA を担う人材や URA システムの「あるべき姿」、およびそこに至るまでのプロセスをロジックモデルとして整理した。その結果を図 2-1 に示す。

図の左側「①経営層における URA の位置づけ・コンセンサス確立」の領域は、機関自身が IR などを通じて内部・外部環境を適切に把握し、それに基づいた戦略策定や URA の位置づけを明確化するプロセスを表している。URA の位置づけが明確化され、その必要性について経営層でのコンセンサスが確立されれば、「②URA の処遇・キャリアパスと人材の確保・育成」にあるように、必要な URA を確保・育成するための仕組みが確立されると考えられる。ここには、URA の雇用形態・処遇やネットワーク組織などによる機関間の連携も含まれる。これら取り組みの結果として、URA としてふさわしい能力・資質を有する人材が十分に確保されるものと考えられる。

質・量的にある程度満足できる水準に達すれば、本格的に URA の活動による実績が上がり、これを適切に把握・評価することで、経営層だけでなく学内の教職員の間でも URA に対する認知が高まると考えられる（「③URA の実績評価と学内での認知」）。学内での認知が高まれば、経営層、事務組織、教員との連携がさらに進み、学内の各所への波及的な効果が進む。

「④これからの URA の維持・発展」においては、各所への波及的効果と共に、URA 自

身は専門化・高度化をさらに推し進め、経営上の意思決定支援などへの関与することが想定される。また、URA との連携や SD（スタッフ・ディベロップメント）を通じて事務組織の能力が高まれば、URA はより高度な業務に注力することが可能となる。最終的には、IR や財務などの専門職と共に、経営への関与をさらに深め、経営全体に貢献する「UA（University Administrator）」としての地位を確立することが期待される。

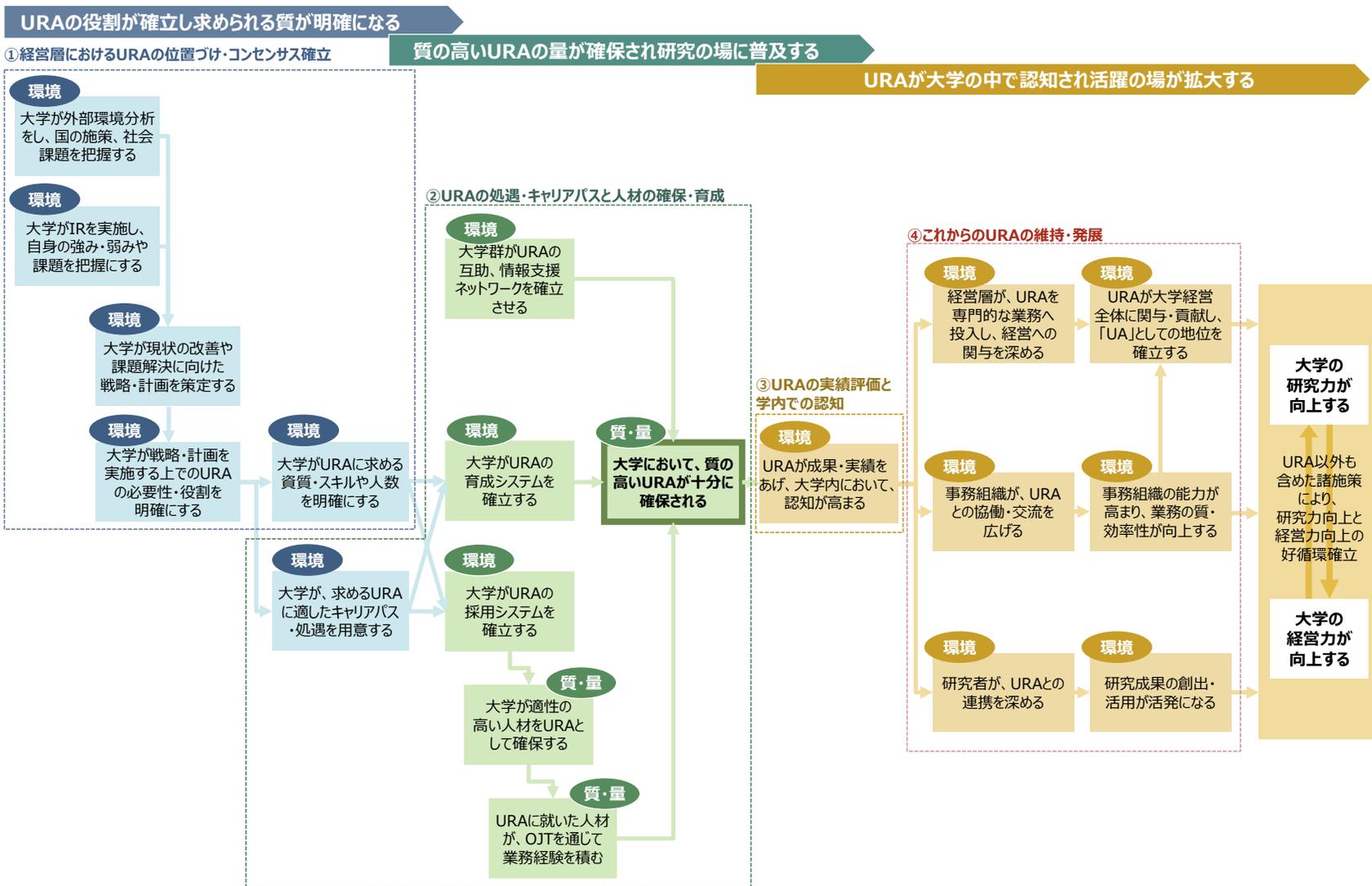


図 2-1 URA や URA システムの「あるべき姿」へ至るプロセス

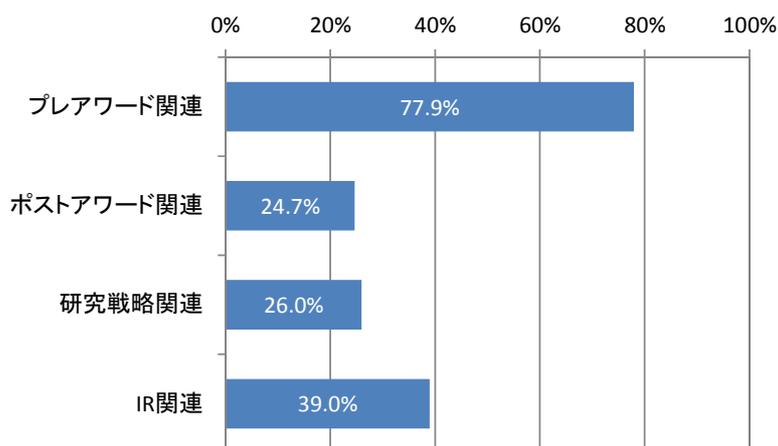
2.3 問題意識に対する調査結果

本節では、これまでに述べた問題意識、ロジックモデルの構成に従って、本調査における結果のポイントを整理する。

2.3.1 経営層における URA の位置づけ・コンセンサス確立

(1) 経営層は URA にどのような役割を期待しているか？

現在、各機関で URA にどのような役割が期待されているかについてのアンケート結果を図 2-2 に示す。これによると、外部資金獲得などプレ・アワード関連の業務に対する期待が強いことが分かる。研究戦略や IR 関連の業務については、プレ・アワードに比べると低い割合に留まっており、経営への関与などは今後の課題と考えられる。また、全体として、機関の現状認識（強み・弱みの把握）や現状の改善へ向けた取り組みの中で URA をどう位置付けるかといった記述は少なく、「(IR などによる) 機関の現状把握→戦略・計画立案→URA のミッション再定義・明確化」といったプロセスが、今後必要になると考えられる。



(注) アンケートの自由記述回答から内容を整理して集計。

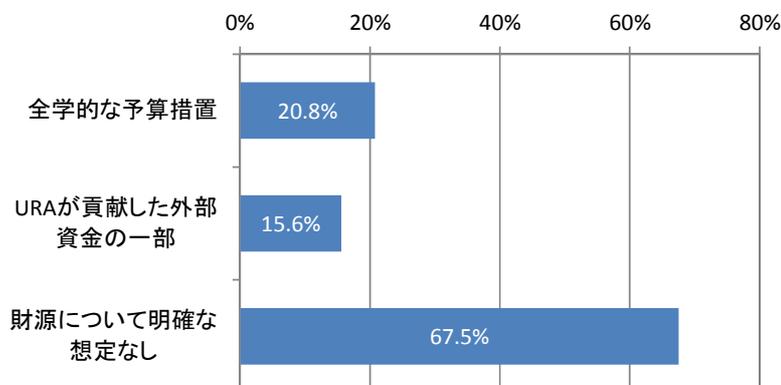
図 2-2 経営層から見た、URA に期待する役割

(2) 経営層は URA 維持・継続のための財源についてどう考えているか？

今後、URA を維持・継続するために必要な財源確保に関するアンケート結果を図 2-3 に示す。これによると、多くの機関で財源を明確に想定できていないことが分かる。ある程度財源について検討している機関においても、「URA が獲得に貢献した外部資金（の一部）で財源を措置する」と回答した大学も存在しており、運営費交付金などで組織として継続的・安定的に予算措置する方針を示した機関は 2 割程度に留まっている。

「URA が獲得に貢献した外部資金」での予算措置となると、URA の雇用も不安定な状況に置かれ続けるものと考えられる。また、URA や URA 組織の評価において「URA の貢献分」を測ることは難しいとの指摘も複数の機関からなされていることから、「URA が獲

得に貢献した外部資金」自体を把握することも困難が伴うものと考えられる。前項で述べたように、「(IR などによる) 機関の現状把握→戦略・計画立案→URA のミッション再定義・明確化」というプロセスを経ることで、経営層が URA への安定的な予算措置を意思決定できるようにすることが重要と考えられる。



(注 1) アンケートの自由記述回答から内容を整理して集計。

(注 2) 「財源について明確な想定なし」とは、自由記述において明確な財源について言及しなかった場合、「財源については検討中」「継続的な財源確保は難しい」といった回答などを含む。

図 2-3 URA を今後維持・継続するための財源

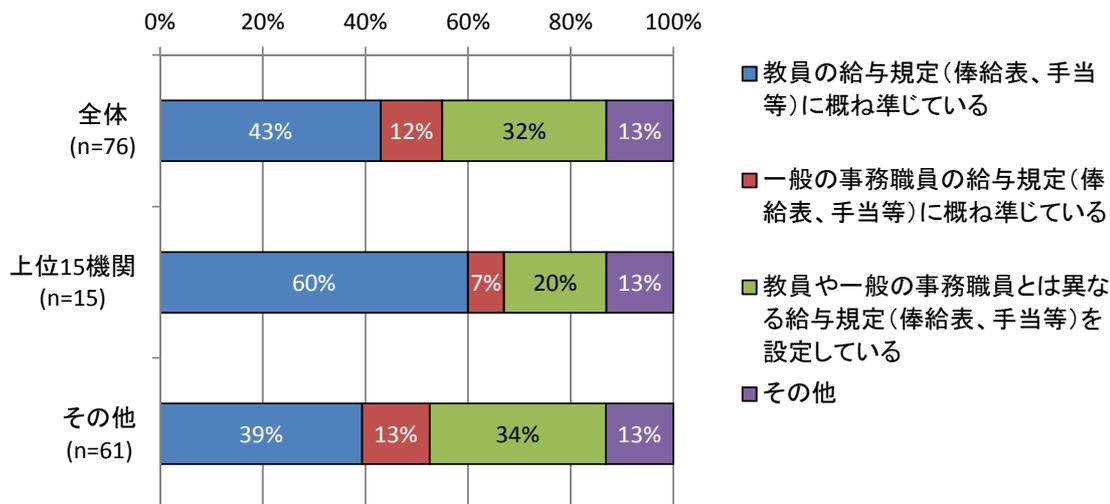
2.3.2 URA の処遇・キャリアパスと人材の確保・育成

(1) URA はどのような処遇に置かれているか？

URA の給与水準別、雇用期間別の構成を以下に示す。まず給与水準を見ると (図 2-4)、教員の給与規定に準じている機関の割合が最も高いことが分かる。比較的多くの大学で、一般の事務職員よりも URA の給与水準を高く設定していることがうかがえる。また、教員や一般の事務職員とは異なる給与規定を設定している大学も全体の 3 割強に達しており、いわゆる「第 3 の職種」としての位置づけが進んでいると考えられる。

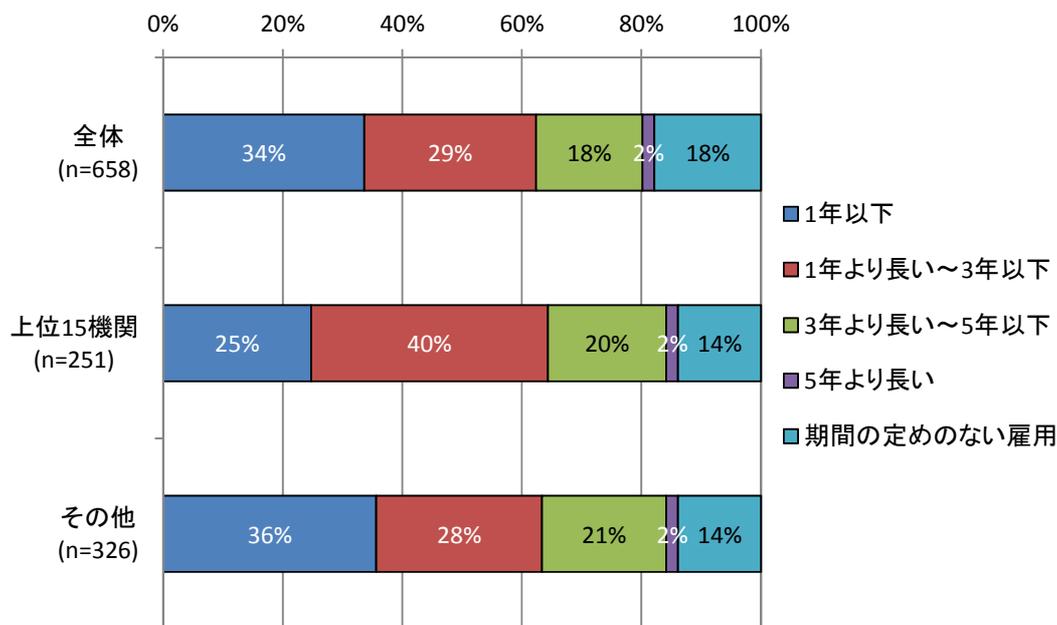
一方、雇用期間別にみると (図 2-5)、全体の約 8 割が任期付きの雇用であり、安定的に雇用されている URA は少ないことが確認できる。アンケート自由記述からは、URA 雇用の安定化は、必要な予算措置や学内での理解醸成と結びついていることが指摘されている (表 2-1)。また、不安定な雇用は、特に若手人材にとって URA というキャリアを選択する際の最大の不安要素になっているとヒアリングで指摘されている。

以上の課題を逆に捉えると、仮に一定の予算措置が可能となれば、「安定的雇用のための予算措置・確保→質の高い人材の確保→実績の蓄積、学内の理解醸成→予算の継続的確保」という正の循環が生まれるとも期待できる。こうした点からも、経営層の判断による URA のミッション再定義・明確化と予算措置が極めて重要であると考えられる。



(注)「上位 15 機関」とは、平成 26 年度における科学研究費補助金の獲得額上位 15 機関を、「その他」とはそれ以外の機関を指し、それぞれについて集計を行った。

図 2-4 URA の人数構成(給与水準別)



(注)「上位 15 機関」とは、平成 26 年度における科学研究費補助金の獲得額上位 15 機関を、「その他」とはそれ以外の機関を指し、それぞれについて集計を行った。

図 2-5 URA の人数構成(雇用期間別)

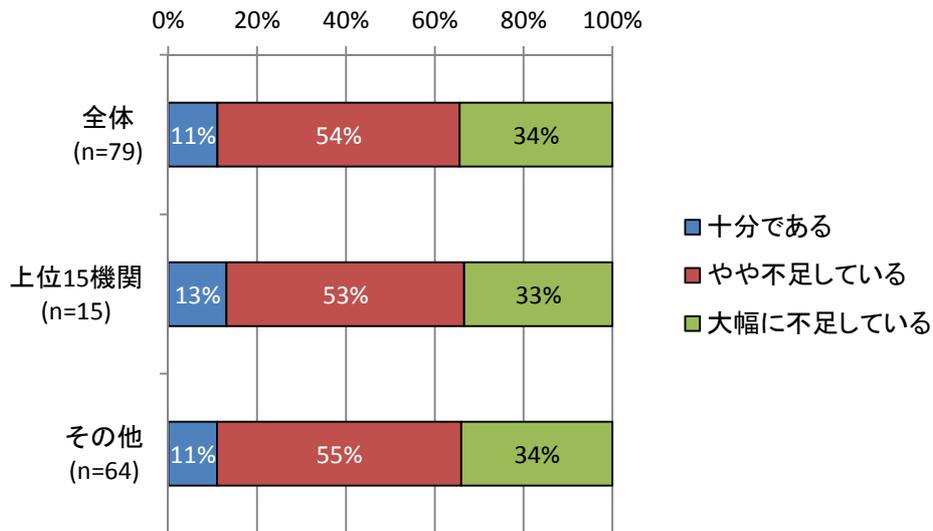
表 2-1 雇用形態に関する課題・背景(アンケート自由記述)

- 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。

(2) URA は量的・質的に充足できているか？

現在雇用されている URA の量的・質的な充足状況に関する結果は図 2-6 の通りであり、8 割以上の大学が「やや不足」「大幅に不足」と認識していることが分かる。アンケート自由記述やヒアリングによると、近年になって多くの機関で URA の採用を始めたことから優秀な人材獲得に競争が発生しており、募集しても人材が集まらない、採用しても転出されるといった問題が指摘されている（表 2-2）。今後、URA として優秀な人材を確保するためには、採用時だけでなく採用後の「繋ぎ止め」にも配慮した取り組みが必要になると考えられる。

<量的な充足>



<質的な充足>

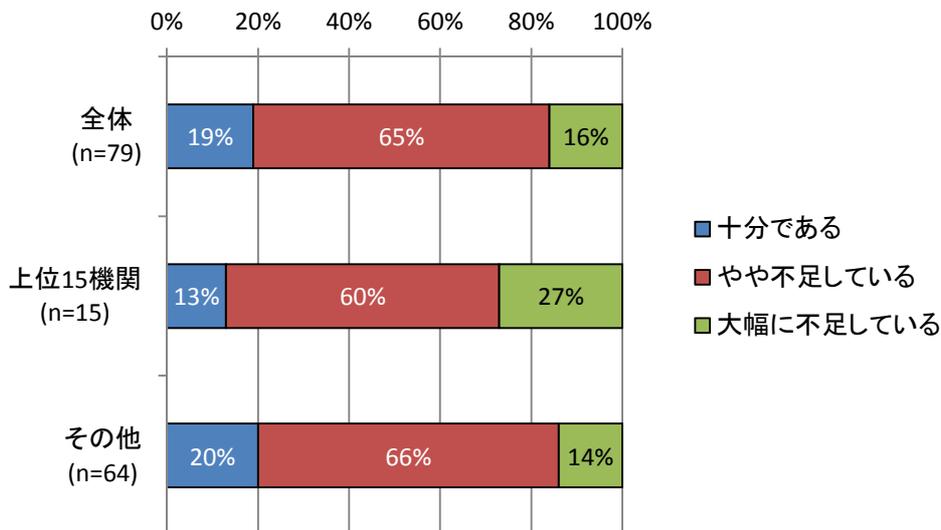


図 2-6 URA の量的・質的な充足状況

表 2-2 URA 人材の採用・確保に関する課題(アンケート自由記述、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いう者が多く、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争が生じている。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。

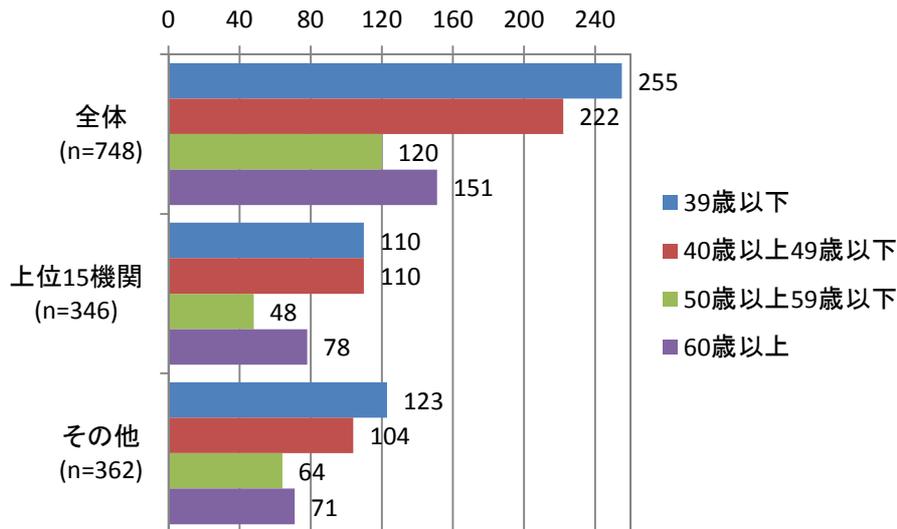
(3) どのようなキャリアを有する人材が URA となっているか？

URA の年齢構成をみると (図 2-7)、全体としては 39 歳以下の比較的若い人材が最も多く、50 歳代が最も少ない谷型を示していることが分かる。一方、URA 職に就く前の前職別の構成をみると (図 2-8)、大学・公的研究機関の教育・研究職や学生だった人材が 35% と最も多い。また、民間企業の退職直前または退職後のシニア人材が産学連携コーディネーターに就くケースが多いことを考えると、「アカデミア機関の産学連携コーディネーター等」も実質的には民間企業出身者が多いと考えられる。従って、民間企業等から直接 URA に就いた者と合わせて、4 割弱が民間企業のキャリアを有すると考えられる。

以上の点を考えると、URA に就く前のキャリアとしては、「アカデミア出身の若手人材」や「民間企業出身のシニア人材」が多く、URA の配置が本格化してから期間も短いこともあって、「アカデミアで経験を積んだミドル人材」が不足している可能性が示唆される¹。

今後、URA が経営へ深く関与するには、比較的若い年代から機関内部での様々な組織運営の経験を蓄積し、その状況をよく把握しているミドル人材が必要になると考えられる。上記の結果は、こうした人材の不足を示唆するものであり、若手人材の安定的な雇用確保と長期的育成に取り組む必要があると考えられる。

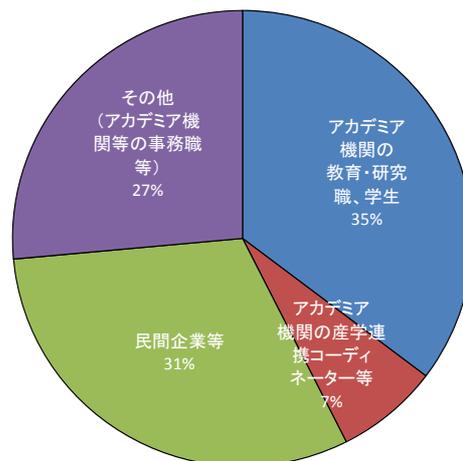
¹ 現時点では年齢層と前職のクロス集計データが存在しないため、断定はできないことに注意が必要である。



(注1) 平成26年度『産学連携等実施状況調査』を用いて、本アンケート調査の回答機関（77機関）について集計。

(注2) 「上位15機関」とは、平成26年度における科学研究費補助金の獲得額上位15機関を、「その他」とはそれ以外の機関を指し、それぞれについて集計を行った。

図 2-7 URA の人数構成(年代別)



(注) 平成26年度『産学連携等実施状況調査』を用いて、本アンケート調査の回答機関（77機関）について集計。

図 2-8 URA の人数構成(URA の前職別)

(4) 今後、URAにはどのようなキャリアパスが考えられるか？

今後考えられるURAのキャリアパスとしては、ヒアリングから以下のような2つのパターンが見出された。

① 特定の機関に留まって長期的に育成

1つの機関で安定的に雇用し、長期的・計画的に能力を育成するパターン。能力の育成と共に昇級し、最終的には経営層までのキャリアパスが開かれることで、長期的

な研究経営・戦略を検討・立案する人材としての活躍が期待される。

② 複数機関を流動する中で育成

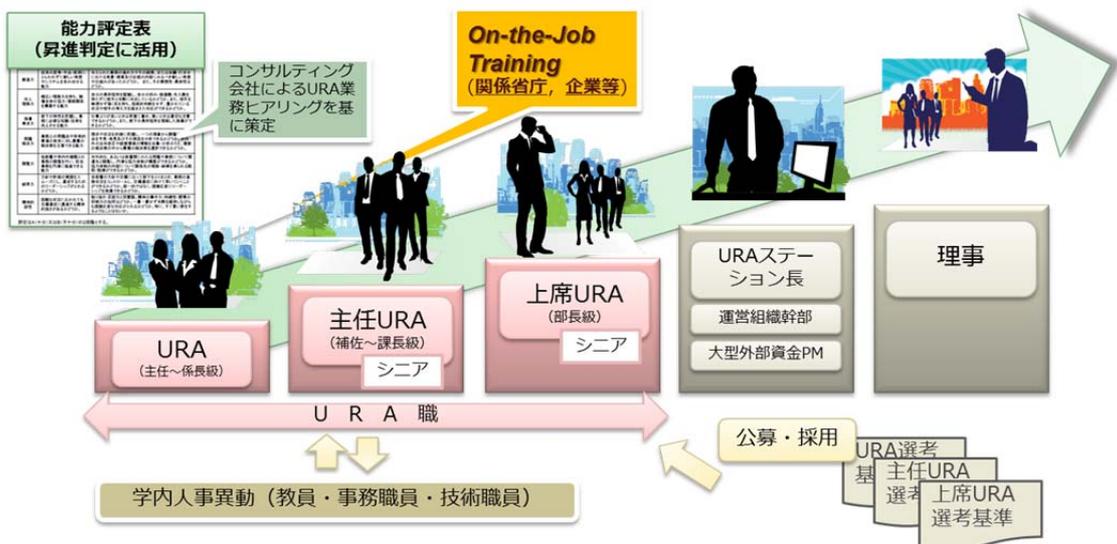
専門性を生かして複数機関を流動し、さらに専門性を育成するパターン。特定業務に関する専門人材としての活躍が期待される。

表 2-3 今後、URA に考えられるキャリアパス(ヒアリング)

<p><「①特定の機関に留まって長期的に育成」するパターン></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 定年退職まで大学に勤務することが理想。URA 職を経て、部局長や総長補佐、副理事、理事等が最終的なキャリアだと思う。部局長はその部局のアカデミア出身であることが良い。 ● 研究担当理事の任期の内に、自身の代わりを務められるような URA を育てたい。 <p><「②複数機関を流動する中で育成」するパターン></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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を作り 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。大学を渡り歩くことも、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。

北海道大学では、将来的に経営を担い得る人材として URA を捉え、長期的なキャリアパスを構築している。こうした事例から、今後 URA がどのように育成され、経営人材が輩出されるのか注目される (図 2-9)。

いずれにしても、現状は URA の整備が本格的に開始されてから間もない状況のため、キャリアパスにおける 2 つのパターンのバランスや使い分けについては、今後も継続した議論が必要である。



(注 1) 北海道大学ご提供資料から引用。

(注 2) 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となっている。実績・能力によって昇任可能であり、昇任することで研究経営への関与が強まる。

図 2-9 北海道大学における URA のキャリアパス

2.3.3 URA の実績評価と組織内での認知

(1) URA を配置したことによる効果は認識されているか？

URA を配置したことでのどのような効果が認識されているかについて、図 2-10 に示す。全体として、外部資金獲得や機関内での情報共有、広報などは効果があったと認識されているのに比べて、研究経営に関わる「戦略的・組織的な研究リソース配分が進んだ」についてはまだ十分認識されていないことが分かる。

また、URA を配置してから間もないこと、URA の貢献分を特定することが難しいことから、URA を配置したことによる効果を認識するのは難しいとの意見も見られている。今後、ある程度時間が経過して URA の実績が蓄積した段階で、また認識を問う必要があると考えられる。

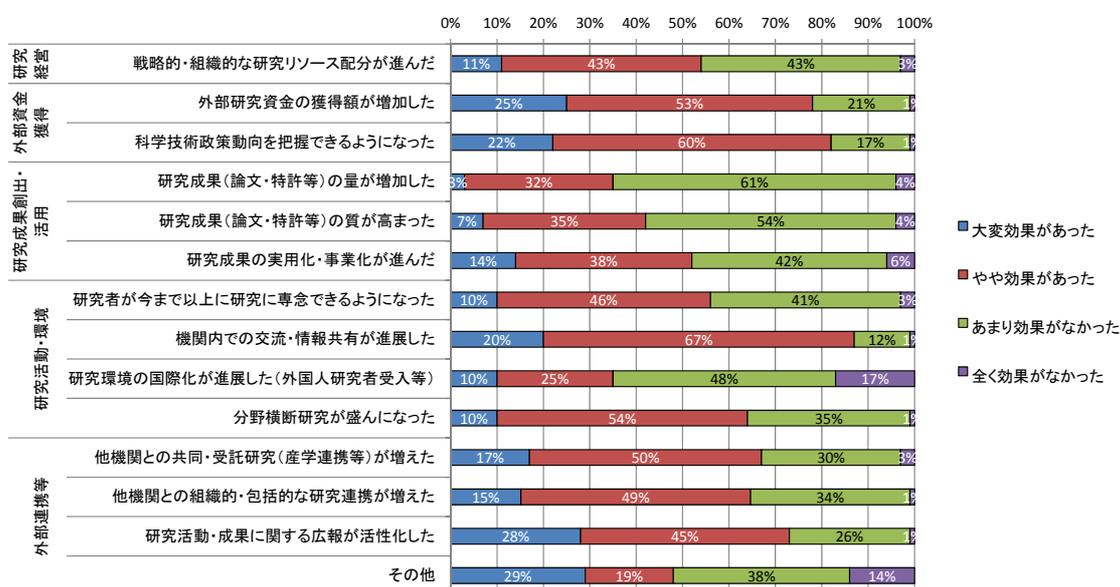


図 2-10 URA を配置したことによる効果

表 2-4 URA 配置による効果の把握に関する課題(アンケート自由記述、ヒアリング)

- 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きれない。
- 定量評価によるモニタリングはあまりできていない。外部資金の獲得状況により URA の貢献度を測ろうとしているが、獲得額に対して URA の貢献度をどの程度に設定するかによっていくらでも貢献度を変えられるので非常に難しい。

(2) 学内で URA はどの程度認知されているか？

URA と日々の業務で関係している事務組織や URA の支援を受けたことのある教員の間では、その役割・必要性についての認知は進んでいることが、アンケート(自由記述)やヒ

アリングで明らかとなっている。一方で、URA と日常的に接することのない事務組織や教員からの認知度はまだ低い。大学などの研究機関の中で、URA をはじめとした専門人材がキャリアパスを確立してさらに実績を上げるには、その必要性や意義についての認知を広めることが不可欠である。そのためには、URA の活用による成功事例を生み出し、それを学内へ周知することが有効と考えられる。

表 2-5 URA の必要に関する学内の認知(アンケート自由記述、ヒアリング)

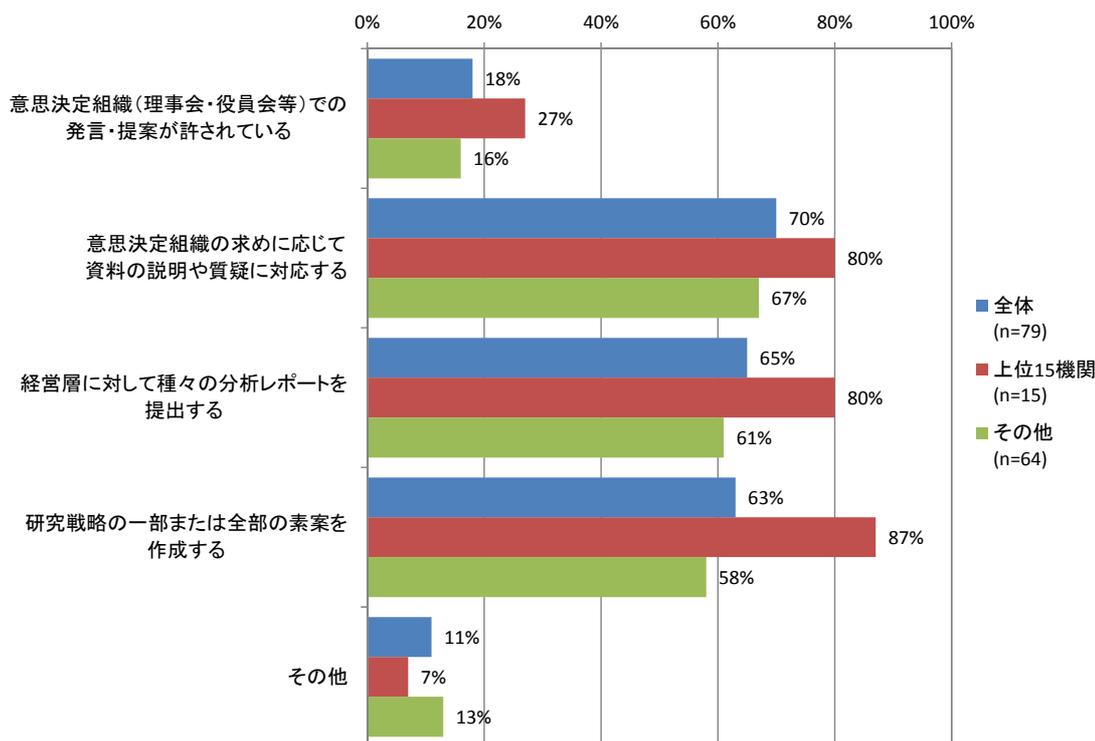
<p><学内の認知状況、認知を広げるに当たっての課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ● URA の必要性について、教職員からの理解が得られないだけでなく、その存在についても学内で認識されていないことが問題。 ● URA を配置したことによる成果等を定量的なデータ等に基づき説明することが難しい面があるため、URA を配置したことによる効果や必要性について、部局等の理解が進まない状況にある。 ● 研究戦略や国際連携の推進支援など本学に相応しい URA の役割を自ら定義し、成功事例を作ることにより認知されることが重要となる。 <p><学内の認知が進化した事例></p> <ul style="list-style-type: none"> ● URA の必要性の認知が広がり、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。
--

2.3.4 これからの URA の維持・発展

(1) URA は経営にどの程度関与しているか？

現時点で URA による経営への関与状況を図 2-11 に示す。これを見ると、URA による経営への関与は資料説明や質疑への対応、レポートの提出など間接的なチャンネルが主であり、理事会・役員会などでの直接的な発言・提案まで行っている機関は少ないことが分かる。また、全体として科研費獲得額の上位機関（「上位 15 機関」）の方が、全体として URA の経営への関与が進んでいる傾向が見られる。

URA と経営層が直接的に意思疎通を図ることで、URA による経営への貢献が進み、経営層における URA への認知・評価が高まると考えられる。URA を今後とも維持・発展させるには、こうした直接的な意思疎通が重要になると考えられる。



(注)「上位 15 機関」とは、平成 26 年度における科学研究費補助金の獲得額上位 15 機関を、「その他」とはそれ以外の機関を指し、それぞれについて集計を行った。

図 2-11 URA による経営への関与状況

(2) URA を維持・発展させるために何が必要か？

本調査で実施した検討会やシンポジウムでの議論、ヒアリングにおいて、URA を今後とも維持・発展させるために必要な事柄として、以下が指摘された。

表 2-6 URA を維持・発展させるための要件(検討会、シンポジウム、ヒアリング)

- IR に基づいた客観的な自己認識の下、経営層が URA のミッション・意義を明確に意識し、そのミッション・意義に見合う予算措置を行うこと。
- URA は一般の事務組織で実施可能な業務にリソースを割かず、より高度で専門的な業務に注力すること。特に経営への支援・関与に関わる業務に注力すること。
- 上記を達成するため、一般の事務機能を強化し、事務組織との連携を深めることで、(量的には少数である) URA の波及効果を最大化すること。

実際に、一部の先進的な大学では、従来の URA の定義に留まらず、経営への関与を深めることで「UA (University Administrator)」とも言うべき専門職としての地位を確立しつつある事例や、事務組織との連携・統合を推し進めている事例が存在している。

経営側の理解・意思決定というトップダウンでの取り組みだけでなく、URA と事務組織との連携をいかに円滑化するか、より高度なレベルで連携するため事務機能をいかに強化で

きるかというボトムアップの取り組みが URA を維持・発展させるための重要なポイントと考えられる。

表 2-7 経営への関与や事務組織との連携に関する先進事例(ヒアリング)

<経営への積極的な関与を進めている事例>

- 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。【岡山大学】
- 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きている。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。【北海道大学】

<URA 機能と他の事務機能との連携・統合を行った事例>

- 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。【九州工業大学】
- 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。【北海道大学】

2.4 今後の望ましい方向性

以下では、これまでの結果を踏まえて、問題意識ごとに望ましい方向性を整理する。

2.4.1 経営層における URA の位置づけ・コンセンサス確立

現在、経営層が URA に求めている役割は外部資金獲得（プレ・アワード）が主であり、研究戦略や機関全体の組織経営に関する役割についてはまだ十分に浸透しているとは言えない。また、今後 URA を維持・継続するために必要な予算措置についても、現時点では安定的な財源を確保する見込みが立っていない機関が非常に多い。今後は、「(IR などによる)機関の現状把握→戦略・計画立案→URA のミッション再定義・明確化」というプロセスの中で、経営層が URA への安定的な財源措置を意思決定できるようにすることが重要と考えられる。財源措置に至るまでに必要なアクションアイテムを以下に示す。

表 2-8 「経営層における URA の位置づけ・コンセンサス確立」におけるアクションアイテム

アクションアイテム	概要
IR に基づいた自己認識、戦略立案	<ul style="list-style-type: none"> ● IR を実施し、経営・研究・教育など各側面から、外部環境変化を踏まえた機関の強み・弱みを、エビデンスを用いて把握・分析する。 ● 機関の強み・弱みを理解した上で、将来的な大学像を見据えた具体的な経営戦略を策定する。
戦略の中での URA の役割の定義づけ	<ul style="list-style-type: none"> ● 策定した戦略の各項目と、URA に課せられた役割の対応付けを行う。つまり、URA のミッションを、エビデンスに基づいた戦略の中で定義づける。 ● これにより、機関内（特に経営層）において URA の必要性を明確に共有し、「URA の確保」に関わる予算措置の優先順位を高める。
URA に関するコスト計算	<ul style="list-style-type: none"> ● 上記ミッションの達成に必要なコストを具体的に算定する。 ● その前提として、機関経営における管理会計を確立する。(URA に関するコスト全体を測定できる仕組みを構築する。)
財源措置と意思決定プロセスへの関与	<ul style="list-style-type: none"> ● 必要性和コストに関する正確な情報を経営層に提供する。経営層は、提供された情報を正しく認識した上で、URA の維持に必要な予算を安定的・継続的に確保する。 ● 理事会への参加など、URA による意思決定プロセスへ関与を強める。

2.4.2 URA の処遇・キャリアパスと人材の確保・育成

現状では URA 職の多くが任期付きの不安定な雇用条件となっており、将来的なキャリアパスをイメージすることが難しく、特に若手人材において URA となることを躊躇させる大きな要因となっている。また、近年になって多くの機関で URA の採用を拡大したため、人材獲得において競争が発生しており、優秀な人材の採用や繋ぎ止めはさらに難しくなっている。こうした背景を反映して、多くの機関は URA が量・質の両面で充足できていないと考えている。

また、統計データ（産学連携等実施状況調査）によると、現在 URA に就いている人材は「アカデミア出身の若手人材」や「民間企業出身のシニア人材」が多く、中間的な年齢層（ミドル人材）が少ないことが示唆されている。URA が経営へ深く関与できるようになるためには、経営に関する知識・スキル・経験だけでなく、アカデミックな組織に関する知識、さらには当該機関内外での人的ネットワークなど様々な要件が必要であるが、前述の「アカデミア出身の若手人材」では経営に関する経験が不足し、「民間企業出身のシニア人材」ではアカデミックな組織に関する知識や機関内の人的ネットワークが不足しやすいと考えられる。

上記の要件をバランスよく満足する人材として、機関内である程度継続的に雇用・育成され、アカデミックな組織運営を経験した「ミドル人材」が考えられるが、URA が本格的に配置され始めてまだあまり時間が経過していないこと、依然として任期付きの不安定な雇用形態が多いことから、そうした「ミドル人材」は日本全体で不足している可能性が高い。産学連携等実施状況調査の結果は、このような背景を反映しているものと考えられる。

経営に関与できる「ミドル人材」を確保・育成するには、比較的若い世代（30～40 歳代）からの安定的な雇用の確保と、長期的・計画的な人材育成施策の実施が必要と考えられる。これらを実現するために各セクターに求められる取り組みを以下に示す。

まず大学などの個別機関においては、各機関の自己認識に基づいて、以下のような自律的・自発的取り組みが必要である。

- 2.4.1 に述べた、機関独自の戦略に基づく「URA の役割の定義づけ」を実施し、機関が必要とする URA 人材のポートフォリオ（様々な能力・資質、年代の人材をどのようなバランスで確保するか）を明確にすること。
- URA 人材のポートフォリオの実現に適した人事制度（任期なし／任期付き雇用のバランス、キャリアパス、給与水準など）や採用・育成計画（どのような人材を雇用し、どのように育成するか）を設計すること。

URA のネットワーク組織においては、研修プログラムの共同開発・実施など、人材の育成面において引き続き貢献することが想定される。特に、従来の URA の業務（プレアワード、ポストアワード、研究戦略推進支援など）に関する短期的・単発的な研修プログラムでなく、将来的に経営へ深く関与する人材へのキャリアアップを想定した、長期的・継続的なプログラムの開発が求められる。具体的には以下のような要件が重要と考えられる。

- 経営学的な視点の内容を積極的に取り込むこと。
- URA が経営への関与を深めつつある国内の先進事例を集め、そのノウハウを抽出・

整理することでケーススタディやケースメソッドといった手法による教材化を図ること。

- URA としてキャリア 1 年目、3 年目、5 年目、10 年目研修といった形で、長期的雇用やキャリアアップを前提とした継続的な研修プログラムを開発すること。
- 他の大学・公的研究機関の教職員だけでなく、企業人、政策担当者など多様な人的ネットワークを拡大できる機会を含むこと。

国としては、今後は人材配置・確保を直接的に支援するよりも、以下のような施策によって、各機関やネットワーク組織の自発的な取り組みを促す適切な競争環境の整備に注力することが望ましい。

- ネットワーク組織による研修プログラムの開発・改善を支援すること。
- 各機関における環境・仕組み作り（「URA の役割の定義づけ」、人事制度、採用・育成計画への取り組みなど）や、実態的な展開状況を積極的に評価すること。
- その評価の結果を、資源配分へ反映すること（事前提案を採用する「GP 型」ではなく、実施状況の事後的な評価によるインセンティブを用意すること）。

こうした各セクターでの取り組みを進めることで、少人数であっても安定的な雇用を基盤とした長期的・計画的な人材確保・育成が個別の機関で推進され、日本全体で見れば経営に深く関与し得る「ミドル人材」の厚みが増すものと考えられる。

2.4.3 URA の評価と組織内での認知

URA という職種の存在やその業務内容・意義については、業務上関係の深い事務組織や URA に支援を受けたことがある教員の中ではある程度浸透してきているものの、それ以外の事務組織・教員からは十分に理解されているとは言えない状況である。また、全学的視点から見た URA の効用としては、外部資金獲得などは比較的明確に認識されている一方で、経営に関わる部分ではあまり認識されておらず、URA の経営への関与はまだこれからであることがわかる。

URA が機関内の様々な事務組織や教員と協働し、経営へより深く関与するには、機関内での URA の認知・存在感を高める必要がある。そのためには、各機関が 2.4.1 に述べた「URA の役割の定義づけ」を確実に実行し、役割を達成するために「何を評価するか」を各機関が明確に打ち出すことが不可欠である。この評価を設計する上では、以下の 2 つの視点を考慮しておくべきである。

- 評価を通じて、URA の組織としての課題改善につなげることで、および実績・貢献を周知して機関内での認知を高めること。その際、ヒアリング調査などでも指摘されている通り、「URA の貢献分」を定量的に把握することは難しい²ため、経営層・教員・

² 例えば、URA が申請書作成に関与した大型研究資金を獲得した場合、その結果の内、教員（の研究内容・水準）、事務組織、URA といった各所の貢献度合いを客観的に決めるのは容易ではない。

職員から見た URA への意識調査（満足度など）など、多面的なデータを継続的に用いることが重要である。

- 機関が定義している「URA の役割」へ向けて、各 URA に自身の役割を認識させ、その実現に向けた成長を促すインセンティブとなること。そのためには、目標管理・達成度評価制度の確立、評価者の育成などが重要である。

2.4.4 これからの URA の維持・発展

本調査では、URA や URA システムにおける今後の望ましい方向性として、2.4.1 ～2.4.3 に述べた内容の重要性と共に、URA の役割が必ずしも従来の業務（プレアワード、ポストアワード、研究戦略推進支援など）には収まらなくなりつつあるという点が明らかになった。実際に、一部の先進的な大学では、URA が従来の業務に留まらず、研究以外も含めた経営全体への関与を深めている。URA が既存の事務組織と明確な差別化を図り、機関内で確実に維持・発展するには、こうした取り組みは今後さらに拡大するものと考えられる。こうした状況の中で求められる取り組みを以下に示す。

まず、大学などの個別機関においては、2.4.1 ～2.4.3 で示した事柄と共に、URA などの人材に、より高度で専門的な業務（特に経営への支援・関与）へ注力させる仕組みを整備することが重要である。具体的には以下のような取り組みが必要と考えられる。

- 研究（URA）だけでなく、教育、産学連携、財務（資金運用なども含む）などに関しても 2.4.1 ～2.4.3 と同様の取り組みで人材を確保・育成し、それら人材を合わせて経営全般に関わる「UA（University Administrator）」とも言うべき専門職・キャリアパスを確立すること。
- 抜本的な組織改革によって、欧米の大学における Provost Office のような、経営層を支える専門的なスタッフを擁する組織を構築し、そこに「UA」を配置して経営や教学運営の権限と責任を与えること³。
- 一般の事務機能を強化し、事務組織との連携を深めることで、「UA」の波及効果を最大化すること。

国としては、こうした個別機関の取り組みを促す競争環境の整備、「UA」の育成・確立へ向けた基盤づくりに向けて、以下のような取り組みが必要である。

- 上記のような個別機関の取り組みを、法人評価や認証評価などの制度の中で積極的に評価し、その結果を資源配分へ反映すること。（「GP 型」からインセンティブ付与による誘導を図る。）
- 欧米の大学における URA など専門職の制度・実態を調査し、国内機関の組織改革を促すための情報提供を実施すること。（例えば、専門職の人数、経歴、権限、実績、

³ Provost Office における教学運営や人材の詳細については、『我が国大学の研究経営システム確立に向けた国内外動向に関する基礎的調査』（文部科学省、平成 28 年 3 月）などを参照のこと。

処遇などの実態を調査することが考えられる⁴。)

- 「UA」候補人材に対する、海外大学派遣・研修を支援すること。(例えば、国内の各機関の中から特に高い能力・資質を有する事務職員を選抜し、欧米大学の **Provost Office** などへ研修派遣するといったことが考えられる。)
- 本調査で検討した URA システムの発展プロセス (図 2-1) をさらに検討・精査した上で、プロセスの各段階での評価指標を設定し、URA システムや「UA」の育成・確立に向けた進捗状況をモニタリングできる体制を構築する。

⁴ 『我が国大学の研究経営システム確立に向けた国内外動向に関する基礎的調査』(文部科学省、平成 28 年 3 月)において、欧米の大学における学長や **Provost** などの経営人材や経営の組織体制などについては詳しく調査されている。ここでは、そうした経営や経営人材を支える専門職 (**Administrator**) に注目した調査を想定している。

3. URA システム構築へ向けたプロセスと施策の体系的整理

3.1 調査方法

今後 URA を担う人材や URA システムが我が国全体で自立的に運用されていくには、今後の URA や URA システムのあり方を検討する必要がある。そこで、URA や URA システムが現状から「あるべき姿」に至るプロセスをロジックモデルとして整理した。整理に当たっては、2. で設定した本調査の問題意識（仮説）を踏まえることとした。

URA や URA システムが「あるべき姿」に至るプロセスを整理することで、以下の点を明らかにする。

- URA や URA システムが「あるべき姿」を実現するために不可欠な要素・ステップ
- URA や URA システムが「あるべき姿」に至るプロセスの実施主体

次に、作成したロジックモデルの各プロセスの達成度を測る際の KPI（評価指標）を検討した。KPI の検討に当たっては、5. のアンケート、6. のヒアリングで調査することが可能な場合は、対応関係を示した。

また、これまで実施されてきた URA 関連の施策（事業）が、ロジックモデルのどのプロセスに対応するか整理し、URA や URA システムが「あるべき姿」に至るまでの課題、今後必要と考えられる施策（事業）の方向性を検討した。

3.2 調査結果

3.2.1 ロジックモデルの作成

(1) URA や URA システムが「あるべき姿」を実現するために不可欠な要素・ステップ

URA や URA システムが「あるべき姿」に至るプロセスについて、プロセスの実施主体、不可欠な要素を盛り込みつつ、ロジックモデルとして整理した（図 3-1）。

本調査では、2. で設定した通り、URA や URA システムが「あるべき姿」に至るには、以下の問題意識（仮説）が挙げられる。

- ① 経営層における URA の位置づけ・コンセンサス確立：
多くの機関（特に経営層）において、URA の必要性・役割を明確に認識・設定できていないのではないかと
- ② URA の処遇・キャリアパスと人材の確保・育成：
大学において、URA の職種を魅力的なものとする処遇・キャリアパス、採用・育成の仕組みが確立できていないのではないかと
- ③ URA の実績評価と学内での認知：
大学において、URA の認知度が低く、URA・事務組織・教員が相互に協力して様々

な成果を得る機会を逸しているのではないか

④ これからの URA の維持・発展：

URA は従来の教職員の代替的な業務を行うに留まっており、より専門的な業務(大学経営への支援など) に関与できていないのではないか

これらの問題意識を踏まえると、URA や URA システムが「あるべき姿」を実現するためのステップは大きく以下の 3 つが考えられる。これらを図 3-1 では、上部のフローで記載した。

- ① URA の役割が確立し、求められる質が明確になる
- ② 質の高い URA の量が確保され、研究の場に普及する
- ③ URA が大学の中で認知され、活躍の場が拡大する

以下、3つのステップの内容を概説する。

まず、①では、大学が外部環境分析によって、国の施策・社会課題を把握するとともに、IR 等の内部環境分析によって、大学自身の強み・弱みや課題を把握する。ここで把握した課題の解決・現状の改善のために、大学で戦略・計画を策定する。当該戦略・計画を実施する上で、大学経営者層は、URA の必要性・役割を明確にする必要がある。URA の役割が明確になると、URA に求める資質・スキルや人数も設定できると考えられる。

次に、②では、URA の必要性が理解されることで、大学が URA にふさわしい処遇、URA に適したキャリアパスを用意すると考えられる。また、URA に求める資質・スキルを基に、大学が URA の採用・育成システムを確立すると考えられる。これによって、大学は適性の高い人材を URA として確保できるとともに、URA は OJT・研修等によって経験を積むことができる。この結果、大学において質の高い URA が十分に確保されることが期待できる。大学内で URA を十分に確保できない場合等は、大学間のネットワークを通じて、URA の互助、情報共有が行うことも期待される。

そして、③では、URA が質・量的にある程度満足できる水準に達すれば、URA の活動による成果・実績が上がり、これを適切に把握・評価することで、大学内で認知度が高まると期待される。認知度が高まると、大学経営者層が URA をより専門的な業務に投入し、大学経営への関与を深めるようになると考えられる。一方、事務組織が URA と協働・交流をして能力を高め、業務の質・効率性を向上させていくと、URA はより大学経営に注力できる。最終的には、大学経営への関与をさらに深め、大学全体の意思決定を支援できる「UA (University Administrator)」としての地位を確立できると考えられる。また、研究者が URA との連携を深めることで、研究成果がより創出・活用されるようになると考えられる。

URA 以外の諸施策も合わせつつ、①～③のステップを踏んで、URA や URA システムが「あるべき姿」に至ることで、大学の研究力・経営力が向上すると考えられる。

(2) URA や URA システムが「あるべき姿」に至るプロセスの実施主体

ロジックモデルから、プロセスの前半では、大学が実施主体となることがわかる。大学は、外部環境分析、IR 等の内部環境分析によって、課題を把握して戦略・計画を策定し、その中で URA の必要性・役割を明確に設定することが求められる。また、設定した役割に基づ

いて、大学は、URA の採用・育成システム等の環境整備を進めることも求められる。まずは URA システムの環境整備を進めることで、その後 URA の質・量が確保されていくと考えられる。

プロセスの後半では、大学経営者層や事務組織、研究者と URA との連携が進み、これらの主体もプロセスに関与することになる。URA の活動による実績が適切に評価されることで、URA の大学内の認知度が高まる。そうすると、大学経営者層が URA を専門的な業務に投入し、大学経営全体に URA を関与させていくことになると考えられる。また、事務組織は、URA と協働・交流をすることで能力が高まり、業務の質・効率性を向上させることができる。これによって、URA が大学経営への関与にリソースを振り向けることができるようになると考えられる。そして、研究者は、URA との連携を深め、一層研究成果を創出・活用していくことができると考えられる。このように、質・量共に URA が確保された後は、URA と大学内の多様な主体との連携によって、URA や URA システムの「あるべき姿」が実現され、大学の研究力・経営力が向上すると考えられる。

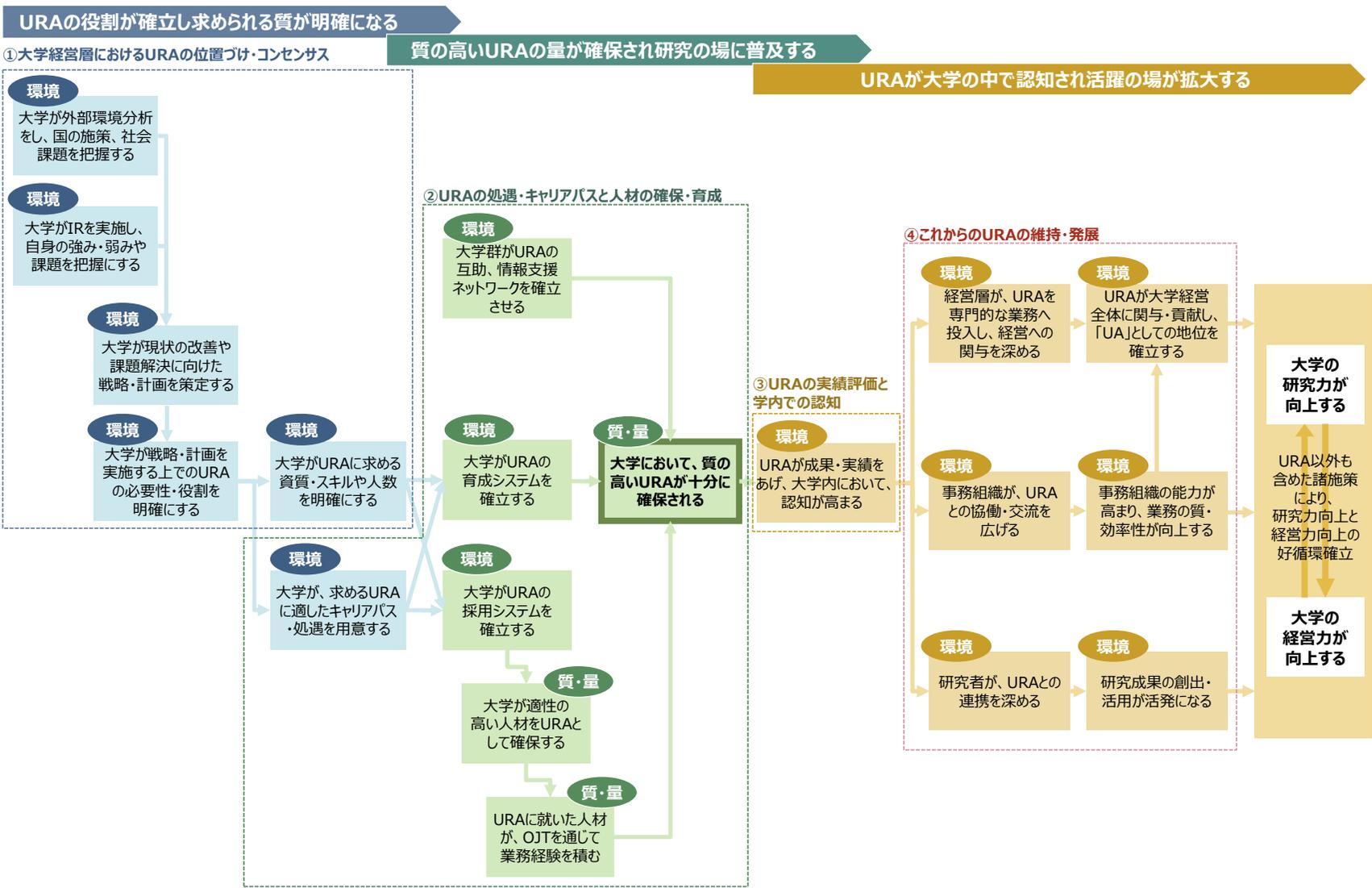


図 3-1 URA や URA システムの「あるべき姿」へ至るプロセスの整理(ロジックモデル)

3.2.2 ロジックモデルに基づいた KPI（評価指標）の検討

URA や URA システムの「あるべき姿」に向かうロジックモデルについて、各プロセスの達成度を測る際の KPI（評価指標）（案）を検討した（表 3-1～表 3-2）。KPI の検討に当たっては、5. のアンケート、6. のヒアリングで調査することが可能な場合は、調査方法（案）として対応関係を示した。

概ねアンケート調査によって、KPI を把握することが可能であるが、大学の強み・弱みの把握状況や、大学の戦略・計画における URA の位置づけ・期待する役割、URA の必要性の認知度等については、大学経営者層にヒアリングを行うことで補足する必要がある。アンケートの回答の理由についても、必要に応じて大学経営者層にヒアリングを行うことが望ましい。また、URA に適したキャリアパス・処遇が用意されているか、人材育成のための教育・研修が十分か、業務内容は満足できるものか等については、現場 URA へのヒアリングで補足することが望ましい。事務組織との連携状況については、必要に応じて事務組織へのヒアリングを行うと、よりの確な把握が可能となる。

なお、大学の研究力・経営力の向上については、URA 以外も含めた諸施策を踏まえつつ、効果を検証していく必要がある。

表 3-1 URA や URA システムの「あるべき姿」へ至るプロセスの達成度を測る KPI(評価指標)
(案)とその調査方法(案)①

URAの「あるべき姿」に至るプロセス(案)		URAの「あるべき姿」に関するKPI(評価指標)(案)	URAの「あるべき姿」に関するKPI(評価指標)の調査方法(案)		
ステップ (プロセスの段階)	プロセスの内容		アンケート	ヒアリング (経営層)	ヒアリング (現場URA)
● URAの役割が確立し求められる質が明確になる	■ 大学が外部環境分析をし、国の施策、社会課題を把握する	・ 大学経営者層が、科学技術政策等における課題(外部環境)を捉え、大学として取り組む内容を明確にできているか		○	
		・ 大学において強み・弱み、課題の把握に十分なIRが実施されているか	問O-1	○	
		・ 大学経営者層が、大学の強み・弱みや課題を理解し、大学として取り組む内容を明確にできているか	問O-1	○	
	■ 大学が現状の改善や課題解決に向けた戦略・計画を策定する	・ 外部環境、大学の強み・弱み、課題等を踏まえた、中長期的戦略・計画の策定状況	問O-2	○	
		・ 大学経営者層・教員によるURAの必要性の浸透状況		○	
	■ 大学が戦略・計画を実施する上でのURAの必要性・役割を明確にする	・ 大学経営者層が、課題解決、大学の弱み改善に向けて現在URAに期待する役割を明確にできているか	問O-1	○	
		・ 大学の経営者層が、今後の中長期的戦略・計画を踏まえて将来URAに期待する役割を考えているか	問O-2	○	
		・ 大学経営者層がURAに求める能力で重視するものを明確にしているか	問B-1-1 問D-1-1	○	
	■ 大学がURAに求める資質・スキルや人数を明確にする	・ 大学経営者層が必要なURAの人数(量)を明確にしているか		○	
		・ 期間の定めのない雇用契約を結んでいるURAの割合	問C-1-1		
	■ 大学が求めるURAに適したキャリアパス・処遇を用意する	・ 雇用期間が5年より長いURAの割合	問C-1-1		
		・ 年俸制で雇用されているURAの割合	問C-1-1		
		・ 実績に見合ったURAの給与体系が整備されているか	問C-1-2	○	
		・ 現場URAのURAの雇用形態への満足度			○
・ 大学におけるURAのキャリアパスの設定・提示状況		問C-2-1	○	○	
・ 大学経営者層が、URAを採用する上で重視する要素(実績、以前のキャリア、能力等)を明確に設定できているか		問B-1-1	○		
・ 大学におけるURA採用のための予算確保の状況		問B-2	○		
● 質の高いURAの量が確保され研究の場に普及する	■ 大学がURAの採用システムを確立する	・ URA採用の際の応募者数(量)	問B-2	○	
		・ 大学におけるURAの現在の配置人数	問A-1-1		
	■ 大学が適性の高い人材をURAとして確保する	・ 大学におけるURAの現在の量的な充足状況	問A-2	○	
		・ 大学におけるURAの現在の質的な充足状況	問A-2	○	
		・ 今まで実際に採用したURAが、採用する上で重視する要素(実績:以前のキャリア、能力等)を量的に充足しているか	問B-1-1	○	
		・ 今まで実際に採用したURAが、採用する上で重視する要素(実績:以前のキャリア、能力等)を質的に充足しているか	問B-1-1	○	
		・ 大学におけるURAの今後の採用方針(配置人数を増やす予定か、現状維持の予定か)	問B-3	○	
		・ 大学におけるURAの業務・能力等の評価の実施状況	問D-1		
		・ URAの評価結果の活用状況(給与、賞与、昇任、雇用継続・任期延長、指導等)	問D-1-2	○	
	■ 大学がURAの育成システムを確立する	・ 大学がURAの人材育成のための学内外での教育・研修等(OFF-JT、OJT)を設定しているか	問D-2	○	
		・ 大学経営者層がURAのOJTによる能力育成で重視する内容(業務)を明確にしているか	問D-2	○	
		・ URAと学内外との人事交流実績の有無	問D-3		
		・ OFF-JTとして実施される教育・研修におけるURA1人当たりの年間平均時間	問D-2		
		・ OFF-JTに費やす時間数の内、外部機関が主催する教育・研修を利用している割合	問D-2		
■ URAに就いた人材が、OJTを通じて業務経験を積む	・ 大学経営者層が、URAへの評価がURAの育成や業務改善等に効果があったと考えているか	問D-1-3	○		
	・ 大学経営者層が、URAへの教育・研修がURAの育成や業務改善等に効果があったと考えているか	問D-2-1	○		
	・ 現場URAの教育・研修への満足度			○	
	・ 大学のURAネットワークへの参加の有無	問F-1			
■ 大学群がURAの互助、情報支援ネットワークを確立させる	・ URAネットワークに参加した結果、期待した効果(機関間連携、人材交流等)が得られたか	問F-1-2	○	○	

表 3-2 URA や URA システムの「あるべき姿」へ至るプロセスの達成度を測る KPI(評価指標)
(案)とその調査方法(案)②

URAの「あるべき姿」に至るプロセス(案)		URAの「あるべき姿」に関するKPI(評価指標)(案)	URAの「あるべき姿」に関するKPI(評価指標)の調査方法(案)		
ステップ (プロセスの段階)	プロセスの内容		アンケート	ヒアリング (経営層)	ヒアリング (現場URA)
● 質の高いURAの量が確保され研究の場に普及する	■ 大学における質の高いURAが十分に確保される	・ 大学における上級・中級の業務レベルへの配置人数	問A-1-2		
		・ 大学におけるURAの現在の量的な充足状況【再掲】	問A-2	○	
		・ 大学におけるURAの現在の質的な充足状況【再掲】	問A-2	○	
		・ 今まで実際に採用したURAが、採用する上で重視する要素(実績:以前のキャリア、能力等)を質的に充足しているか【再掲】	問B-1-1	○	
		・ 今まで実際に採用したURAが、採用する上で重視する要素(実績:以前のキャリア、能力等)を量的に充足しているか【再掲】	問B-1-1	○	
		・ 大学における上級・中級の業務レベルの業務について、URAの今後の採用方針(配置人数を増やす予定か、現状維持の予定か)	問B-3	○	
● URAが社会的に認知され活躍の場が拡大する	■ URAが成果・実績をあげ、大学内において、認知が高まる	・ URA導入の効果として、戦略的・組織的な研究リソース配分が進んだか	問G-1	○	
		・ URA導入の効果として、外部研究資金の獲得額が増加したか	問G-1	○	
		・ URA導入の効果として、科学技術政策動向を把握できるようになったか	問G-1	○	
		・ URA導入の効果として、機関内での交流・情報共有が増加したか	問G-1	○	
		・ URA導入の効果として、研究環境の国際化が進化したか(外国人研究者の受入等)	問G-1	○	
		・ URA導入の効果として、分野横断研究が盛んになったか	問G-1	○	
		・ URA導入の効果として、他機関との共同・受託研究(産学連携等)が増えたか	問G-1	○	
		・ URA導入の効果として、他機関との組織的・包括的な研究連携が増えたか	問G-1	○	
		・ URA導入の効果として、研究活動・成果に関する広報が活性化したか	問G-1	○	
		・ 大学におけるURA組織の活動・実績を評価する仕組みの有無	問E-2		
		・ 大学におけるURA組織の活動・実績を評価するための指標の設定の有無	問E-2-1		
		・ 大学のURA組織の活動・実績を評価する仕組みにおけるPDCAサイクル等の導入状況	問E-2-2	○	
		・ 大学のURA組織の活動・実績を評価する仕組みにおける外部有識者の関与の有無	問E-2-3	○	
	・ 大学経営者層・教員によるURAの必要性の浸透状況【再掲】		○		
	■ 経営層が、URAを専門的な業務へ投入し、経営への関与を深める	・ URAの大学経営や研究経営への関与状況(経営層に対して種々の分析レポートを提出しているか)	問E-3	○	○
	■ URAが大学経営全体に関与・貢献し、「UA」としての地位を確立する	・ URAの大学経営や研究経営への関与状況(意思決定組織での発言・提案が許されているか、意思決定組織の求めに応じて資料の説明や質疑に対応するか、研究戦略の一部または全部の素案を作成しているか)	問E-3	○	○
		・ 現場URAの業務内容に対する満足度			○
	■ 事務組織が、URAとの協働・交流を広げる	・ URAと事務職員の連携状況		○	○
		・ URA組織と事務組織との連携状況		○	○
	■ 事務組織の能力が高まり、業務の質・効率性が向上する	・ URAとの連携やSD(スタッフ・ディベロップメント)を通じて、事務作業にかかる時間が減少したか		○	○
・ URAとの連携やSD(スタッフ・ディベロップメント)を通じて、事務作業の質が高まったか			○	○	
■ 研究者が、URAとの連携を深める	・ URA導入の効果として、研究者が今まで以上に研究に専念できるようになったか(研究時間の多さ)	問G-1	○		
	・ URA導入の効果として、研究成果(論文・特許等)の量が増加したか	問G-1	○		
	・ URA導入の効果として、研究成果(論文・特許等)の質が高まったか	問G-1	○		
■ 研究成果の創出・活用が活発になる	・ URA導入の効果として、研究成果の実用化・事業化が進んだか	問G-1	○		
	・ 大学における研究成果(論文・特許等)の量が増加したか		○		
	・ 大学における研究成果(論文・特許等)の質が高まったか		○		
■ 大学の研究力が向上する	・ 大学における研究成果の実用化・事業化が進んだか		○		
	・ 大学における外部研究資金の獲得額が増加したか		○		
■ 大学の経営力が向上する	・ 大学における外部研究資金の獲得額が増加したか		○		

3.2.3 ロジックモデルと URA 関連施策（事業）の対応の整理

これまで実施されてきた URA 関連の施策（事業）が、ロジックモデルのどのプロセスに対応するか整理し、URA や URA システムが「あるべき姿」に至るまでの課題、今後必要と考えられる施策（事業）の方向性を検討した。

(1) URA 関連施策（事業）の情報収集

文部科学省で「URA を育成・確保するシステムの整備」として位置づけられている施策（事業）及びその他の URA に直接的に関連すると考えられる施策（事業）の情報を文部科学省より収集した。その結果、以下の施策（事業）が挙げられた。

これらの施策（事業）の内容を基に、ロジックモデルのどのプロセスに対応するか関係を整理することとした。

表 3-3 対象とした URA 関連施策(事業)の一覧

施策（事業）区分	施策（事業）名
「URA を育成・確保するシステムの整備」 として位置づけられている施策（事業）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「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 ・ 「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・教育プログラムの整備）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」（リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備）事業
その他の URA に直接的に関連すると考えられる施策（事業）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 科学技術人材育成のコンソーシアムの構築事業 ・ 研究大学強化促進事業

(2) ロジックモデルと URA 関連施策（事業）の対応の整理

1) 「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

a 事業内容

「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 基礎資料」(文部科学省科学技術・学術政策局)によると、事業目的は、大学等が研究開発に知見のある人材を URA として活用(定着)育成するに当たり、URA に求められる人材像を明確にし、その業務に必要な能力を標準化し、URA スキル標準として作成することにより、もって大学等における研究支援体制の充実強化を図ることとされる。URA スキル標準⁵とは、URA の業務として一般に想定される内容ごとに必要な実務能力を明確化・体系化した指標のことを指す。

事業内容としては、①URA の業務及びそれに必要な能力等の分析・検討等を行った上で、②URA スキル標準が作成された。そして、③作成された URA スキル標準の普及・定着について検討が行われた。

b ロジックモデルとの対応

本事業は、ロジックモデルのプロセスでは、「大学が URA に求める資質・スキルや人数を明確にする」に関連するものであると考えられる。また、「URA スキル標準 Ver.1」(東京大学)によると、URA スキル標準は、URA 人材の現状把握、目標設定、教育・研修後の評価、採用時の要件としても活用できるとされる。よって、「大学が URA 採用システムを確立する」、「大学が URA の育成システムを確立する」のプロセスにも間接的に関連すると考えられる。

URA スキル標準は、従来の業務(研究戦略推進支援業務、プレアワード業務、ポストアワード業務、関連専門業務)を基に、大学ごとの利用方法の相違、幅広い領域の専門職人人事制度への活用、複数機関の連携による URA 職の採用システムにおける活用等を検討し、各大学の事情や特性に合致した活用方法をできるだけ想定して作成されている。一方で、近年 URA は、従来の業務に留まらず、研究以外を含めた大学経営全体への関与が求められる等、URA に求められるスキルは高度化してきている。今後は、研究だけでなく、教育、産学連携、財務(資金運用等も含む)の観点からも、URA に求められるスキルを明確にする必要がある。その上で、大学自身の特徴を踏まえ、各大学で URA に求める資質・スキルを明確にしていくことが求められる。

⁵ URA スキル標準では、URA の業務を、研究戦略推進支援業務、プレアワード業務、ポストアワード業務、関連専門業務別に設定している。各業務で遂行上必要と思われる知識、能力(実務、語学、対人)をリストアップしている(「URA スキル標準 Ver.1」(東京大学))。
http://www.mext.go.jp/component/a_menu/science/micro_detail/_icsFiles/afieldfile/2014/07/14/1349628_01.pdf

2) 「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・教育プログラムの整備) 事業

a. 事業内容

「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 基礎資料」(文部科学省科学技術・学術政策局)によると、事業目的は、大学等が活用・育成する URA の業務遂行能力向上に資する研修・教育プログラムを作成するとともに実施し、もって大学等における研究推進体制の充実強化に資することとされる。研修・教育プログラムとは、①URA の業務遂行能力向上のために、必要と考えられる研修・教育内容を分析・検証の上構築し、②その内容を業務の種別や求められるスキル等に対応するよう体系化するとともに、受講の目的・成果等を整理し、③受講者のレベルに対応できるよう段階を設けるとともに、習熟度に応じた到達目標等も含め作成された、研修・教育の具体的実施方法であり、全国の大学等で広く活用できる汎用性のあるものをいう。

事業内容は3つに分けられる。まず、①URA の業務遂行能力向上のために、必要と考えられる研修・教育内容の分析・検証等が行われた。その上で、②スキル標準の内容を踏まえ、全国の大学等(に属する URA を含む)が活用できる研修・教育プログラムが作成された。そして、③作成された研修・教育プログラムが実施されるとともに、全国の大学等への普及に向けた検討が行われた。

a ロジックモデルとの対応

本事業は、ロジックモデルのプロセスでは、「大学が URA の育成システムを確立する」に関連するものであると考えられる。また、研修・教育プログラムを受講した URA が、OJT を通じてさらに業務遂行能力を向上させていくため、「URA に就いた人材が、OJT を通じて業務経験を積む」のプロセスにも間接的に関連すると考えられる。

教育・研修プログラムは、全国の大学等で広く活用できる汎用性のあるものである。今後は、各大学で明確にした URA に求める資質・スキルを高めるために、教育・研修プログラムをどのように活用するか検討することが必要であると考えられる。また、URA スキル標準の作成においても記載した通り、URA に求められるスキルは高度化していることから、研究だけでなく、教育、産学連携、財務(資金運用等も含む)に関するスキルの向上を図るための研修・教育プログラムの整備も求められると考えられる。

3) 「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」(リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備) 事業

a 事業内容

『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』(リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備) 公募要領」(文部科学省)によると、事業目的は、大学等が、研究開発に知見のある人材等を URA として活用・育成するとともに、専門性の高い職種として定着を図ることをもって、大学等における研究推進体制・機能の充実強化に資することとされる。

事業内容は、審査により採択された大学等を事業実施機関として、補助金を配分することとしており、補助事業の範囲は以下の通りである。

- 事業実施機関における補助金による URA の雇用、活用 (URA 組織がチームとして機能を発揮する体制の整備を含む)
- 事業実施機関による URA 組織体制・雇用 (選考等) 条件整備 (URA の業務に必要な環境整備を含む) のための活動
- URA のスキル向上等のための活動
- その他、「事業の目的」につながる活動

事業実施機関は、次に掲げる構想が応募段階 (補助事業開始時点) で整っていることが求められる。

- 大学等の中長期的な構想における研究推進体制・機能の高度化・効率化に向けた将来構想を踏まえた URA 組織体制 (全体) の整備構想 (大学等における研究推進体制の現状分析内容を踏まえ URA 組織体制の整備により充実強化しようとする機能、機能に係る目標設定及びそれによってもたらされる効果の説明を含む)
- URA 組織体制 (全体) の整備構想とそのうち補助事業による URA 組織体制・機能の整備構想 (URA の職務内容 (どのような職務に従事させるか)、URA の雇用計画 (URA として雇用する人材の具体像が定まっている場合には、その説明を含む) 及び URA 組織に「チームとして発揮させようとする機能の構想」も含む。「応募時点における事業実施計画 (初年度～3 年度目分)」期間中に大学等の自主経費で独自に URA を雇用する計画についても併せて説明)
- 補助事業による URA 組織体制の整備構想に関する、補助事業期間終了後の構想 (大学等のどのような経費で継続実施するか及び大学等における URA 人材の中長期的な人事構想との関係の説明を含む)
- URA として雇用する者の職務環境等の整備に関する構想 (補助事業により雇用する URA と大学等で独自に雇用する URA の双方を含む)
 - ✓ URA のキャリアパス (「大学等における URA 人材の中長期的な人事構想」と整合している必要あり)
 - ✓ URA 職種の整備及び人事労務関係条件等の整備に係る 3 年度目までの整備計画 (職名や処遇等人事労務関係規程の整備計画を含む)

- ✓ URA の業務達成目標及び評価方針に係る 3 年度目までの策定計画
- ✓ URA の能力開発プログラムに係る 3 年度目までの策定計画

b ロジックモデルとの対応

本事業は、ロジックモデルのプロセスでは、「大学が、求める URA に適したキャリアパス・処遇を用意する」、「大学が適性の高い人材を URA として確保する」、「大学が URA の育成システムを確立する」に関連するものであると考えられる。また、URA が確保されることで、事務組織・研究者との連携も深まると考えられ、「事務組織が、URA との協働・交流を広げる」、「研究者が、URA との連携を深める」にも間接的に関連する。さらに、事業開始時点で事業実施機関が整備すべき構想の条件を見ると、大学等の中長期的な構想における URA 組織体制の整備構想や、URA の雇用計画、URA の能力開発等が挙げられている。よって、「大学が戦略・計画を実施する上での URA の必要性・役割を明確にする」、「大学が URA に求める資質・スキルや人数を明確にする」、「URA に就いた人材が、OJT を通じて業務経験を積む」のプロセスにも間接的な貢献があると考えられる。

4) 科学技術人材育成のコンソーシアムの構築事業

a. 事業内容

「科学技術人材育成のコンソーシアムの構築事業 公募要領」(科学技術・学術政策局)によると、現状の課題認識として、若手研究者は長期にわたって任期付ポストを繰り返す傾向にあり、雇用が不安定とされる。また、研究支援人材は専門職化ができておらず、キャリアパスが不明確であり、人材が不足しているとされる。

そこで、本事業では、複数の大学・研究機関等で「コンソーシアム」を形成し、企業等とも連携して、若手研究者及び研究支援人材の流動性を高めつつ、安定的な雇用を確保することで、キャリアアップを図るとともに、キャリアパスの多様化を進める仕組みを構築する大学等を支援する。支援対象とする研究支援人材の人件費等について、補助を受けることができる。

具体的には、コンソーシアムにおいて公正な審査を経て選考した研究支援人材に対して、コンソーシアム内の研究機関において研究プロジェクトに従事させ、安定的な雇用を確保するとともに、他の研究機関、企業等と連携しながら、複数の研究機関における経験、研修等の機会を提供し、専門職化、キャリアアップを図るシステムを構築し、専門性の高い研究支援人材を育成する。

a ロジックモデルとの対応

本事業は、ロジックモデルのプロセスでは、「大学が、求める URA に適したキャリアパス・処遇を用意する」、「大学が適性の高い人材を URA として確保する」、「大学群が URA の互助、情報支援ネットワークを確立させる」に関連するものであると考えられる。また、複数の研究機関における研修等の機会を得て、キャリアアップを図っていくことが可能であるため、「大学が URA の育成システムを確立する」、「URA に就いた人材が、OJT を通じて業務経験を積む」のプロセスにも間接的に関連すると考えられる。そして、研究支援人材が確保されることで、事務組織・研究者との連携も深まると考えられ、「事務組織が、URA との協働・交流を広げる」、「研究者が、URA との連携を深める」にも間接的に関連する。

今後は、コンソーシアムを構成する各機関において、研究支援人材がどのような業務経験を積むのが良いか、どのような評価を受け、処遇等に反映させるか等を検討する必要があると考えられる。

5) 研究大学強化促進事業

a. 事業内容

「研究大学強化促進事業募集要項」(文部科学省)によると、事業目的は、大学等全体の学術研究機能に着目し、大学等が、自らの研究活動の状況分析を踏まえ、研究戦略や知財管理等を担う研究マネジメント人材 (URA を含む) 群の確保・活用や、競争力のある研究の加速化促進、先駆的な研究分野の創出、国際水準の研究環境の整備等の集中的な研究環境改革を効果的に組み合わせた取組を実施することを支援することにより、各大学等における研究力強化を促進し、世界水準の優れた研究活動を行う大学群の増強に資することとされる。

事業内容は、審査により採択された大学等を事業実施機関として、以下の内容に補助金を配分する。

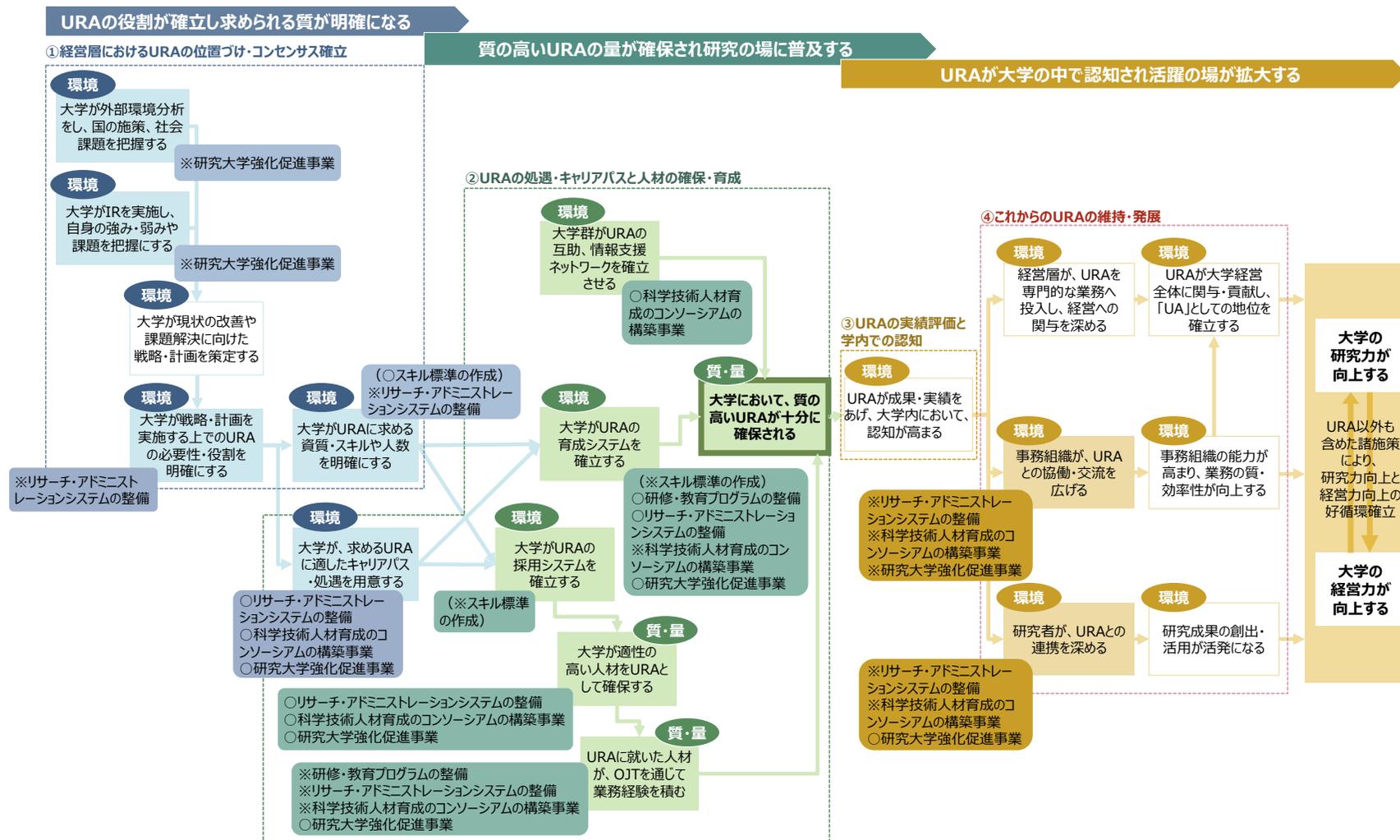
- 研究戦略や知財管理等を担う研究マネジメント人材群の確保・活用に関する取組
 - ✓ 本補助金による URA の雇用・配置
 - ✓ URA 組織の体制整備（URA の雇用・選考等人事労務関係条件の整備等の URA の業務に必要な環境整備、URA のスキル向上のための取組等）
（体制整備の例）
 - ・ 国際的な研究活動・分野の動向を分析し、大学等の強みの強化と弱みの改善を促進するための戦略立案・研究支援を行うチームの設置。
 - ・ 学内研究資源の効果的・効率的な活用を促進するための研究マネジメント体制の構築
 - ✓ 研究力強化に向けた、URA 組織のチームとしての活用
 - ✓ URA の業務に係る研修会等の情報共有の場への参加
 - ※ 本補助金以外により雇用した URA 及び URA 組織体制との一体的な運用を図る
- 上記取組と効果的に組み合わせて実施する、その他の研究環境改革の取組

a ロジックモデルとの対応

本事業は、ロジックモデルのプロセスでは、「大学が、求める URA に適したキャリアパス・処遇を用意する」、「大学が適性の高い人材を URA として確保する」、「大学が URA の育成システムを確立する」、「URA に就いた人材が、OJT を通じて業務経験を積む」、「研究者が、URA との連携を深める」に関連するものであると考えられる。また、URA 組織の体制整備の例として、国際的な研究活動・分野の動向を分析し、大学等の強み・弱みの改善を促進するための研究支援を行うチームの設置が挙げられていることから、「大学が外部環境分析をし、国の施策、社会課題を把握する」、「大学が IR を実施し、自身の強み・弱みや課題を明確にする」のプロセスにも間接的に関連すると考えられる。そして、URA が確保されることで、事務組織との連携も深まると考えられ、「事務組織が、URA との協働・交流を広げる」のプロセスにも間接的に関連すると考えられる。

6) まとめ

以上の収集した URA 関連施策（事業）の情報を基に、ロジックモデルとの対応を図 3-2 に示す。ロジックモデルの作成に当たって設定した問題意識（仮説）のうち、「URA の処遇・キャリアパスと人材の確保・育成」に関連する施策（事業）を中心に実施されていることが分かった。一方で、大学によっては、策定する戦略・計画に、URA の必要性・役割を明確に設定されていない可能性が示唆された。また、URA の従来的な業務に基づき、URA スキル標準や研修・教育プログラムの作成はされているが、近年研究以外に大学経営全体への関与も求められていることから、教育、産学連携、財務（資金運用等も含む）の観点も踏まえた検討も必要と考えられる。さらに、URA の実績評価を通して、学内での認知を高めるための施策（事業）、大学経営層等との連携を深める施策（事業）についても、不足している可能性があり、今後の充実が期待される。



(注1) ○の施策(事業)はロジックモデルのプロセスと関連するもの、※の施策(事業)はロジックモデルのプロセスに間接的に関連するものを指す。「スキル標準の作成」、「教育・研修プログラムの整備」、「リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備」は事業名を省略している。白色のプロセス(大学が現状の改善や課題解決に向けた戦略・計画を策定する等)は、URA関連施策(事業)の中には、特に関連する施策が認められないことを示す。

(注2) スキル標準の作成は、近年URAが研究だけでなく大学経営全体への関与を求められる等、必要なスキルが高度化しており、今後の充実も求められるため、括弧書きで示す。

図 3-2 ロジックモデルとURA関連施策(事業)の対応の整理

(3) URA や URA システムが「あるべき姿」に至るまでの課題・必要な施策（事業）の方向性の検討

これまで実施されてきた URA 関連の施策（事業）が、ロジックモデルのどのプロセスに対応するか整理した結果を基に、URA や URA システムが「あるべき姿」に至るまでの課題、今後必要と考えられる施策（事業）の方向性を以下に検討する。

1) 大学の戦略・計画における URA の役割の明確化、大学内での URA の認知向上

研究大学強化促進事業において、外部環境分析・内部環境分析を通じた、大学の強み・弱みの分析が行われていることが分かった。一方で、当該分析結果に基づき、大学が策定した戦略・計画において、URA の役割がどの程度明確にされているかは、大学ごとに異なると考えられる。各大学において、大学の特徴を鑑みながら、URA の役割を一層明確にしておく必要がある。URA の役割を明確にすること、それにより与えられた役割に沿った評価を行うことが、学内での認知の向上にもつながると期待される。

2) 大学の戦略・計画における URA の役割を反映した人材育成

URA スキル標準の作成によって、従来の URA に求められる資質・スキル等は明確にされていることが分かった。一方で URA スキル標準は、様々な大学に対して共通の・汎用的に適応可能な内容となっており、本調査で明らかにされた経営への更なる関与といった方向性については必ずしも加味されていない。URA スキル標準が策定されて既に数年が経過しており、その間に URA を巡る環境や先進事例は大きく変化・進展している。今後は、URA スキル標準を参考としつつも、各大学が戦略・計画に基づいて URA に求める資質・スキルを独自に明確化した上で、長期的・継続的な育成計画を策定する必要がある。

また、URA ネットワーク組織などの主導による研修プログラムの整備は、URA の育成システムの確立に資するものである。今後は、URA スキル標準に基づく共通の・汎用的な研修・教育プログラムだけでなく、各大学が独自に設定する URA 像の育成にも対応できるようにすることが望ましい。具体的には、以下のような方向性が考えられる。

- 経営学的な視点の内容を積極的に取り込むこと。
- URA が経営への関与を深めつつある国内の先進事例を集め、そのノウハウを抽出・整理することでケーススタディやケースメソッドといった手法による教材化を図ること。
- URA としてキャリア 1 年目、3 年目、5 年目、10 年目研修といった形で、長期的雇用やキャリアアップを前提とした継続的な研修プログラムを開発すること。
- 他の大学・公的研究機関の教職員だけでなく、企業人、政策担当者など多様な人的ネットワークを拡大できる機会を含むこと。

3) 大学経営層と URA との連携強化と URA の大学経営への関与促進

科学技術人材育成のコンソーシアムの構築事業、研究大学強化促進事業によって、URA の処遇・キャリアパスの整備、人材の確保・育成、大学群のネットワークの確立などが行われている。これらにより大学内で URA が確保され、事務組織や研究者における URA に関する認知の拡大や、事務組織・研究者と URA との連携強化にもある程度はつながっていると考えられる。しかし、全学的視点から見た URA の効用として、外部資金獲得等は比較的明確に認識されている一方で、大学経営に関わる部分ではあまり認識されていない。

今後は、URA が大学経営への関与を深めていくことも期待されることから、大学経営層における URA への認知を高め、大学経営層と URA との連携強化を支援することも必要と考えられる。具体的には、URA による経営への関与が本格化しつつある先進事例について幅広い大学へ周知を図ること、先進事例のポイント・課題を抽出・分析し、大学経営層を対象とした研修教材を作成することなども考えられる。

4. 検討会の設置・運営

4.1 開催概要

本調査では、後述のアンケート・ヒアリング調査などと並行して、有識者による検討会を組織し、調査方針や分析・解釈に関する検討を行った。検討会の委員と議題を以下に示す。

表 4-1 検討会の委員長・委員

委員長／委員	氏名	所属・役職
委員長	柘植 綾夫	公益社団法人 科学技術国際交流センター 会長 (元日本工学会会長)
委員	野口 義文	立命館大学 研究部 事務部長
	向 智里	金沢大学 理事・副学長
	山本 進一	岡山大学 理事・副学長
	森田 育男	東京医科歯科大学 理事・副学長
	川端 和重	北海道大学 理事・副学長

表 4-2 検討会の日程・議題

日程	議題
第1回 (2015年1月24日)	<ul style="list-style-type: none">・ 本調査および検討会の趣旨・概要・ URA・URA システムに関する問題意識と「あるべき姿」イメージの検討・ 大学等へのアンケート・ヒアリング調査の調査対象・調査項目の検討・ URA ネットワーク組織へのヒアリング調査項目の検討
第2回 (2016年2月16日)	<ul style="list-style-type: none">・ アンケート・ヒアリング調査結果のポイントの検討・ URA 関連施策のロジックモデルおよび指標案の検討・ シンポジウムのプログラムと論点に関する確認・検討

4.2 議事のポイント

以下では、検討会で議論・指摘された主なポイントを整理する。

(1) 役割・位置づけの明確化

- 大学側が大学経営の定義を明確化できていないため、URA のゴールについても明確化できていない。
- URA システムをピラミッド型のモデルで示すと、URA の役割がボトムにあり、そ

の上に処遇、そしてトップに大学経営への関与メカニズムが来る。多くの大学では、URA の認識がやっと進み、処遇の整備が検討できるようになった段階であり、処遇よりも上の検討はできない状況である。そうであれば、現在はシンポジウム等を通じて、まず URA の役割について大学をナビゲートすべきではないか。

(2) IR を通じた自機関の理解の必要性

- IR の結果を基に URA の位置づけを行うべきであるが、多くの大学ではやっと IR の整備が開始し始めた段階にある。
- 多数の URA を雇用するだけの資金がある大学は、全国的に見ても少ないため、各大学が IR を基に自学の資源を把握し、それに合わせて URA の雇用に見通しを付ける必要がある。IR をベースとした URA の位置づけの検討が行われないと、URA の長期的な雇用は不可能である。教員の採用数との兼ね合いも含めて、大学全体の資源について検討する必要がある。
- 本来であれば、大学の経営層が IR を通じて大学の状況について見える化を実施し、その上で URA の位置づけを説明すべき。

(3) URA の明確な位置づけに基づいたキャリアパス設計

- 何らかの形で資格化するなど、確固たるキャリアパスを示すことが重要である。キャリアパスを明示することで、学内における URA の認知度も向上し、博士課程学生がキャリアパスの一つとして URA を検討することも期待できる。
- 望ましいキャリアパスとして、自学内で育成すべきか、外部機関のローテーションも交えた育成すべきかという議論は、URA に限らず教員に対しても当てはまる。各大学が何に重点をおいて URA を位置づけるかによって、望ましいキャリアパスは異なるのではないか。
- URA の定義については、大学ごとの多様性があってよい。また、キャリアパスについては、狭い意味での URA に閉じる必要はない。
- URA を「第 3 の職種」として扱うことが必ずしも最善とは限らない。事務職員との軋轢や混乱を招く可能性もあり、URA の位置づけと共に各大学が適切な方法を検討する必要がある。

(4) 安定的雇用・育成の必要性

- アンケートや統計データによると、URA は任期付き雇用が大部分で、39 歳未満が全体の 1/3 を占めている。キャリア実績が積めていない若手にとって、任期付きでキャリアパスが明確化されていない URA は魅力的な職種になりづらい。
- URA の採用は人事部の管轄外であることが多く、URA を雇用する資金が産学連携や研究部門から捻出されているケースが多い。しかし、URA の雇用が外部資金の獲得状況に応じて伸縮してしまうと、職種として非常に不安定になる。
- 長期的な URA の雇用を考えると、URA が大学のレポートラインから外れていることは問題である。現在、URA の定数は大学教職員の定数の枠外にあるが、これを枠内に入れ、URA も大学の中で育成を行っていかなければならない。

(5) 事務改革および事務との連携・分担

- URA を研究支援人材と捉える大学も多いが、研究支援人材であれば、事務職員に URA スキル標準等をベースとした研修・教育を実施することで、十分にその役割は果たせるのではないか。
- URA の導入に向けて重要な事柄は、事務改革および URA と事務組織の連携である。
- URA 導入当初に事務組織と URA に軋轢が生じても、URA に実績が出始めると状況は変化し得る。

5. URAの質・量および周辺環境に関するアンケート調査

5.1 調査方法

「平成26年度大学等における産学等連携実施状況について」で「URAを配置している」と回答した88機関を対象としてアンケート調査を実施し、全体で79機関から回答を得た。アンケートの質問項目は、大きく、以下8つの設問群から構成されている。

- O. 機関経営（※執行部向け）
- A. 配置状況
- B. 採用状況・方針
- C. 勤務状況・キャリアパス（学内・学外双方を含む）
- D. 人事（評価・育成）
- E. 組織・体制
- F. ネットワーク
- G. 効果・課題

本アンケートの回答者数は79機関であり、うち、平成27年度科学研究費補助金獲得額上位15機関⁶の区分と、その他の64機関の区分で属性を分け、集計・分析した。

次節では、平成27年度科学研究費補助金獲得額上位15機関の区分と、その他の64機関の区分で回答者の属性を整理した上で、O.～G.について順に集計分析結果を示す。

⁶平成27年9月現在の研究者が所属する研究機関別科学研究費「新規+継続 合計」における上位15機関とした。

(http://www.jsps.go.jp/j-grantsinaid/27_kdata/data/3-4-1/3-4-1_h27.pdf)

5.2 調査結果

以下にアンケート調査結果を示す。なお、問 O-1 および問 O-2 については、各機関の執行部を回答対象とした。

5.2.1 機関経営

(1) 現時点で URA に期待する役割

【問 O-1】現時点で、貴機関の URA に期待する役割とはどのようなものですか。
例えば、IR (Institutional Research) などを通じて把握した貴機関の現状 (強み・弱み) をどう捉えているか、そうした現状の改善へ向けてどのような取り組みを実施し、その中で URA にどのような役割を課しているかといった事柄について、特に研究面を中心に執行部のお考えを自由記述欄にお答えください。

現時点で URA に期待する役割としては、外部研究資金獲得支援、研究シーズの情報提供、研究プロジェクトの企画といったプレ・アワード業務を中心とした回答が多く挙げられている。そのほか、全学的な研究戦略の策定、IR 等を活用した研究力分析、他機関と連携した大型プロジェクトの採択支援、産学連携推進および地域との連携推進支援、広報なども挙げられている。

《主な回答例》

- 研究企画立案、研究資金の調達・管理、知的財産の活用を総合的にマネジメントし、大学の研究力を顕在化することにより、研究力を強化・発展させるとともに、その研究力によってイノベーションの創出に寄与することを URA には期待している。
- 科研費申請書の作成支援や講習会実施などによる外務資金獲得支援、研究シーズ発掘に向けた研究者支援及び情報発信、研究プロジェクト遂行におけるマネジメント並びに内外折衝、政策情報および研究力の調査・分析等を期待している。
- 研究動向・政策動向などの調査・分析、研究支援体制の立案、研究業績データベースの整備、研究支援体制の構築支援を期待している。
- 全学的な研究 IR も含め俯瞰的に学内の研究データを収集・分析し、執行部に提案するといった、マネジメント層向け研究支援と、現場の研究者へのプロジェクト支援の両方を期待している。
- 大学の国際化の観点で抜本的な改革の必要性が指摘されているため、国際交流/共同研究推進、海外への情報発信、契約法務対応を期待している。
- 産業界のニーズと本学の研究シーズのマッチングを図ることで、競争的資金をはじめとする外部研究資金の獲得増加や、本学の知的財産の積極的な社会還元に繋げることを期待している。
- 本学では複数の大型プロジェクトが実施されたため、多数の特許発明が生み出された。これらの特許発明の適正な管理、実用化に向けた企画立案を期待している。

(2) 今後 URA に期待する役割

【問 O-2】 今後、貴機関の URA に期待する役割とはどのようなものですか。

例えば、貴機関における今後の中長期的戦略・計画の中で、将来的に URA が担うべき役割はどのように変わるか（または、どのように変えるつもりか）、URA や URA 組織をどのように維持・継続していくか（予算措置・財源なども含む）といった事柄について、特に研究面を中心に執行部のお考えを自由記述欄にお答えください。

今後 URA に期待する役割として、現在と同様に研究プロジェクトの企画・立案、外部資金獲得支援、他機関との連携推進といったプレ・アワード業務が挙げられているが、全学的な研究戦略や中期計画の策定といった、大学経営への直接的な関与を期待する回答も同時に多く挙げられている。特に、IR の活用による、研究の強みを生かした経営戦略の策定を期待しているという回答が多い。そのほか、学内研究プロジェクトの事業化や、大学ベンチャーを筆頭とした新事業の立ち上げに際して URA の参画を期待するという回答もある。

他方、URA を今後も継続的に雇用するための財源確保ができず、課題に感じているという回答も多く挙げられている。

《主な回答例》

- 融合研究分野や新たな学術領域を開拓する体制を構築するため、研究の始点（萌芽期）～中間期（研究成果創出時）～出口（実用段階）までを一体的にマネジメントすることを今後期待している。
- 研究戦略の企画立案や研究戦略マネジメントの強化が必要と考えており、プレアワード・ポストアワード・関連部門業務だけでなく、研究戦略推進支援としての学術及び科学技術関連の政策動向に対応した研究戦略企画立案提案や研究プロジェクト実施に向けた学内外調整等の役割が必要と考える。そのため URA の維持・継続に向けた、自己収入の確保および外部資金の更なる確保を図る必要がある。
- 本学の研究成果の実用化・事業化を目指した大学発ベンチャーに対し、起業前段階から事業戦略・知的財産戦略を専属的に担う役割を期待している。
- 大学の自己予算で雇用できる URA の人数により、期待する役割も異なる。3 名程度雇用できるのであれば、研究力強化に係る戦略策定や大学経営に係る戦略立案等の高度マネジメント業務を期待したい。
- 将来的に URA に期待する役割として、本学の研究推進施策の立案支援に主体的に関わることが挙げられる。URA 組織の定着と充実を目指しているが、継続的なポストを提供するための予算確保が課題となっている。
- 本学での研究面での戦略や計画の立案は、教員が兼務して行っていたが、全学的視野や IR 分析能力等における限界から、中長期的な研究戦略の立案が不十分であった。今後の URA（特にシニア URA）には、本学の研究面における強みだけでなく、政策・社会動向についてもよく理解し、長期的な展望を踏まえた上で中長期的な研究戦略を立案・遂行する役割を期待している。
- 本学の強み・特色ある分野を抽出し、その成果をもとに、技術科学研究拠点の形成や新産業創出となるイノベーション技術・地域連携技術の選定を行う役割を期待している。また、IR を活用した研究・教育に関する情報戦略の策定、中期目標・中期計画を遂行するための研究戦略の策定についても参画を期待している。

5.2.2 配置状況

(1) 機関ごとの配置人数

【問 A-1-1】貴機関に配置されている人数は何人ですか。具体的なのべ人数を数値でお答えください。

図 5-1 に機関ごとの URA の配置人数の割合を示す。これを見ると、「1～3人」を配置している機関が最も多く、37%となっている。次いで「10～19人」が22%となっている。

(n=78)

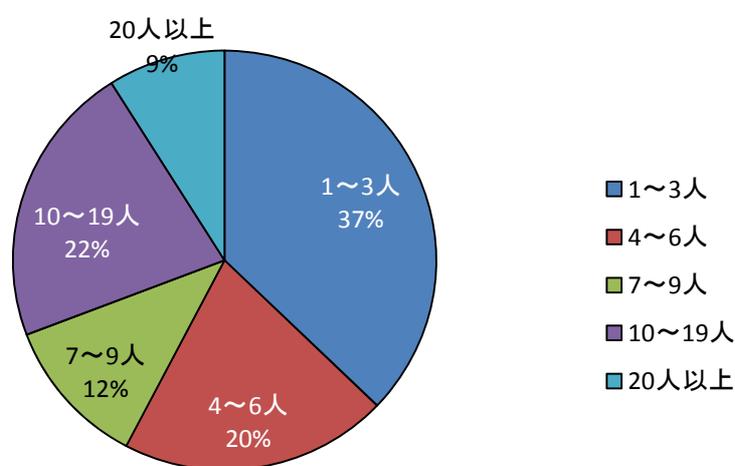


図 5-1 機関ごとの配置人数

(2) 業務内容別、レベル別の配置人数

【問 A-1-2】業務内容別、レベル別に見た現在の配置人数はそれぞれ何人ですか。具体的なのべ人数を数値でお答えください。

図 5-2～図 5-5 に業務内容別、レベル別に見た URA の配置人数の割合を示す。これらを見ると、各機関において、多くの業務内容別、レベル別の配置人数は「0人」または「1～2人」であることがわかる。図 5-2 より、「研究戦略推進支援 中級」において「0人」が37%、「1～2人」が46%となっており、図 5-3 より「プレ・アワード 中級」において「0人」が36%、「1～2人」が40%となっており、「0人」の割合を「1～2人」の割合が上回る結果となっている。

(n=78)

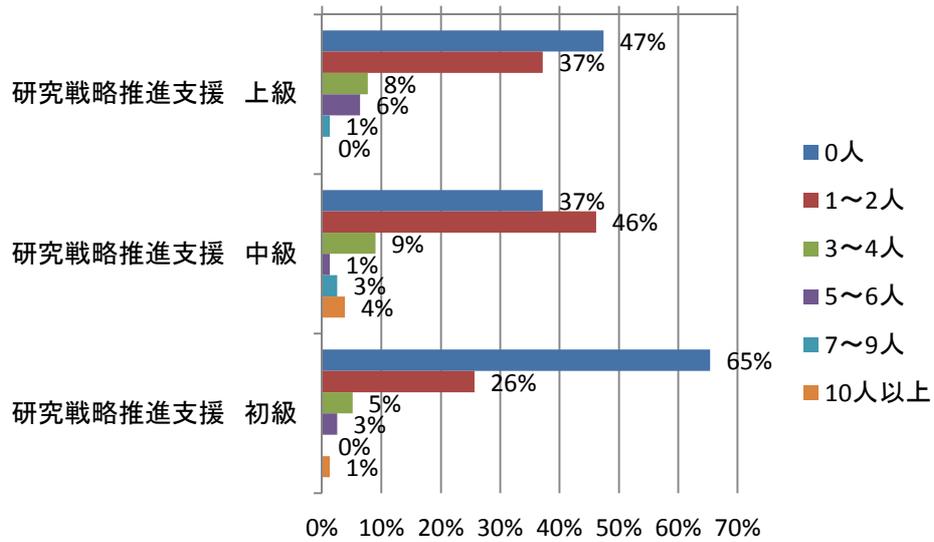


図 5-2 業務内容別、レベル別の配置人数(研究戦略推進支援)

(n=78)

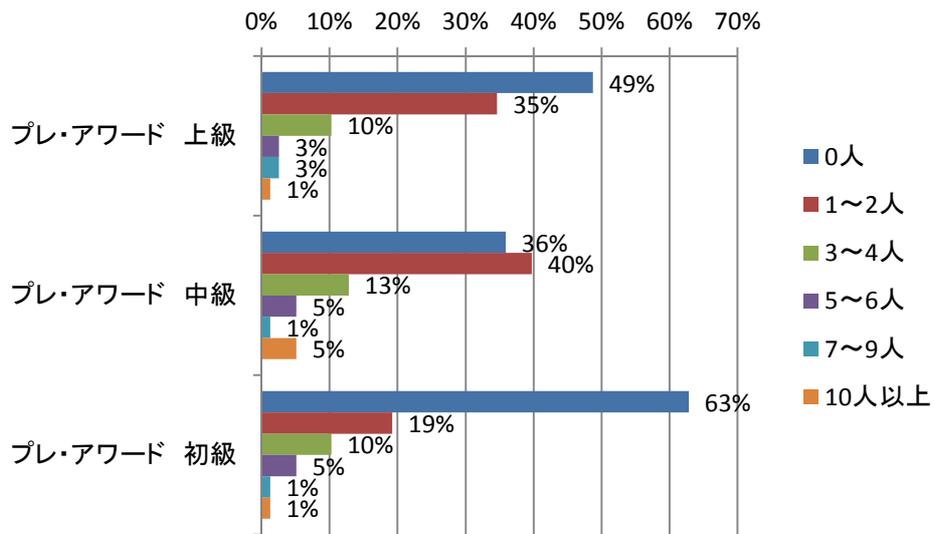


図 5-3 業務内容別、レベル別の配置人数(プレ・アワード)

(n=78)

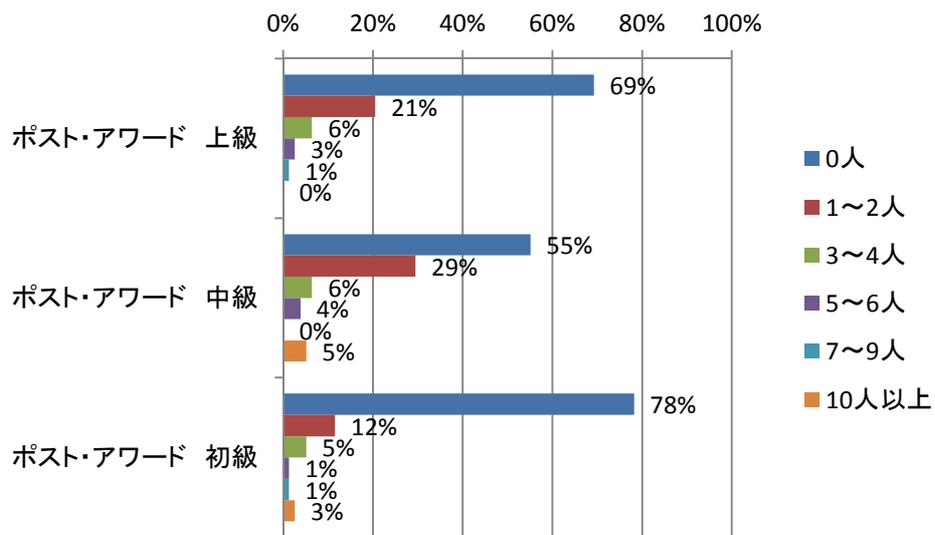


図 5-4 業務内容別、レベル別の配置人数(ポスト・アワード)

(n=78)

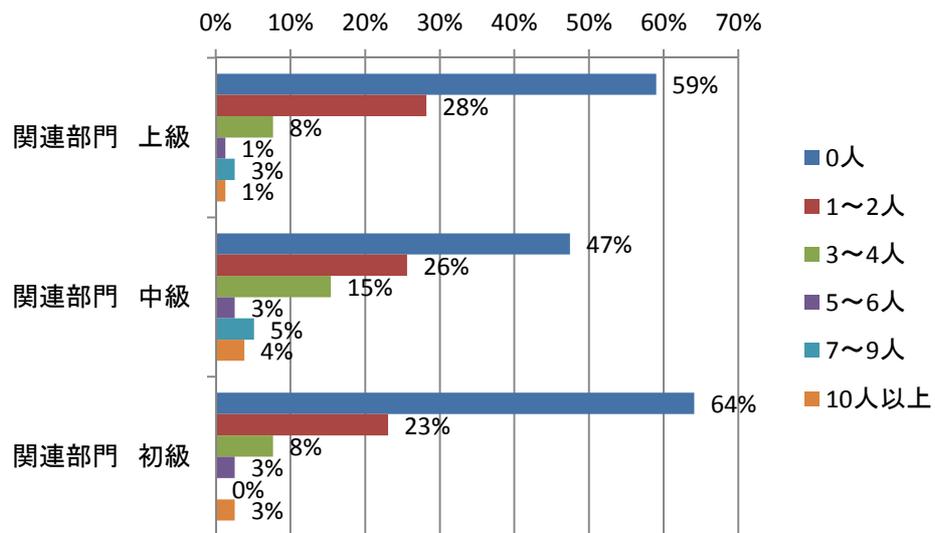


図 5-5 業務内容別、レベル別の配置人数(関連部門)

(3) URA 人材に関する量的・質的な充足状況

【問 A-2】 URA 人材に関する量的・質的な充足状況についてお答えください。
まず、現在の量的・質的な充足状況について、それぞれ最も当てはまるもの 1 つをお答えください。
また、現在の充足状況の詳細や、将来的な充足の見通しについて自由記述欄にご記入ください。

URA 人材に関する量的・質的な充足状況は不足している状況にある。

図 5-6 に URA 人材に関する量的な充足状況を示す。これを見ると、全体では「十分である」と回答した機関は 11%、「やや不足している」と回答した機関は 54%、「大幅に不足している」と回答した機関は 34%となっており、量的に不足している状況がうかがえる。この傾向は、上位 15 機関、その他の属性別に見ても同様である。

図 5-7 に URA 人材に関する質的な充足状況を示す。これを見ると、全体では「十分である」と回答した機関は 19%、「やや不足している」と回答した機関は 65%、「大幅に不足している」と回答した機関は 16%となっており、質的にも不足している状況がうかがえる。この傾向は、上位 15 機関、その他の属性別に見ても同様である。

自由記述では、量的な充足状況は不足状況にある一方、増員するだけの財源が確保できないという回答が多く挙がっている。質的な充足状況においても、全般的に不足しているという回答が多く、全学的な研究戦略を行えるだけの広い知識・経験を持った URA が少ない、今後の新たな業務の展開や事業の立ち上げを行える若手人材がいないといった回答が挙がっている。

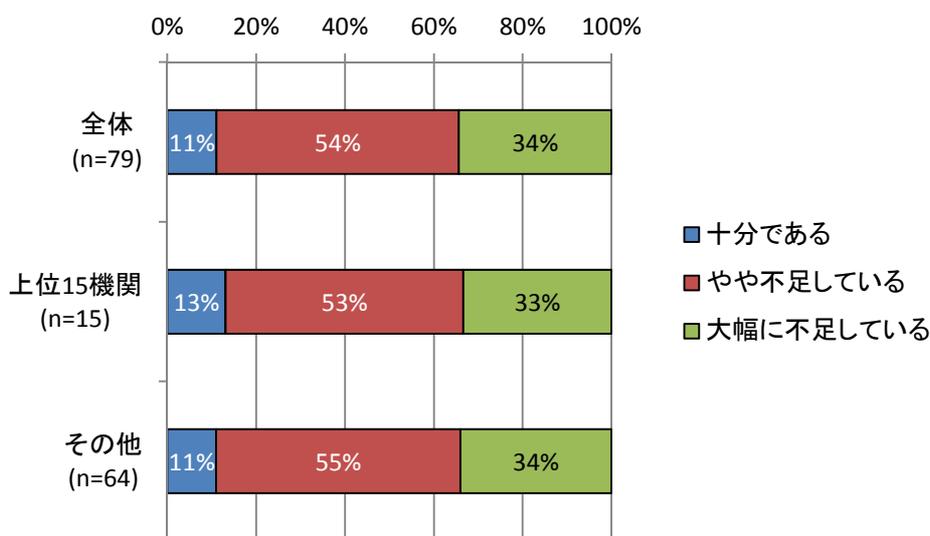


図 5-6 URA 人材に関する量的な充足状況

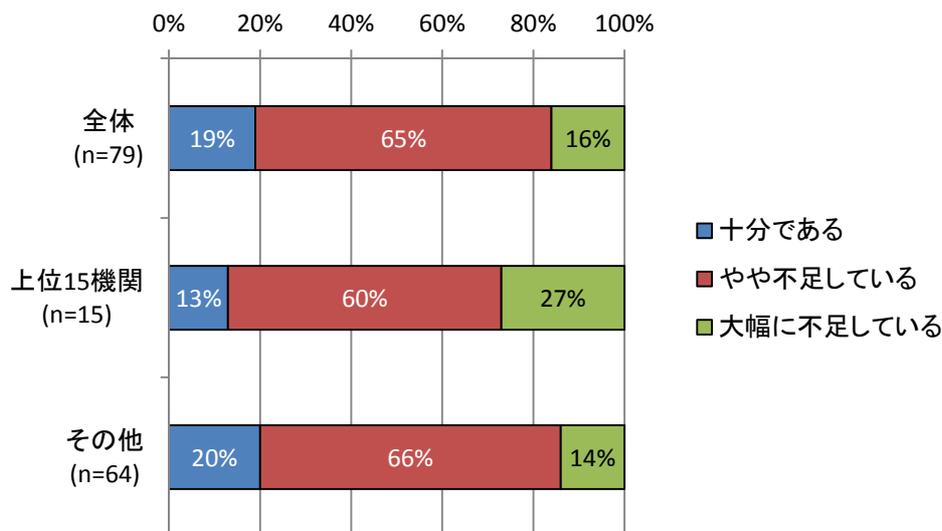


図 5-7 URA 人材に関する質的な充足状況

5.2.3 採用状況・方針

(1) URA を採用する上で重視すること

【問 B-1-1】貴機関において URA を採用する上で重視することは何ですか。実績（以前のキャリア）、能力それぞれについて重視する順に 3 つまでお答えください。また、これまで実際に採用した人材は、重視する要素を充足していますか。最も当てはまるもの 1 つをお答えください。

(1)-1 において、「4. その他（学生等）」「8. その他」 「9. その他（転出先不明、定年退職等も含む）」を選択した場合は自由記述欄に具体的な実績（以前のキャリア）をご記入ください。

(2)-1 において、「17. 上記以外」を選択した場合は自由記述欄に具体的な能力をご記入ください。

1) 実績（以前のキャリア）

URA を採用する上で重視する実績（以前のキャリア）は、大学等・公的研究機関の研究関連職や URA である機関が多く、これまで実際に採用した人材はこれら重視する要素を質・量共に充足していないと感じている機関が多い。

図 5-8 に実績（以前のキャリア）において URA を採用する上で重視することを示す。これを見ると、全体では「大学等・公的研究機関 研究関連職（教員、研究員、ポスドク、研究支援者等）」と回答した機関が 82%と最も大きく、次いで「大学等・公的研究機関 URA」が 73%、「民間企業 研究・技術職」が 59%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では「大学等・公的研究機関 URA」が 53%であるのに対し、その他では 78%となっており、実績として URA 経験があることを求める割合はその他の方が大きいことが考えられる。

図 5-9 に実績（以前のキャリア）において重視する要素の充足度を示す。これを見ると、全体では「質・量共に不十分である」と回答した機関が 40%と最も大きく、次いで「質は

十分だが量が不足している」が 32%となっている。この傾向は、上位 15 機関、その他の属性性別に見ても同様である。

「その他」の回答としては、博士号修了者や民間企業出身者などが挙がっている。

(n=78)

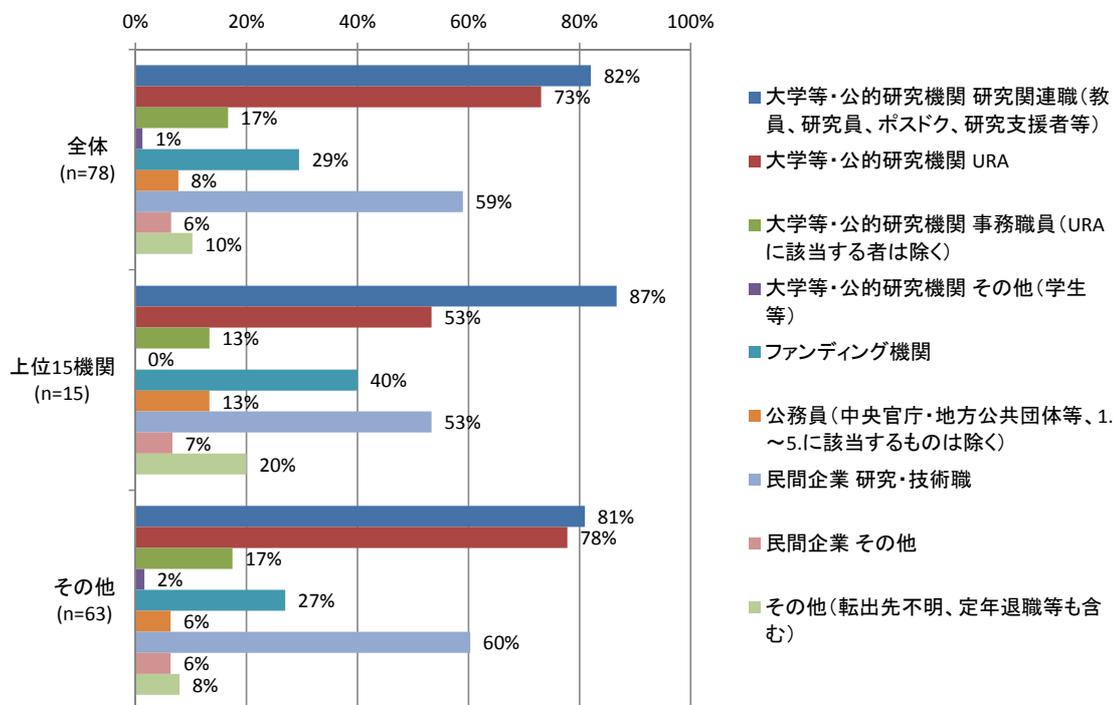


図 5-8 URA を採用する上で重視すること:実績(1~3 位合計)

(n=78)

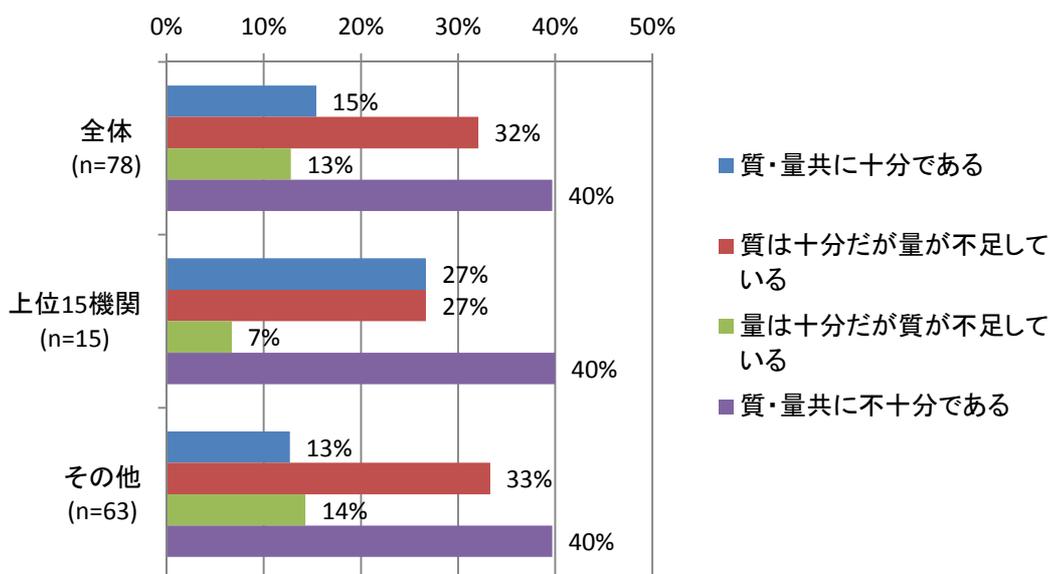


図 5-9 重視する要素の充足度:実績

2) 能力等

URA を採用する上で重視する能力等は、実務上のスキルにおける企画力・分析力や情報収集・分析力、コミュニケーション・プレゼンテーション力である機関が多く、これまで実際に採用した人材はこれら重視する要素を質・量共に充足していない、もしくは質は充足しているが量は充足していないと感じている機関が多い。

図 5-11 に能力等において URA を採用する上で重視することを示す。これを見ると、全体では、「実務上のスキル 企画力・提案力」と回答した機関が 62%と最も大きく、次いで「実務上のスキル 情報収集・分析力」「実務上のスキル コミュニケーション・プレゼンテーション力」がともに 46%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では「実務上のスキル 企画力・提案力」が 67%、次いで「実務上のスキル コミュニケーション・プレゼンテーション力」が 60%であるのに対し、その他では「実務上のスキル 企画力・提案力」が 60%、次いで「実務上のスキル 情報収集・分析力」が 49%となっており、能力等として、上位 15 機関ではよりコミュニケーション・プレゼンテーション力を、その他ではより情報収集・分析力が求められることが考えられる。

図 5-12 に能力等において重視する要素の充足度を示す。これを見ると、全体では「質・量共に不十分である」と回答した機関が 37%と最も大きく、次いで「質は十分だが量が不足している」が 35%となっている。この傾向は、上位 15 機関、その他の属性別に見ても同様である。

「その他」の回答としては、研究経験、新しい分野・知識への好奇心・向上心、柔軟な思考などが挙がっている。

(n=78)

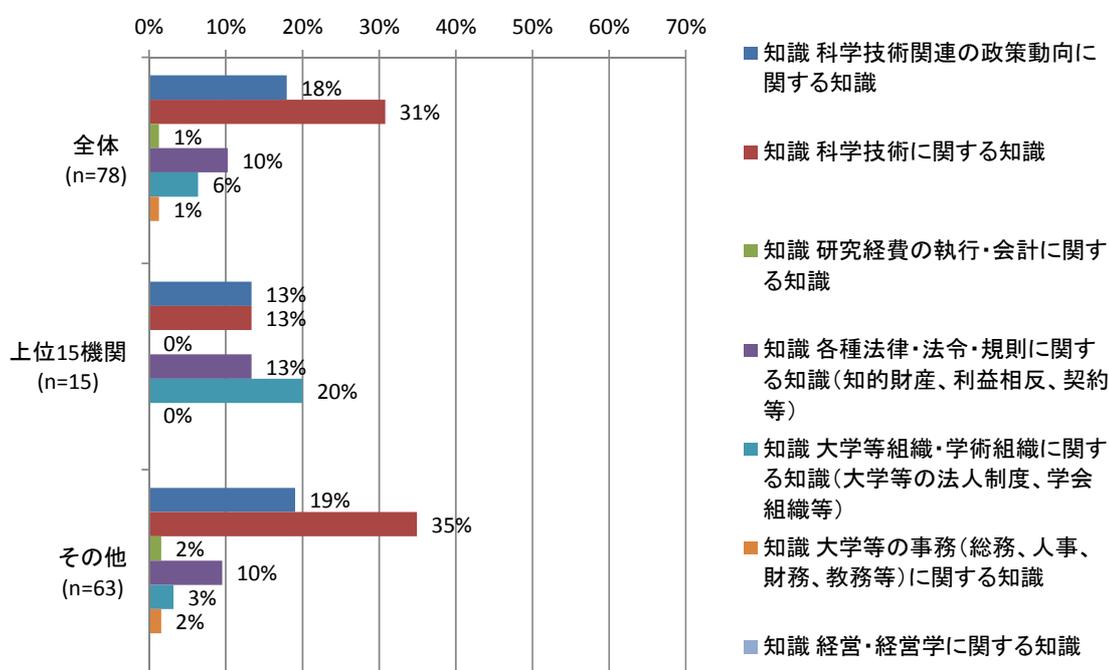


図 5-10 URA を採用する上で重視すること:能力等(1~3 位合計)(知識)

(n=78)

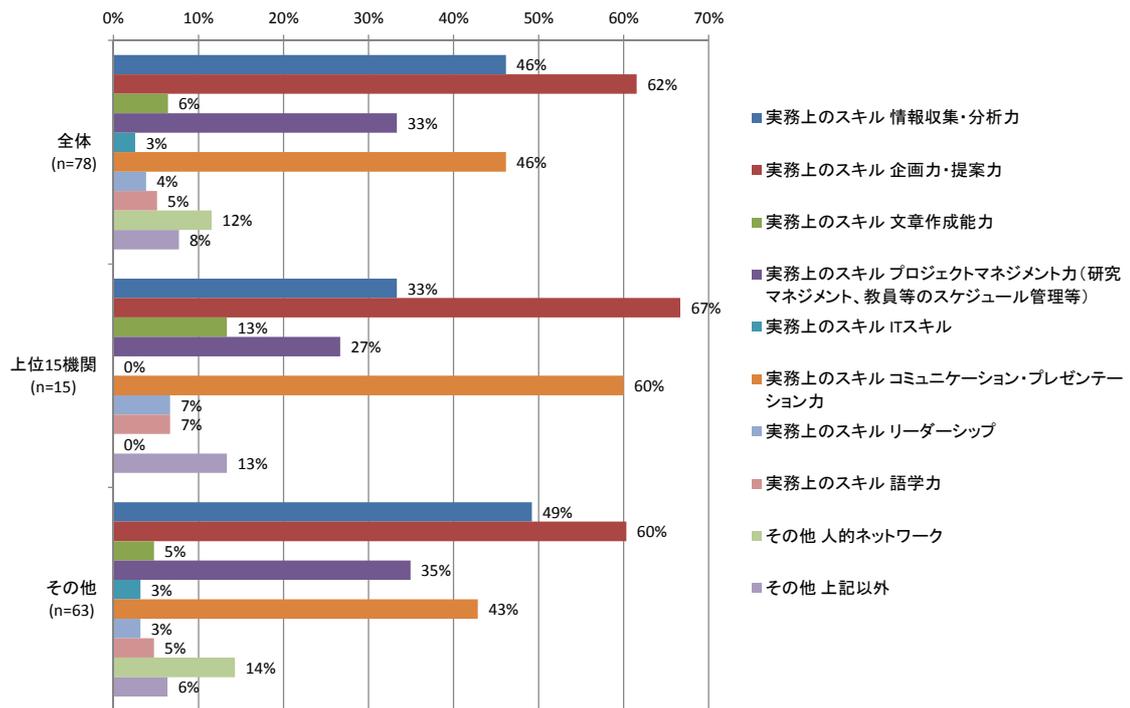


図 5-11 URA を採用する上で重視すること:能力等(1~3 位合計)(実務上のスキル、その他)

(n=78)

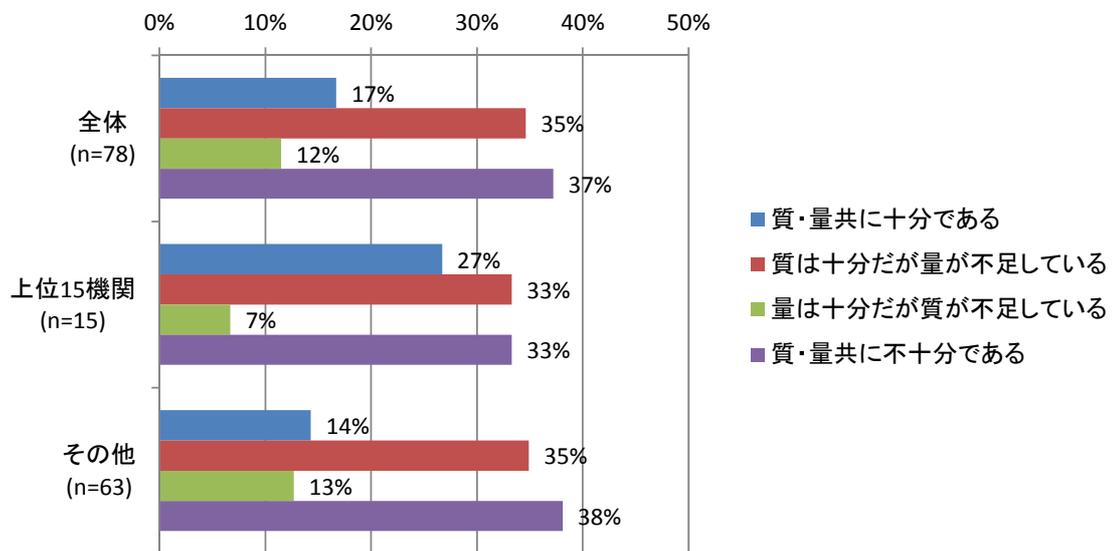


図 5-12 重視する要素の充足度:能力等

(2) 「URA を採用する上で重視すること」理由

【問 B-1-2】でお答えいただいた「URA を採用する上で重視すること」について、それらを重視する理由はなぜですか。自由記述欄にお答えください。

研究職の経験を重視する機関では、研究戦略の策定、新たな融合研究の推進、外部資金獲得戦略の立案といった高度な研究マネジメント業務を URA に期待していることを理由に挙げている。

対人折衝能力を重視する機関では、研究者やファンディング・エージェンシーとの良好な関係構築、スケジュール管理などの学内・学外の調整業務を URA に期待していることを理由に挙げている。

民間企業での実務経験を重視する機関は、民間企業の経営経験やマネジメント経験を生かした産学共同研究等の他機関連携の推進業務、事業化を見据えた研究マネジメントを URA に期待していることを理由に挙げている。

《主な回答例》

- 研究職の経験を重視する理由
 - URA は、学術研究戦略策定、研究水準の分析・評価、科研費等の外部資金獲得支援、研究成果の発信等の業務とともに、戦略企画本部における、科研費等の外部資金の獲得状況、論文データ、国際活動等の分析業務、機能強化に向けた全体スケジュールの検討、必要な評価指標案の策定など、企画・立案を行う重要な業務を担当させることとしているため。
 - 研究開発戦略の立案やそのための調査には、科学技術に関する十分な知識、企画力、情報収集力が重要となるため。
- コミュニケーション能力を重視する理由
 - URA は、個別研究者の研究ニーズに対応しながら、経営陣とも密接に連携のとれる、オールラウンド型・プレイングマネージャー的な役割を担うことを期待しているため。
 - 研究支援業務を円滑に進めるには、支援を受ける教員や関連する事務職員との信頼関係が必要であり、第一にコミュニケーション能力、協調性が必要と考えるため。
- 民間企業の実務経験を重視する理由
 - 学内教員の研究内容（シーズ）を把握し、企業のニーズとマッチングさせることが重要と考えるため。
 - 現在は教員研究者や事務職員では対応が難しい産学連携、知財関連業務と、教員研究者や事務職員に負荷がかかっていたプレアワードの業務に対応するため即戦力となる人材を即戦力で採用したいため、企業・研究機関での研究開発経験やコーディネーターとしての実績を重視している。

(3) URA を採用する上での課題

【問 B-2】URA を採用する上での課題は何ですか。(1)貴機関内部の課題と、(2)応募者の量・質などに関する課題それぞれについて自由記述欄にお答えください。

採用上の課題のうち、機関内部における課題としては、大きく分けて人件費の確保と雇用体制の整備がある。人件費確保の課題については、学内における URA の認知度や必要性の理解が足りていないことが予算確保の障害に繋がっているという回答が多い。また、長期的雇用に対する財源確保の見通しが立たないため、安定的なキャリアパスを提示できないことから採用を躊躇するといった回答も多い。

雇用体制の整備に関する課題については、人事制度の中で「第三の職種」を新たに設定することが難しいと回答している機関が多い。

《主な回答例》

- 人件費確保の課題
 - 毎年の運営費交付金等の全体予算の減少等に伴い、長期的に URA を雇用するための予算確保が困難な状況にある。
 - 現在 URA の人件費を補助金から支出しているが、補助事業は最長 10 年間の予定であるため、事業終了後の人件費予算の確保が課題である。
 - 学内で URA の必要性が十分に認識されず、URA の採用や予算確保への理解が得にくい状況にある。また、採用後の安定したキャリアパス・処遇も提示できていない。
- 雇用体制整備の課題
 - 新たな職域の人材となるため、処遇、キャリア形成等を試行錯誤で検討している状況である。また、URA に求められる業務が多岐に渡るため、既存の組織にどのように位置づけるか判断が難しい。
 - 労働契約による採用の場合、学内の事情により雇用期間の無期転換が難しいため、雇用年限が限られてしまう。
- その他の課題
 - 基本スキルを十分に持った若手人材の確保が難しい。URA 機能自体をマネジメントするトップが執行部も兼務しているため、実務面でのマネジメントまで管理することは難しい。
 - 任期付きのポジションであることから、育成後に転職される不安が残る。
 - URA の職務の一部を担う力量のある職員は存在する。URA 職と研究部職員に求められる力量について重なるものが多い。URA も含め、研究部の職員組織のあり方や力量形成など、業務全般にわたる再点検の中で業務のありようを見直すことが必要だと考えている。

応募者の質については、大学の求める能力・実績を有する人材からの応募が少ないことが課題として多く挙げられている。その理由として、応募者が URA の業務を理解していない、教員を希望している、高齢の応募者が多い等が挙げられている。そのほか、若手人材を求め

る大学に比較的高齢の応募者が多数集まり、URA のロールモデルとなるような経験者を求める大学に若手の応募者が集まるなど、採用のミスマッチングも起きている。

応募者の量については、十分な応募数があるという回答が多い。

《主な回答例》

- 高度な専門的知識を有する、高い研究支援力を持つ人材を URA として採用したいが、応募者の多くが教員になることを希望している。この点で、応募した URA が大学のニーズに合っていないことがある。
- 応募者はいるが、希望する能力を持っている人材が少ない。
- 若手（20 代）と年配者（60 代）の応募が多く、中堅（30～50 代）の応募が少ない等、年齢層の偏りがある。
- ある程度に応募者はいるが、求める能力・実績を有する人材が少ない。特に、高年齢者の応募者にその傾向が強い。
- 応募者は多いが、URA 経験者や若手の人材からの応募は少ない。また、URA の役割・一般的な業務について、全く理解していない者もいる。
- 応募者は多いが、求める能力・実績を有する人材が少ない。例えば、シニア人材については、出身企業のコネクションに特化した産学連携を全面に押し出す者が多い傾向が見られ、それ以外の国際的な産学連携や大学教員との辛抱強い折衝といった業務を回避する傾向がある。ポスドク人材については、URA をアカデミアポストに就くまでの一時的な腰掛けポストと考える応募者が多い傾向にある。

(4) 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針

【問 B-3】業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針について、それぞれ選択肢の中から最も当てはまるもの 1 つをお答えください。

図 5-13～図 5-24 に業務内容、レベル別に見た今後の採用方針を示す。これらを見ると、どの業務内容、レベルにおいても「配置人数を増やす予定」または「現状維持の予定」であると回答した機関がほとんどである。特に、「研究戦略推進支援、上級」「研究戦略推進支援、中級」「プレ・アワード、中級」において、現状維持の予定と比較して配置人数を増やす予定の割合が大きい。

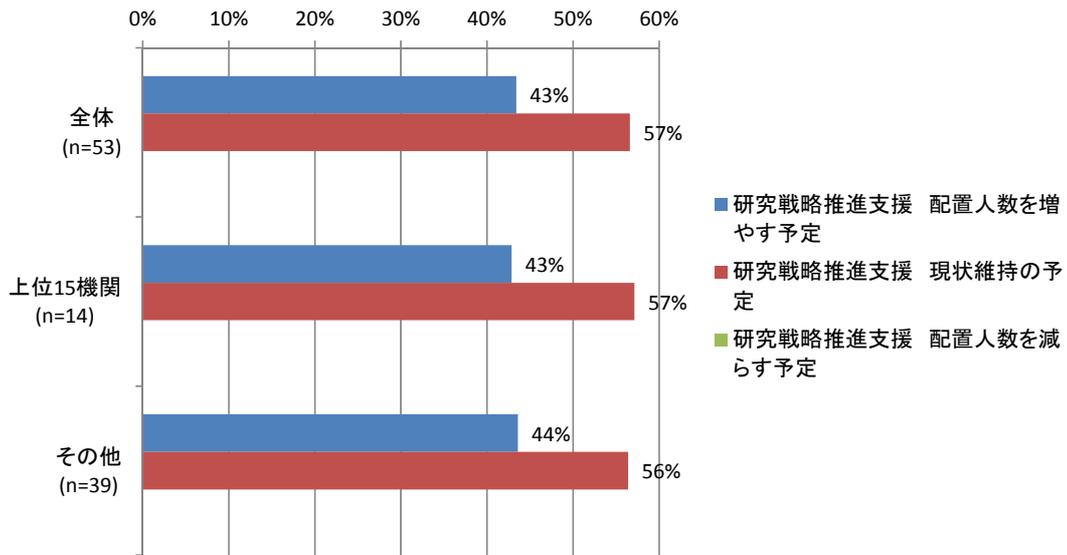


図 5-13 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針(研究戦略推進支援、上級)

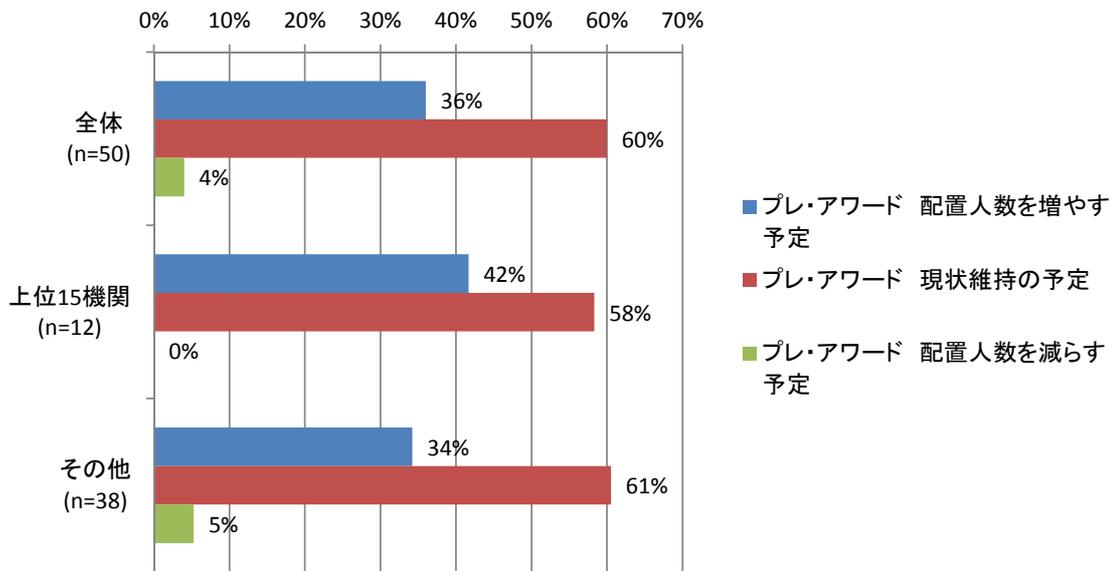


図 5-14 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針(プレ・アワード、上級)

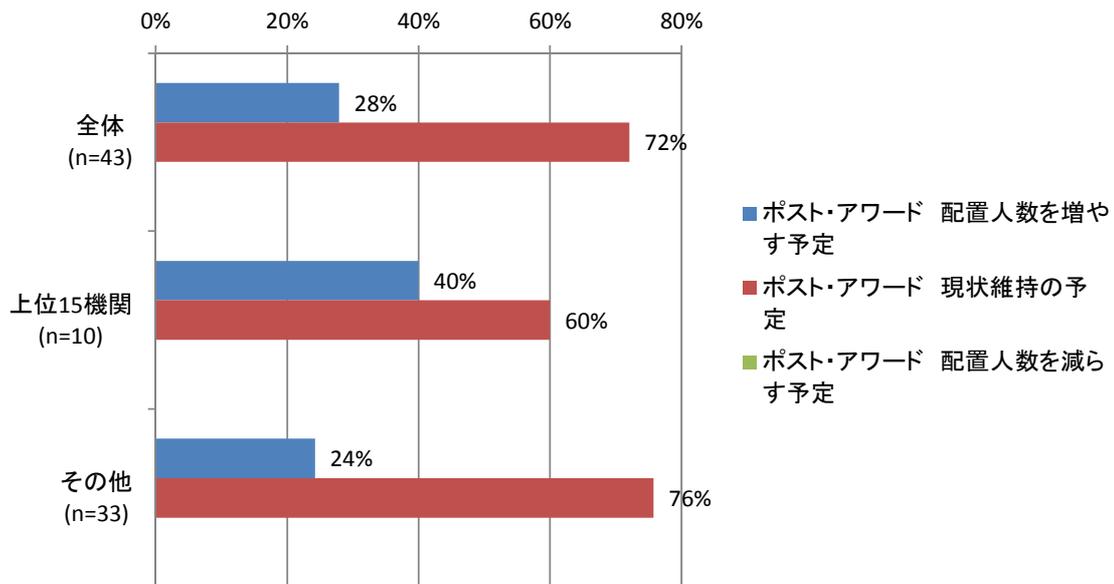


図 5-15 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針(ポスト・アワード、上級)

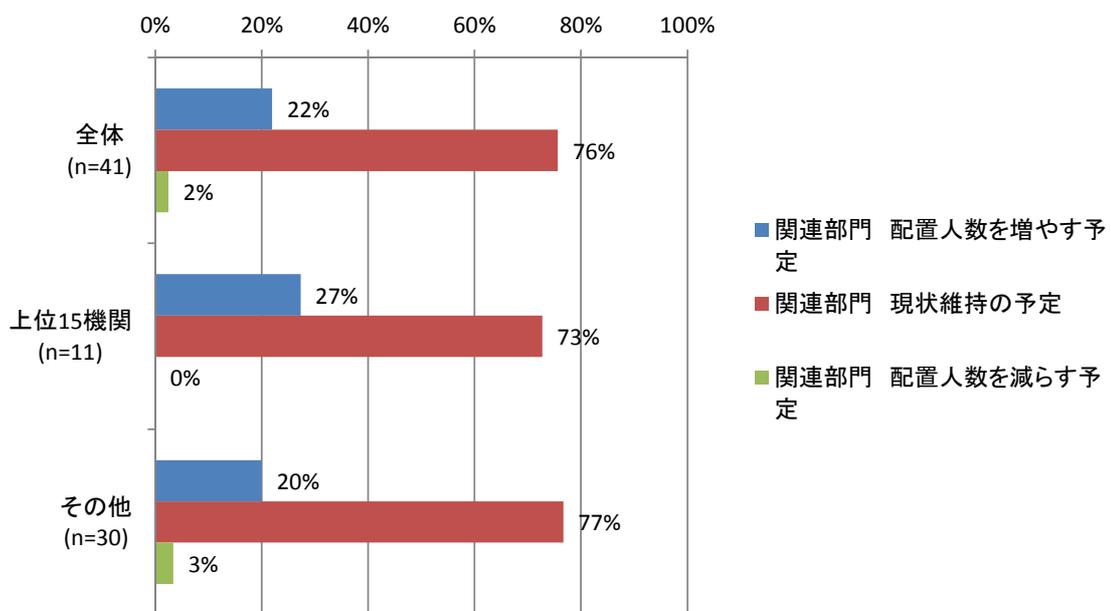


図 5-16 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針(関連部門、上級)

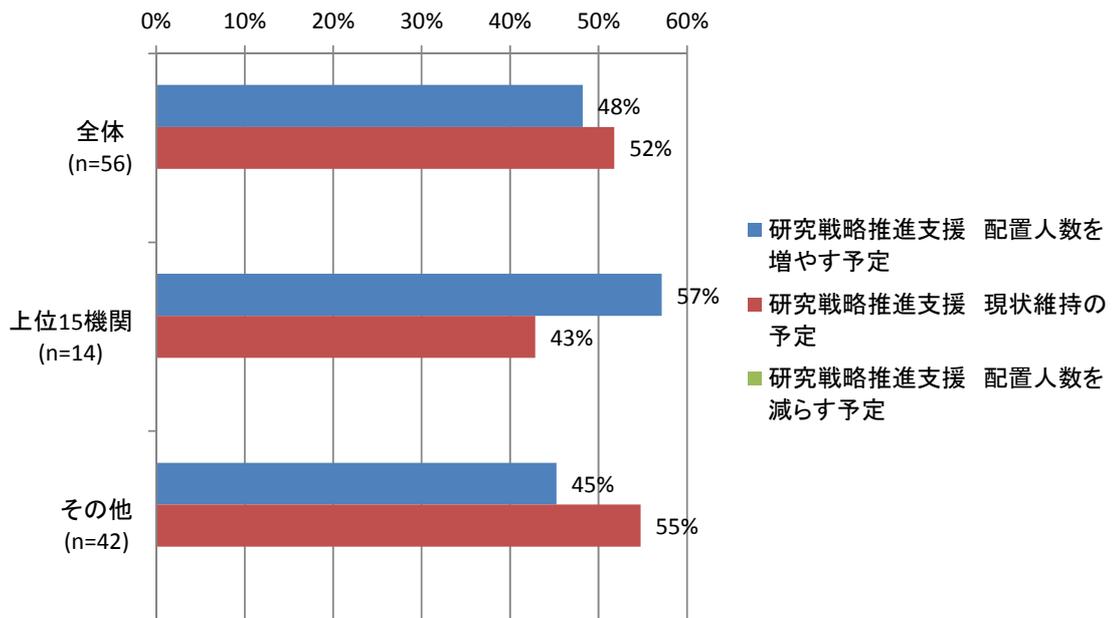


図 5-17 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針(研究戦略推進支援、中級)

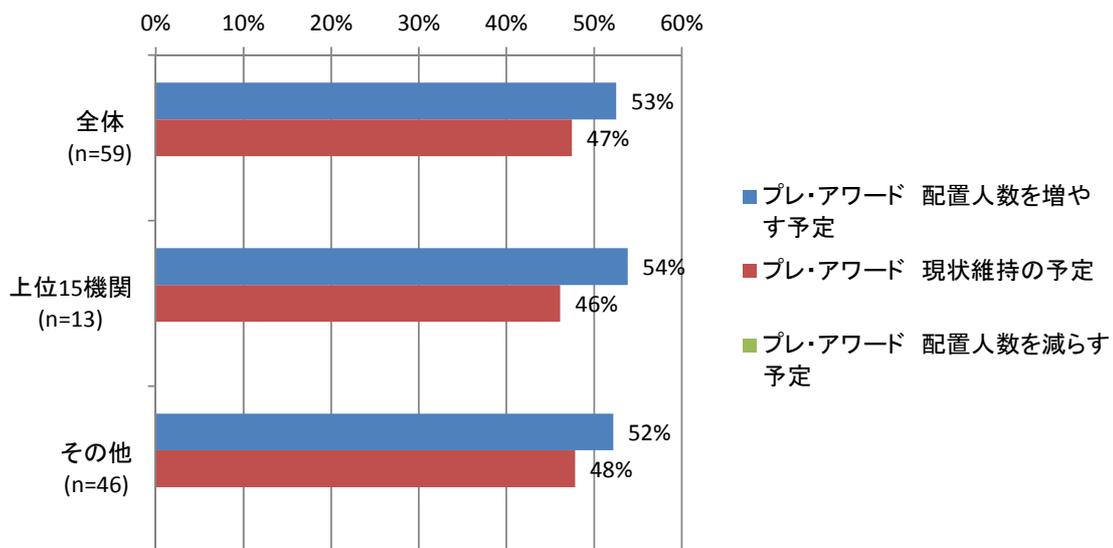


図 5-18 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針(プレ・アワード、中級)

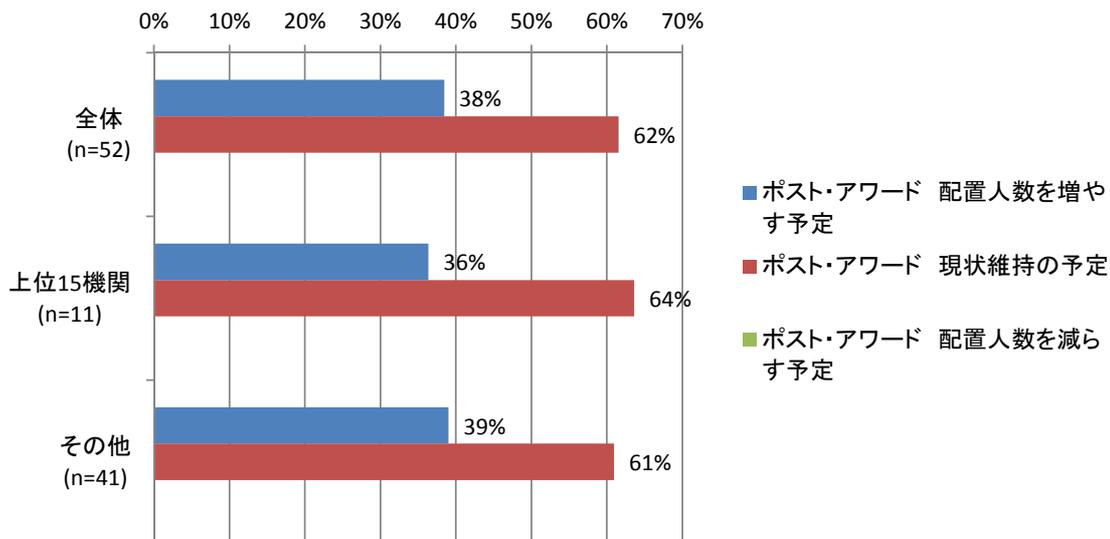


図 5-19 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針(ポスト・アワード、中級)

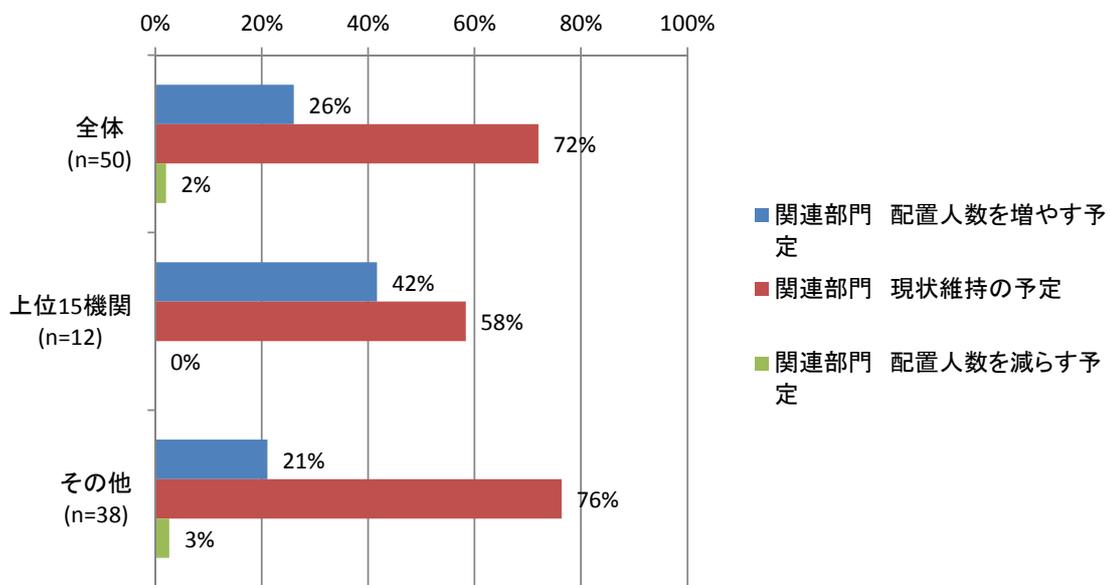


図 5-20 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針(関連部門、中級)

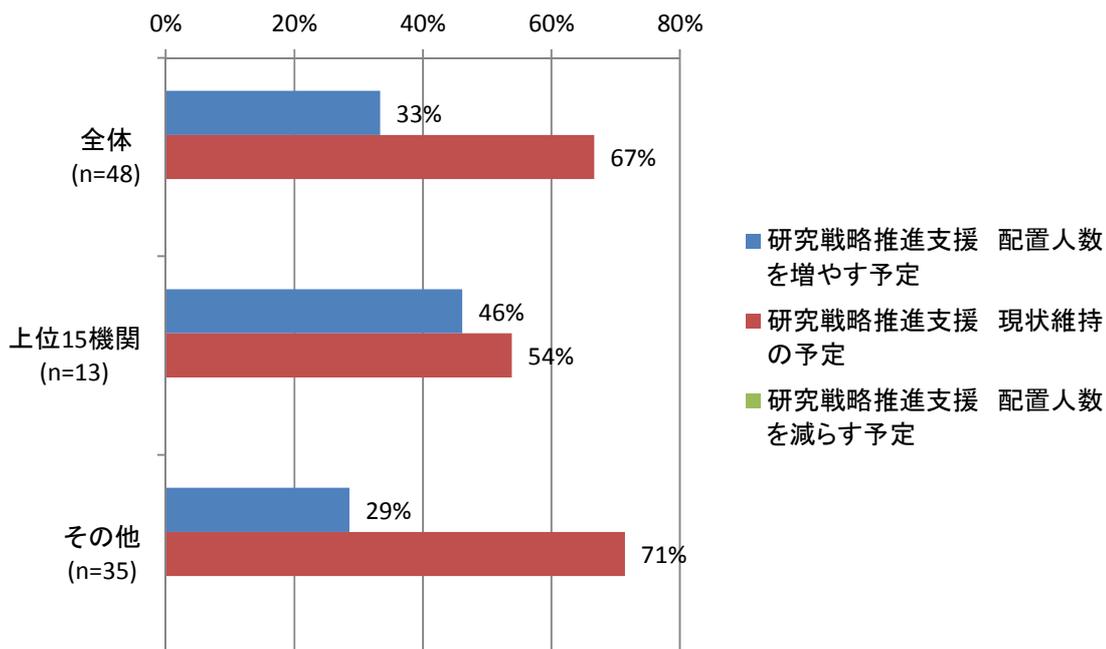


図 5-21 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針(研究戦略推進支援、初級)

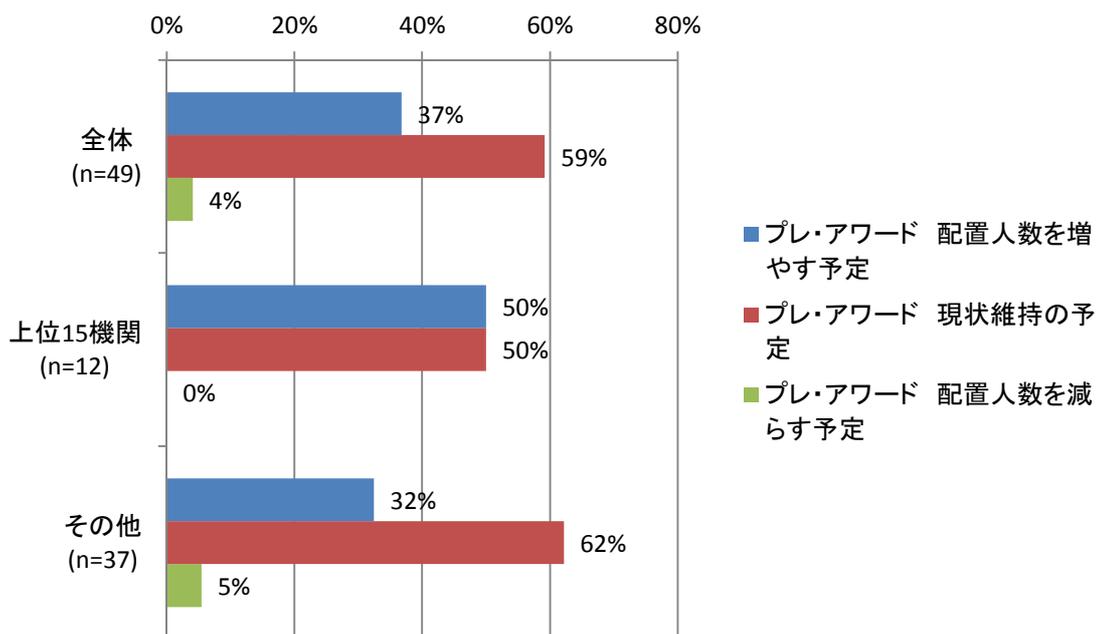


図 5-22 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針(プレ・アワード、初級)

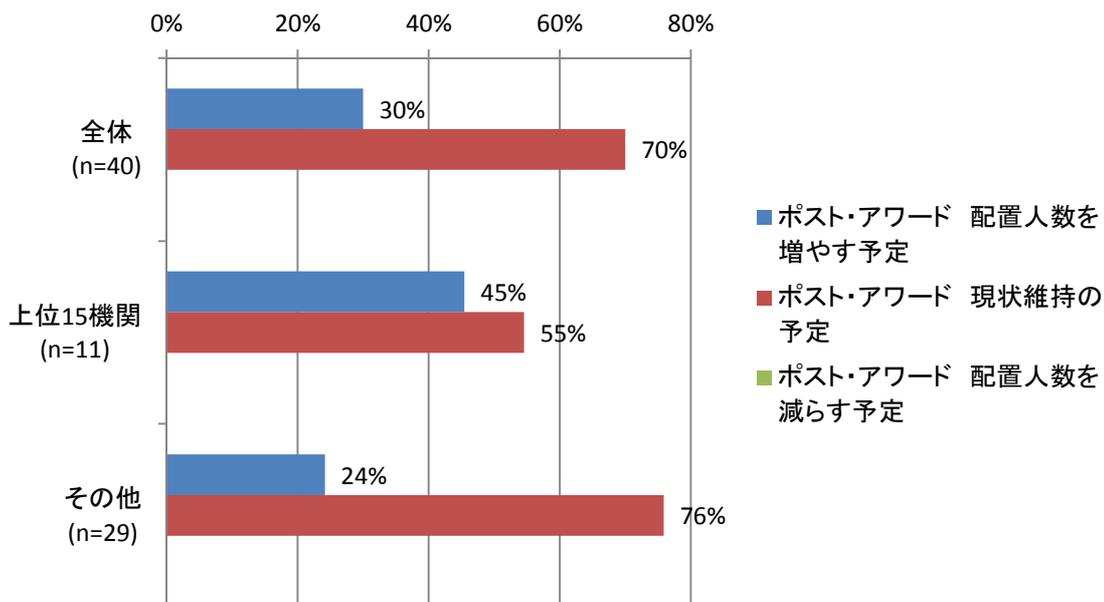


図 5-23 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針(ポスト・アワード、初級)

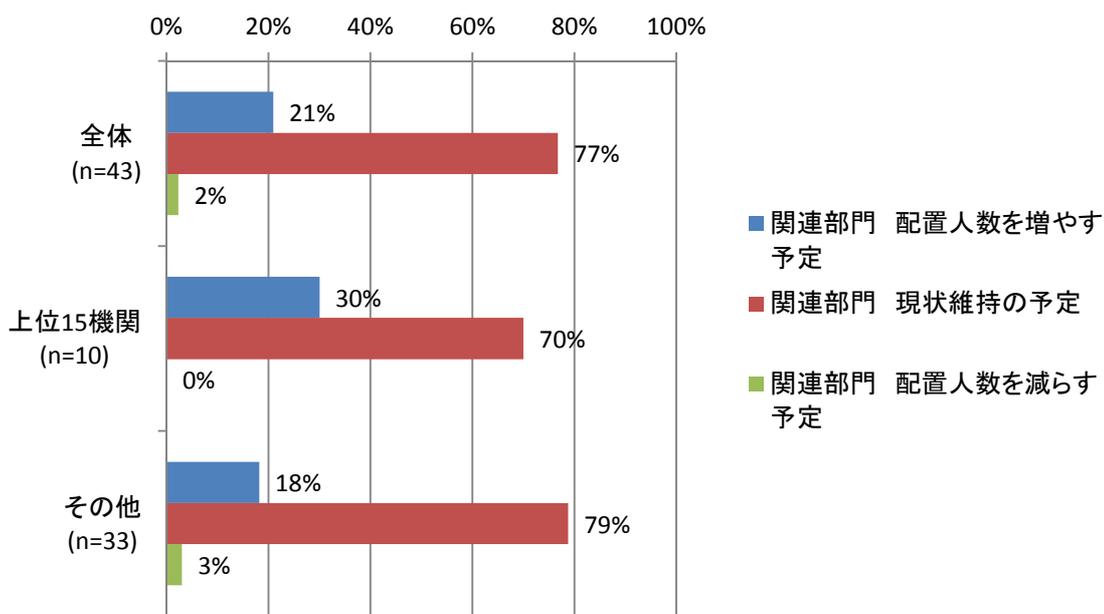


図 5-24 業務内容別、レベル別に見た今後の採用方針(関連部門、初級)

5.2.4 勤務状況・キャリアパス

(1) 雇用形態

【問 C-1】 貴機関における URA の雇用形態についてお聞きいたします。

【問 C-1-1】 貴機関に配置されている URA について、雇用区別に人数を数値でお答えください。

雇用期間において、1 年以下または 1 年から 3 年の雇用期間である URA が多い。また、給与体系において、上位 15 機関では年俸制である URA が多い。労働時間制は定時制である URA が多いと考えられる。

図 5-25 に雇用期間別の配置人数の割合を示す。これを見ると、全体では、「1 年以下」の雇用期間である割合が 34%と最も大きく、次いで「1 年より長い～3 年以下」が 29%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では、「1 年より長い～3 年以下」が 40%と最も大きく、次いで「1 年以下」が 25%となっている。その他では、「1 年以下」が 36%と最も大きく、次いで「1 年より長い～3 年以下」が 28%となっている。

図 5-26 に給与体系別の配置人数の割合を示す。これを見ると、全体では、「年俸制」の給与体系である割合が 58%、「その他」が 42%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では、「年俸制」が 71%、「その他」が 21%となっており、その他では、「年俸制」が 49%、「その他」が 51%となっており、上位 15 機関の方が年俸制の給与体系である URA の割合が大きい。

図 5-27 に労働時間制別の配置人数の割合を示す。これを見ると、全体では、「その他」の労働時間制である割合が 60%と最も大きく、次いで「専門業務型裁量労働制」が 31%となっている。この傾向は、属性別に見ても同様である。

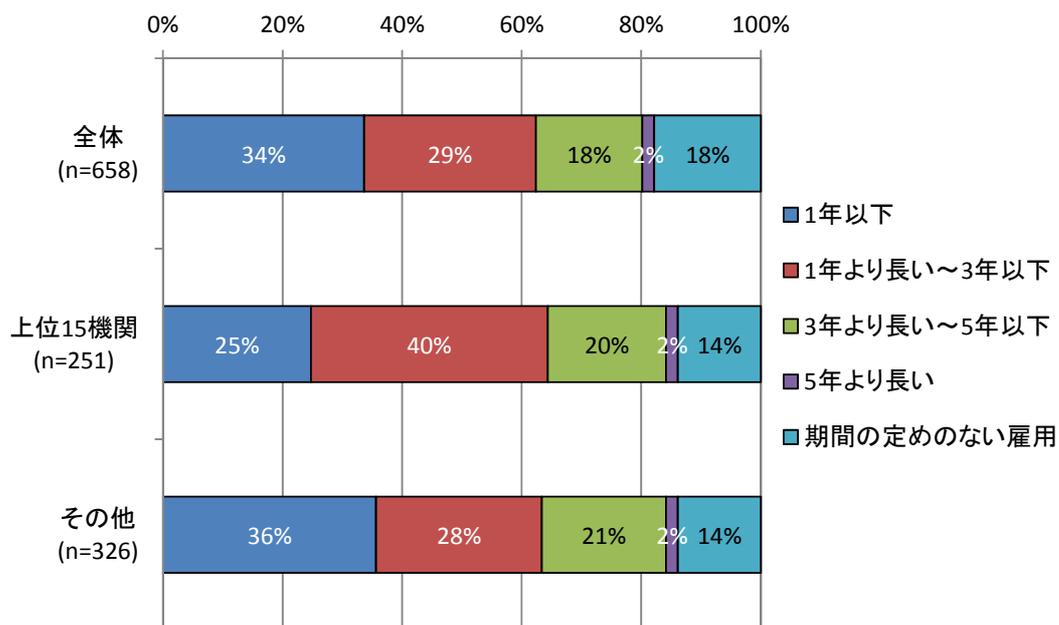


図 5-25 URA 人材の雇用区分別人数(雇用期間)

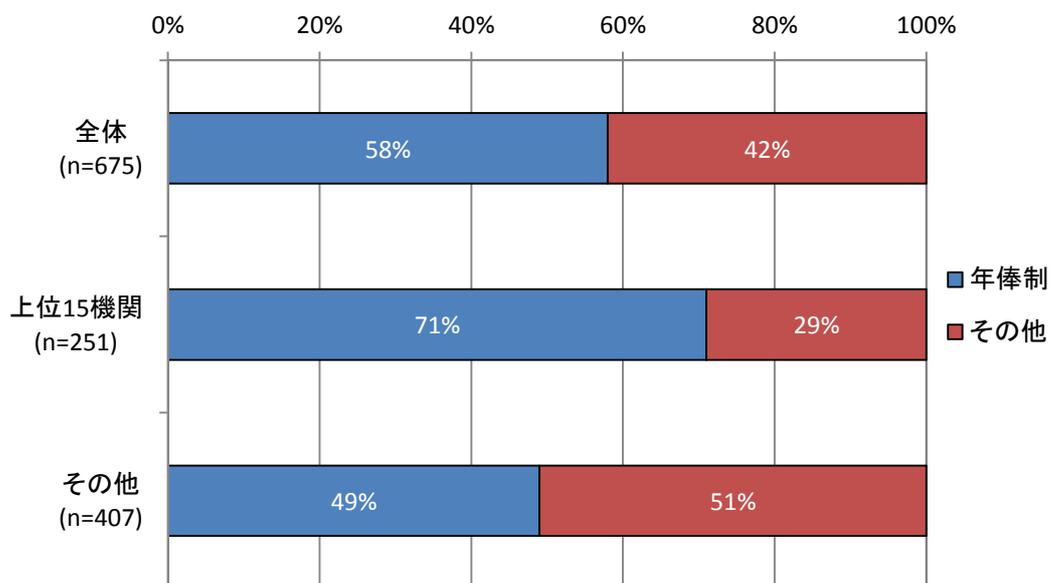


図 5-26 URA 人材の雇用区分別人数(給与体系)

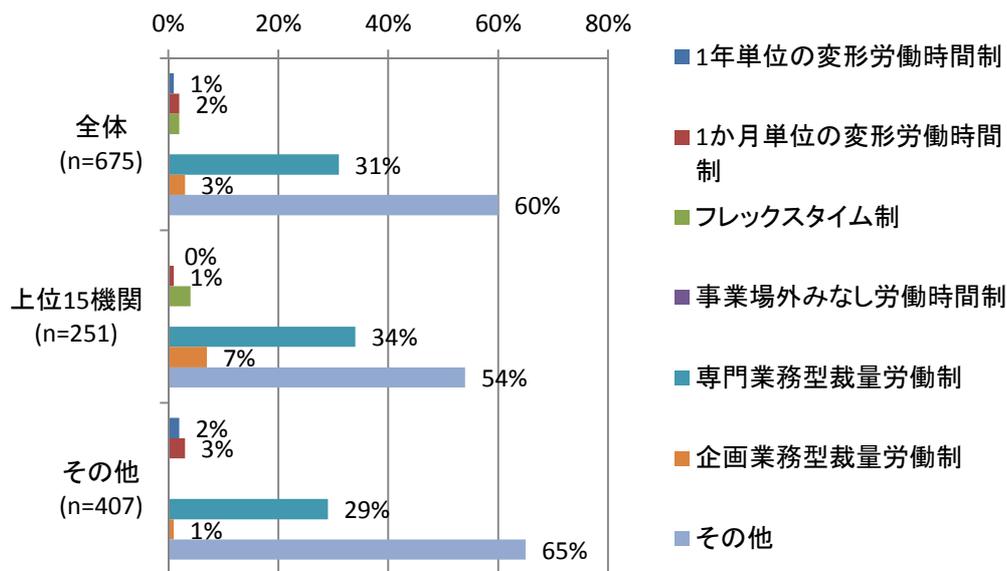


図 5-27 URA 人材の雇用区分別人数(労働時間制)

(2) URA の給与水準

【問 C-1-2】貴機関における URA の給与水準について、最も当てはまるもの 1 つをお答えください。

図 5-28 に URA の給与水準の割合を示す。これを見ると、全体では、「教員の給与規定（俸給表、手当等）に概ね準じている」と回答した機関の割合が 43%と最も大きく、次いで「教員や一般の事務職員とは異なる給与規定（俸給表、手当等）を設定している」が 32%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では、「教員の給与規定（俸給表、手当等）に概ね準じている」が 60%であるのに対して、その他では、39%となっており、上位 15 機関の方が教員の給与規定に概ね準じた給与水準を採用している割合が大きいことがわかる。

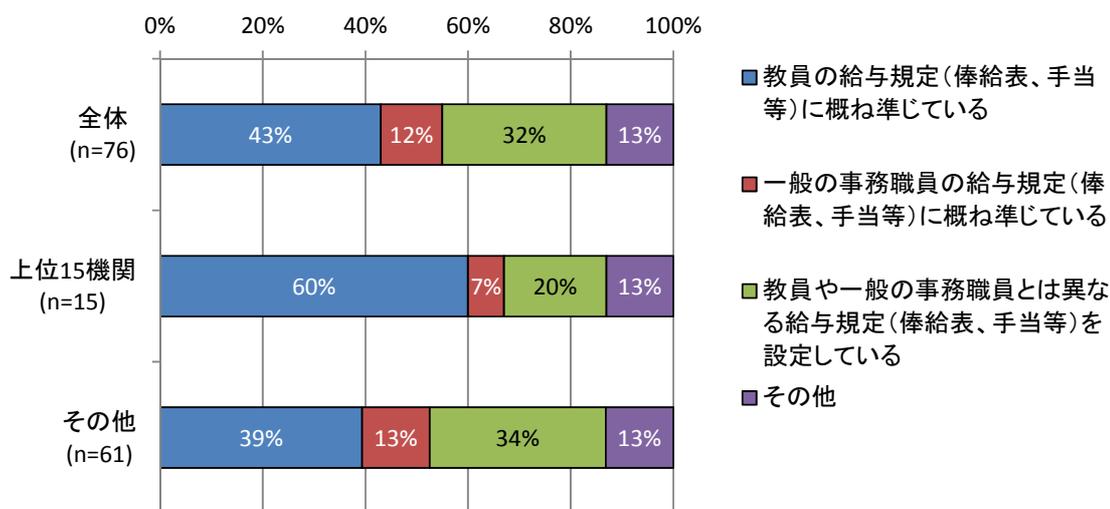


図 5-28 URA の給与水準

(3) 外部転出者のキャリアパス

【問 C-2】貴機関で過去に URA として在籍し、その後外部へ転出された方についてお聞きいたします。

【問 C-2-1】貴機関で過去に URA として在籍し、その後外部へ転出された方は、転出後にどのような職に就かれましたか。
2012～2014 年度の間転出された人数を、転出先の機関・職種別に数値でお答えください。「その他（転出先不明、定年退職等も含む）」に回答された場合、具体的な転出先機関・職種を自由記述欄にご記入ください。

上位 15 機関から転出した者は、転出先でも URA となる者が多く、その他では URA に限らない研究関連職に就く者が多い。

図 5-29 に外部に転出した URA 人材の転出先の割合を示す。これを見ると、全体では、「研究関連職（教員、研究員、ポスドク、研究支援者等）」を転出先とする者が 26%と最も大きく、次いで「その他」が 24%、「URA」が 17%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では、「URA」が 26%と最も大きく、次いで「研究関連職（教員、研究員、ポスドク、研究支援者等）」が 23%、「民間企業 その他」が 14%、「ファンディング機関」が 12%となっている。その他では、「その他」が 29%と最も大きく、次いで、「研究関連職（教員、研究員、ポスドク、研究支援者等）」が 27%、「URA」が 14%となっている。

「その他」の回答としては、定年退職が多く挙がっている。

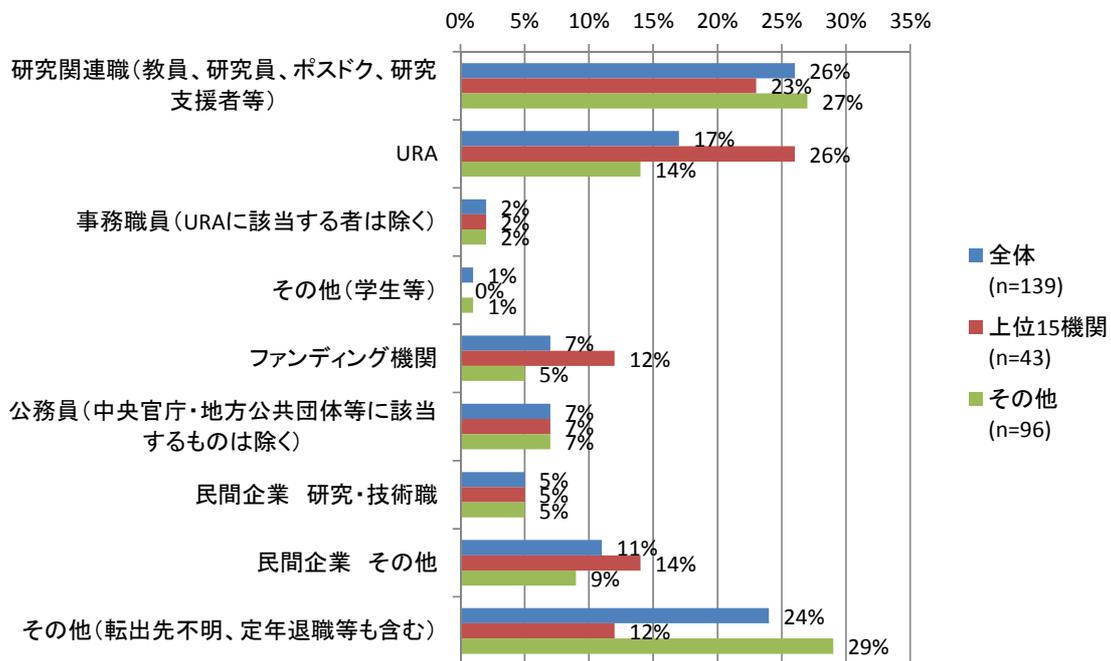


図 5-29 外部に転出した URA 人材の転出先

【問 C-2-2】貴機関で過去に URA として在籍し、その後外部へ転出された方々のキャリアパスに関して、全般的な状況や課題についてお気づきの点があれば、自由記述欄にお答えください。

外部へ転出した人のキャリアパスについては、URA の業務を理解していない人材が採用されたことが課題として多く挙がっている。特に、研究者を希望していた人材が、採用後に研究職に移行するケースが多い。そのほか、任期付き雇用の場合は、任期終了後に URA の経験を生かして外部研究機関や他大学に転出したという回答もあった。

(4) URA の雇用形態に関する課題及びその背景・理由

【問 C-1-3】貴機関における URA の雇用形態に関する課題や、その背景・理由は何ですか。自由記述欄に具体的な内容をご記入ください。

雇用形態の課題は、採用上の課題と重複する回答が多数あり、予算の制約から安定的な雇用を提供できないことが多く挙げられている。

《主な回答例》

- 現在は補助金を活用して URA を雇用しているが、補助事業終了後の財源確保の見通しが立てられないため、ポストを用意できていない。URA には、裁量労働制もしくはフレックスタイム制を導入したいが現時点では実現できていない。
- 事務職員を標準とした給与テーブルを使っているため、能力に基づく実績型評価になじむ URA のような職種にはあてはめることが難しい。能力と年齢に応じたフレキシブルな給与決定が難しい。

5.2.5 人事（評価・育成）

(1) URA に対する評価の実施

【問 D-1】現在、貴機関において URA に対する評価を実施していますか。当てはまるものをお答えください。

上位 15 機関では URA に対する評価を実施している機関の方が多いが、その他では実施していない機関の方が多い。

図 5-30 に URA に対する評価実施の有無を示す。これを見ると、全体では、URA に対する評価を「実施している」割合は 46%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では、「実施している」割合は 67%、その他では、「実施している」割合は 41%となっている。

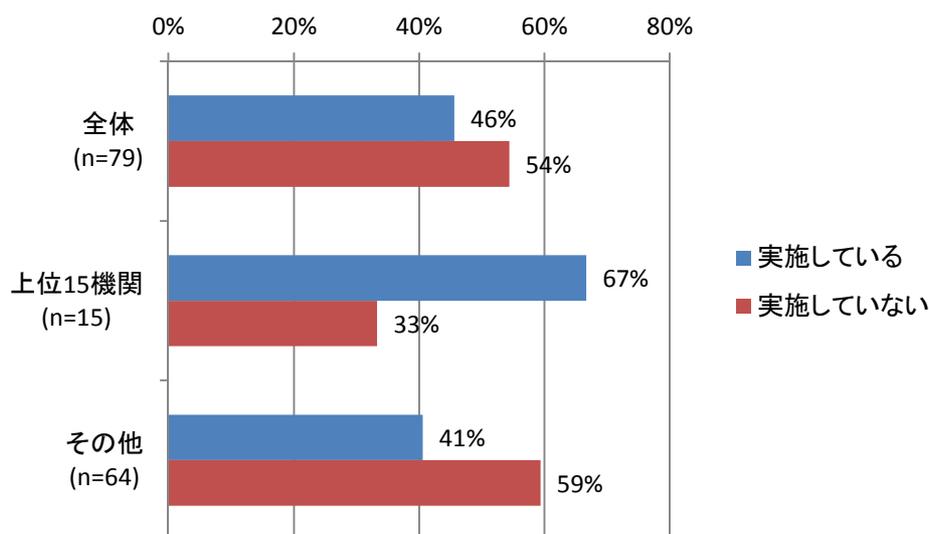


図 5-30 URA に対する評価実施の有無

(2) URA の評価方法

【問 D-1-1】（【問 D-1】で「1. 実施している」と回答した場合のみ）貴機関では URA をどのように評価していますか。
 成果と能力等それぞれの評価項目で、重視している順に 5 つまで番号をお答えください。

1) 成果

図 5-31～図 5-34 に成果に対する URA の評価項目で重視している割合を示す。これらを見ると、全体では、「プレ・アワード 研究プロジェクト企画立案支援」を重視すると回答した機関の割合が 56%と最も大きく、次いで「研究戦略推進支援 研究力の調査分析」「プレ・アワード 研究プロジェクト企画のための内部折衝活動」がともに 38%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では、「プレ・アワード 研究プロジェクト企画のための内部折衝活動」が 50%と最も大きく、次いで「研究戦略推進支援 研究力の調査分析」「プレ・アワード 申請資料作成支援」が 30%となっている。その他では、「プレ・アワード 研究プロジェクト企画のための内部折衝活動」が 58%と最も大きく、次いで「研究戦略推進支援 研究力の調査分析」がともに 42%となっている。ただし、上位 15 機関の結果は回答数が少ないため留意が必要である。

「その他」の回答としては、個人目標の達成度を基準とした評価、事務職員と同じ実績評価・能力評価・取組姿勢評価などが挙げられている。

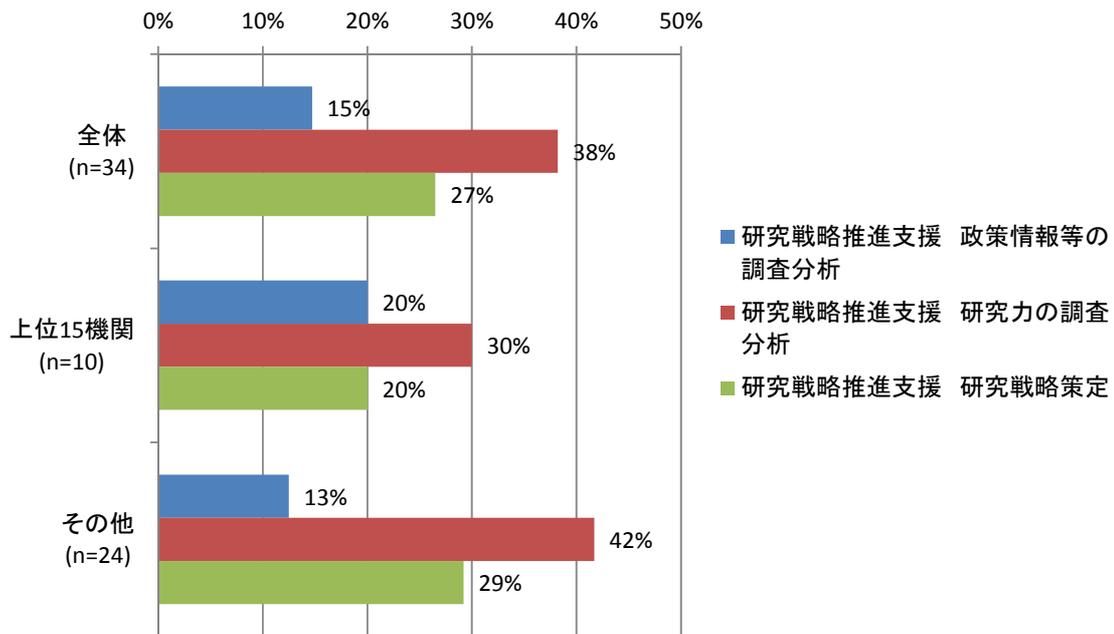


図 5-31 URA の評価項目：成果(研究戦略推進支援、1～5 位合計)

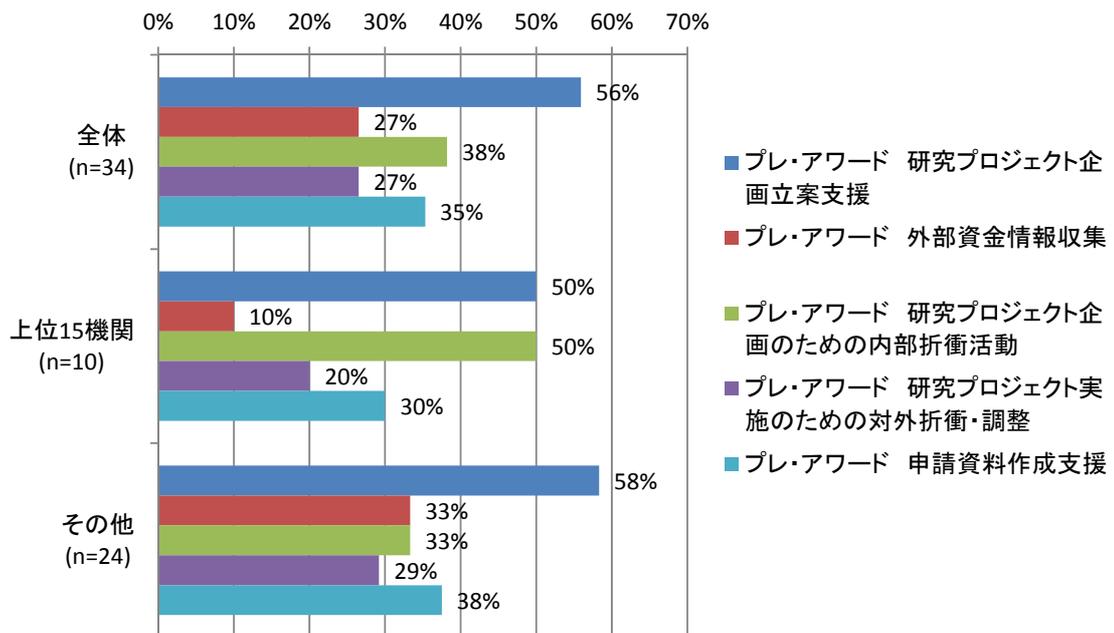


図 5-32 URA の評価項目：成果(プレ・アワード、1～5 位合計)

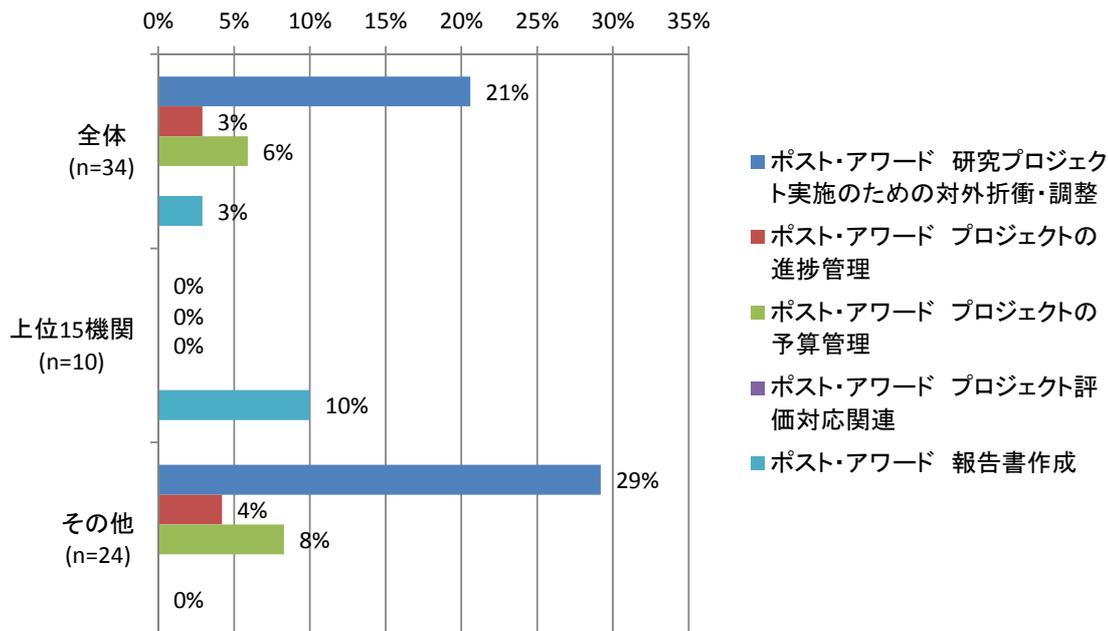


図 5-33 URA の評価項目：成果(ポスト・アワード、1～5 位合計)

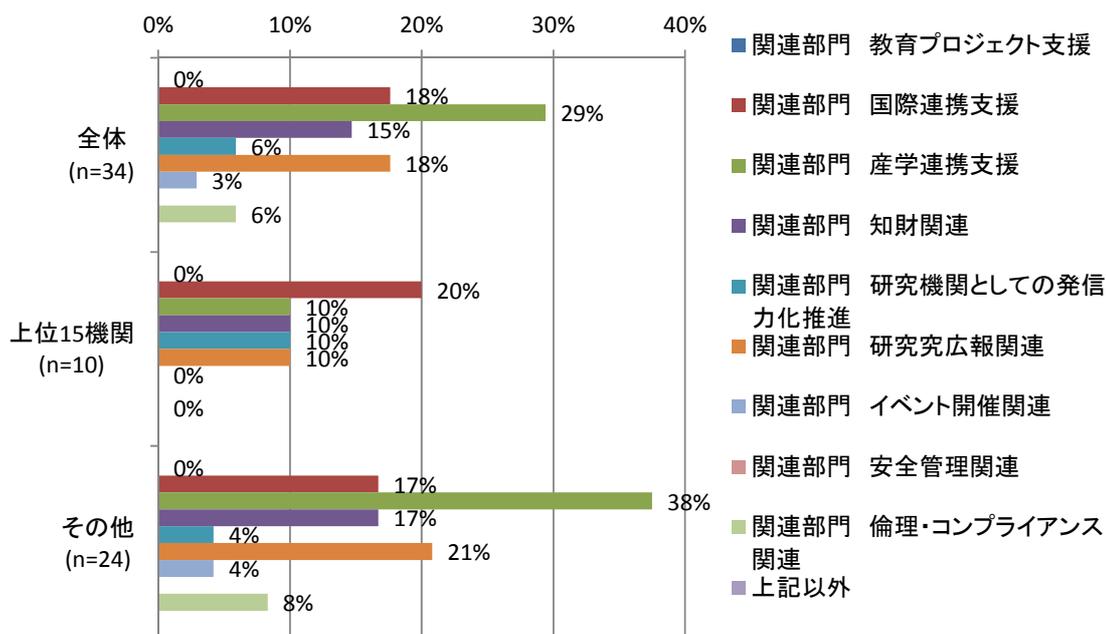


図 5-34 URA の評価項目：成果(関連部門、1～5 位合計)

2) 能力等

図 5-35 に能力等に対する URA の評価項目で重視している割合を示す。これらを見ると、全体では、「実務上のスキル プロジェクトマネジメント力 (研究マネジメント、教員等のスケジュール管理等)」を重視すると回答した機関の割合が 14%と最も大きく、次いで「知識 科学技術関連の政策動向に関する知識」「実務上のスキル コミュニケーション・プレ

ゼンテーション力」「その他 人的ネットワーク」がともに 11%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では、「知識 科学技術関連の政策動向に関する知識」が 20%と最も大きく、次いで「知識 科学技術に関する知識」「知識 大学等組織・学術組織に関する知識（大学等の法人制度、学会組織等）」「実務上のスキル 語学力」が 10%となっている。その他では、「実務上のスキル プロジェクトマネジメント力（研究マネジメント、教員等のスケジュール管理等）」が 20%と最も大きく、次いで「実務上のスキル コミュニケーション・プレゼンテーション力」「その他 人的ネットワーク」がともに 16%となっている。ただし、これらの結果は回答数が少ないため留意が必要である。

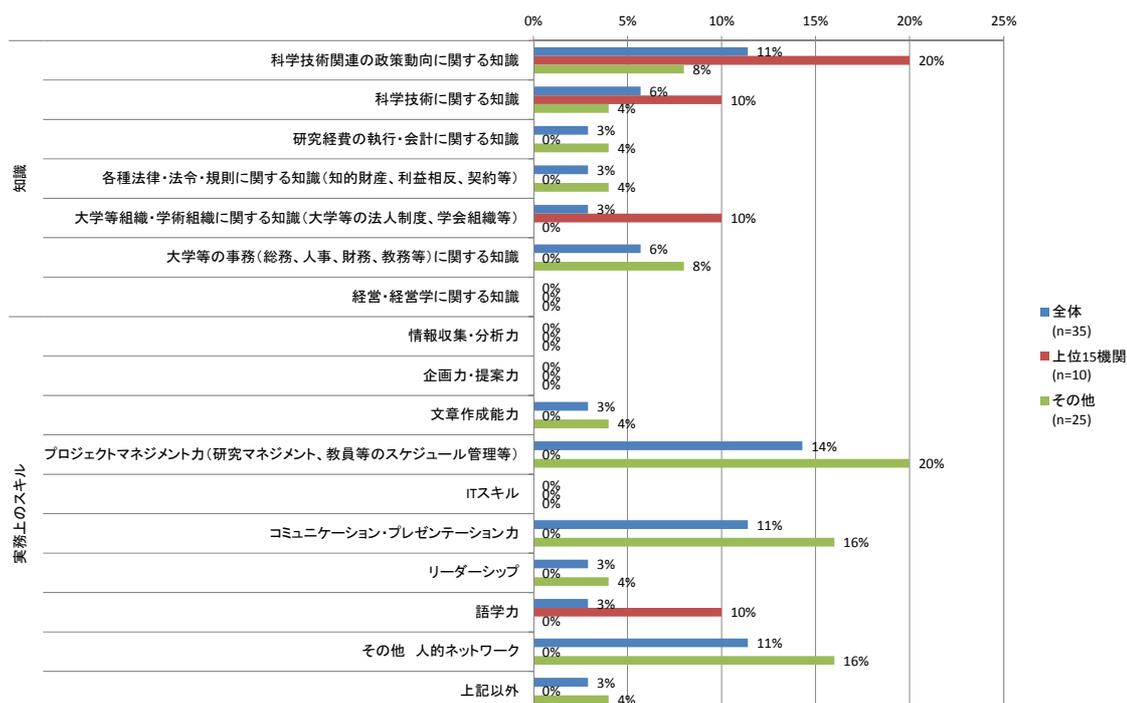


図 5-35 URA の評価項目：能力(1～5 位合計)

(3) URA の評価結果の活用

【問 D-1-2】(【問 D-1】で「1. 実施している」と回答した場合のみ) 貴機関では、URA の評価結果をどのように活用していますか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

URA の評価結果は、任期が定められている者に対しては雇用継続・任期延長のために活用されることが多い。また、昇任や給与のために活用されることも多い。

図 5-36 に URA の評価結果活用方法として当てはまるものを示す。これを見ると、全体では、「雇用継続・任期延長（任期が定められている者のみ）」に評価結果を活用していると回答した機関の割合が 72%と最も大きく、次いで「昇任」が 53%、「給与」が 44%となっている。

「その他」の回答としては、業務振分や正規職員への登用の際の参考情報などが挙がっている。

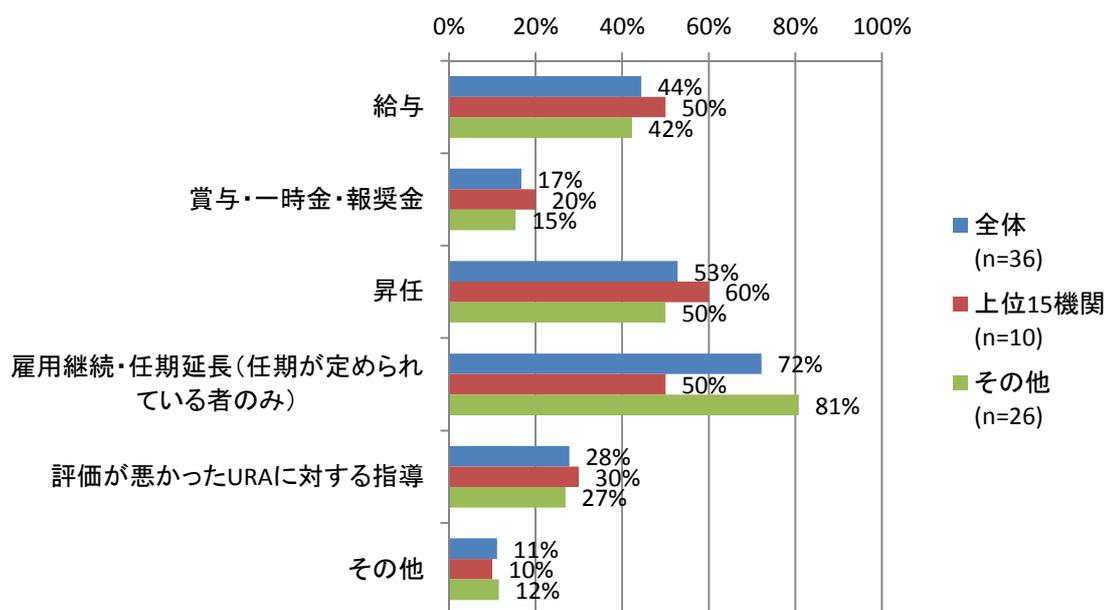


図 5-36 URA の評価結果活用方法

(4) URA の育成や業務改善などへの効果

【問 D-1-3】(【問 D-1】で「1. 実施している」と回答した場合のみ) URA への評価は、URA の育成や業務改善などに効果がありましたか。当てはまるもの1つを回答欄にお答えください。

URA への評価は、育成や業務改善などへ一定の効果があると感じている機関がほとんどである。

図 5-37 に URA への評価による育成や業務改善などへの効果を示す。これを見ると、全体では、URA の育成や業務改善などに効果があったことに対して「とてもそう思う」と回答した機関は 29%、「ややそう思う」が 71%となっており、「あまりそう思わない」「全くそう思わない」と回答した機関はなかった。この傾向は、属性別に見ても同様である。

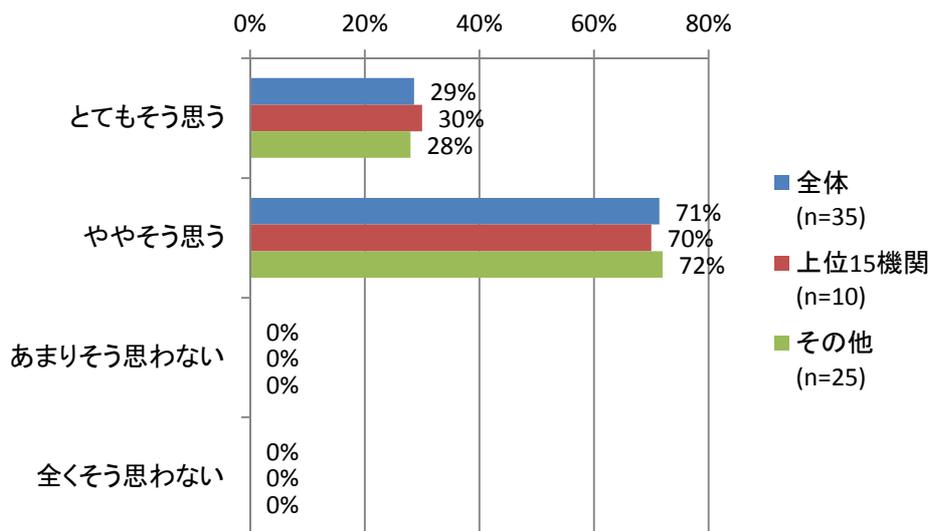


図 5-37 URA への評価による育成や業務改善などへの効果

(5) URA の能力育成に向けた取り組み状況

【問 D-2】貴機関における URA の能力育成に向けた取り組み状況を、回答欄①～③でお答えください。

回答欄①：いわゆる Off-JT (Off the Job Training) として実施される教育・研修に費やす時間について、URA1 人当たりの年間平均時間として当てはまるもの 1 つをお答えください。

回答欄②：回答欄①でお答えいただいた Off-JT に費やす時間数の内、外部機関が主催する教育・研修を利用している割合を整数でお答えください。

回答欄③：いわゆる OJT (On the Job Training) による能力育成で重視している内容 (業務) について、重視している順に 5 つまで番号でお答えください。

a Off-JT (Off the Job Training) として実施される教育・研修に費やす時間

その他において、Off-JT (Off the Job Training) として実施される教育・研修を実施していない機関が多い。

図 5-38～図 5-41 に Off-JT として実施される教育・研修に費やす URA1 人当たりの年間平均時間を示す。これを見ると、全体では、研究戦略推進支援、プレ・アワード、ポスト・アワードにおいてそもそも教育・研修を「実施していない」と回答した機関の割合が最も大きく、それぞれ 37%、32%、50%となっている。実施している場合の年間平均時間は、研究戦略推進支援において、「1 時間未満」「10 時間以上」がともに 23%と最も大きく、プレ・アワードにおいて、「1～5 時間未満」「10 時間以上」がともに 39%と最も大きく、ポスト・アワードにおいて、「1～5 時間未満」が 19%と最も大きい。

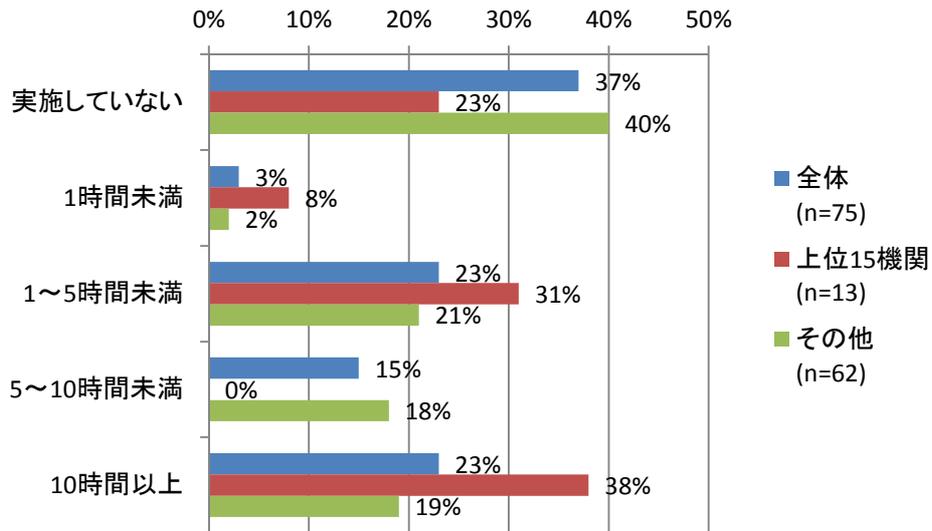


図 5-38 Off-JT として実施される教育・研修に費やす URA1 人当たりの年間平均時間(研究戦略推進支援)

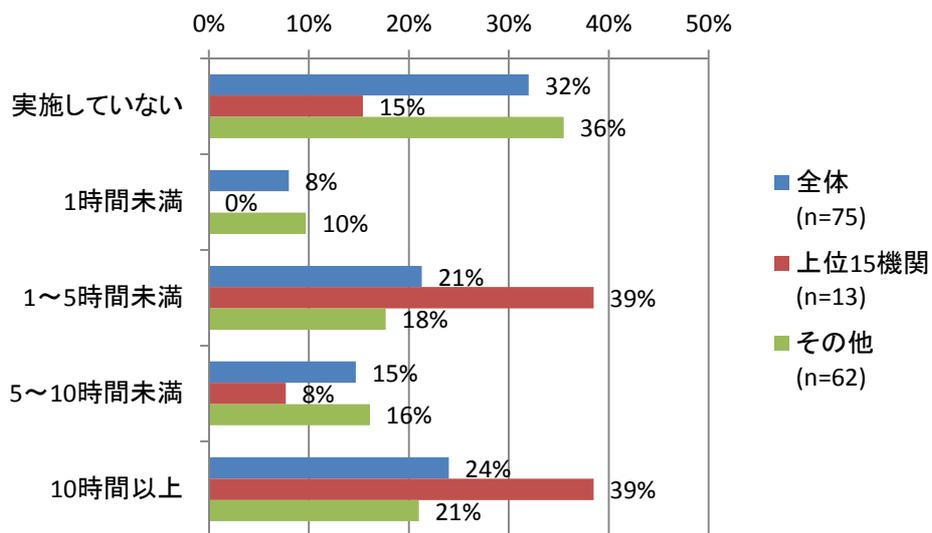


図 5-39 Off-JT として実施される教育・研修に費やす URA1 人当たりの年間平均時間(プレ・アワード)

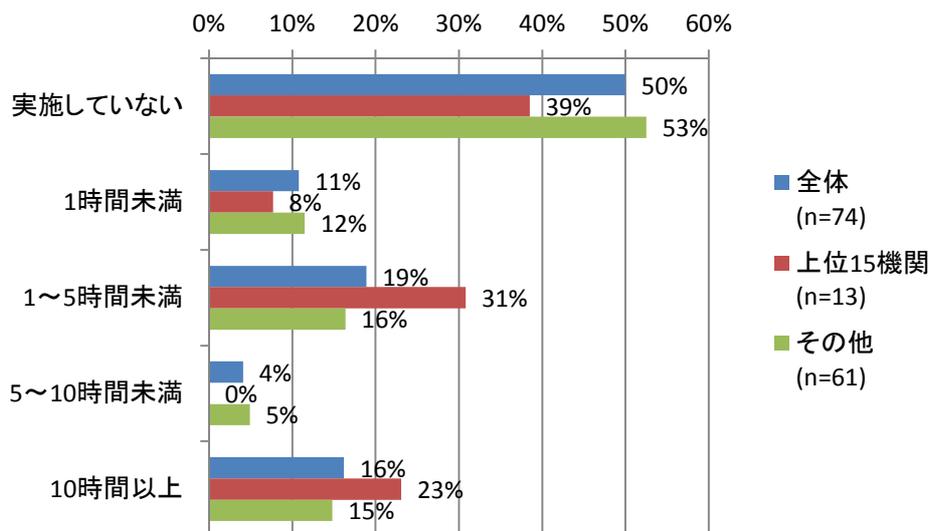


図 5-40 Off-JTとして実施される教育・研修に費やすURA1人当たりの年間平均時間(ポスト・アワード)

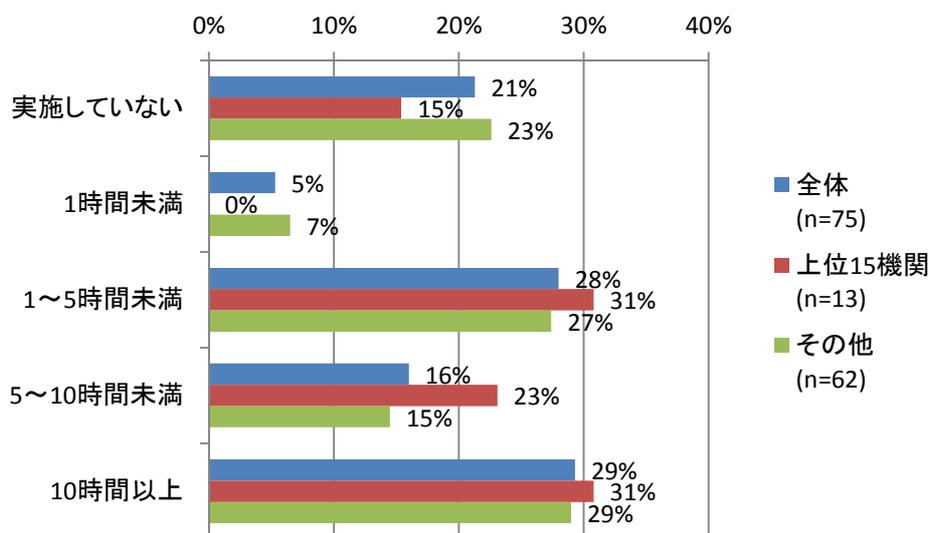


図 5-41 Off-JTとして実施される教育・研修に費やすURA1人当たりの年間平均時間(関連部門)

b Off-JTに費やす時間数の内、外部機関が主催する教育・研修

Off-JTとして実施される教育・研修は外部機関に委託せず、内製する機関が多い。

図 5-42 に Off-JT に費やす時間数の内、外部機関が主催する教育・研修の割合を示す。これを見ると、全ての内容において外部機関が主催する教育・研修の割合は「0割」であると回答した機関の割合が最も大きく、次いで「7～10割」となっている。

(n=79)

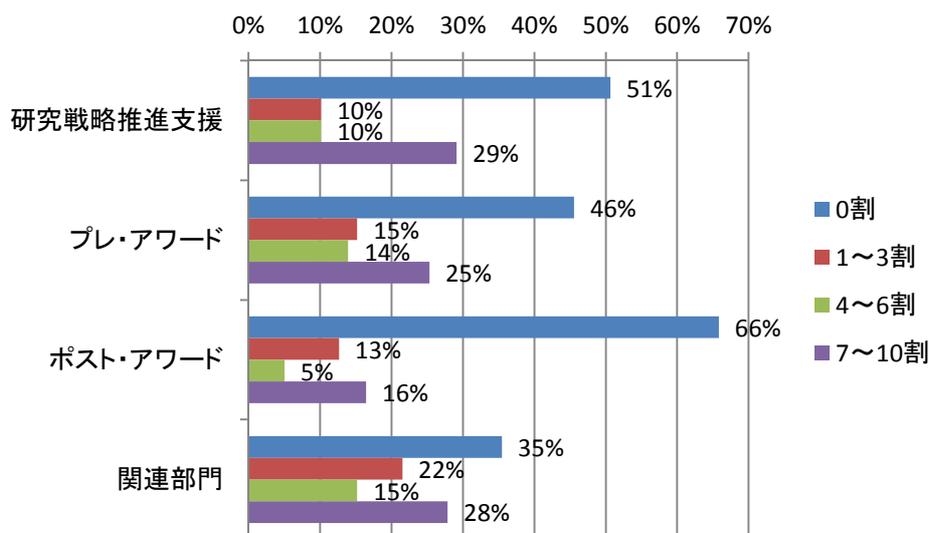


図 5-42 Off-JT に費やす時間数の内、外部機関が主催する教育・研修の割合

c OJT (On the Job Training) による能力育成で重視している内容 (業務)

OJT (On the Job Training) による能力育成で重視している内容として、研究戦略推進支援、プレ・アワード業務を挙げる機関が多い。特に、研究戦略推進支援業務では研究力の調査分析を、プレ・アワード業務では研究プロジェクト企画立案支援、外部資金情報収集が多く挙げられた。

図 5-43～図 5-46 に OJT (On the Job Training) による能力育成で重視している内容を示す。これらを見ると、全体では、「プレ・アワード 研究プロジェクト企画立案支援」を重視すると回答した機関の割合が 55%と最も大きく、次いで「研究戦略推進支援 研究力の調査分析」が 52%、「プレ・アワード 外部資金情報収集」となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では、「プレ・アワード 外部資金情報収集」「プレ・アワード 申請資料作成支援」がともに 62%と最も大きく、次いで「プレ・アワード 研究プロジェクト企画立案支援」が 54%、「研究戦略推進支援 研究力の調査分析」「プレ・アワード 研究プロジェクト企画のための内部折衝活動」がともに 46%となっている。その他では、「プレ・アワード 研究プロジェクト企画立案支援」が 55%と最も大きく、次いで「研究戦略推進支援 研究力の調査分析」が 53%、「プレ・アワード 外部資金情報収集」が 45%となっている。

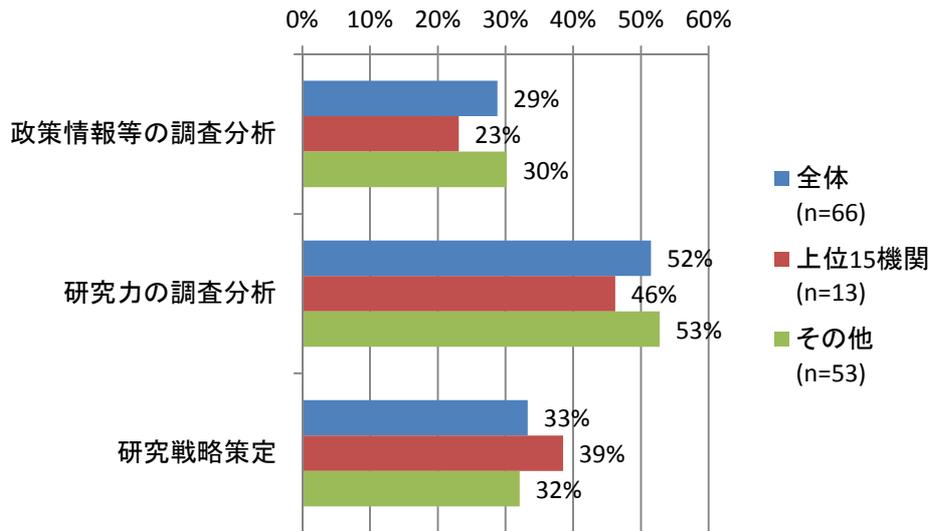


図 5-43 OJT(On the Job Training)による能力育成で重視している内容(業務)(研究戦略推進支援、1~5位合計)

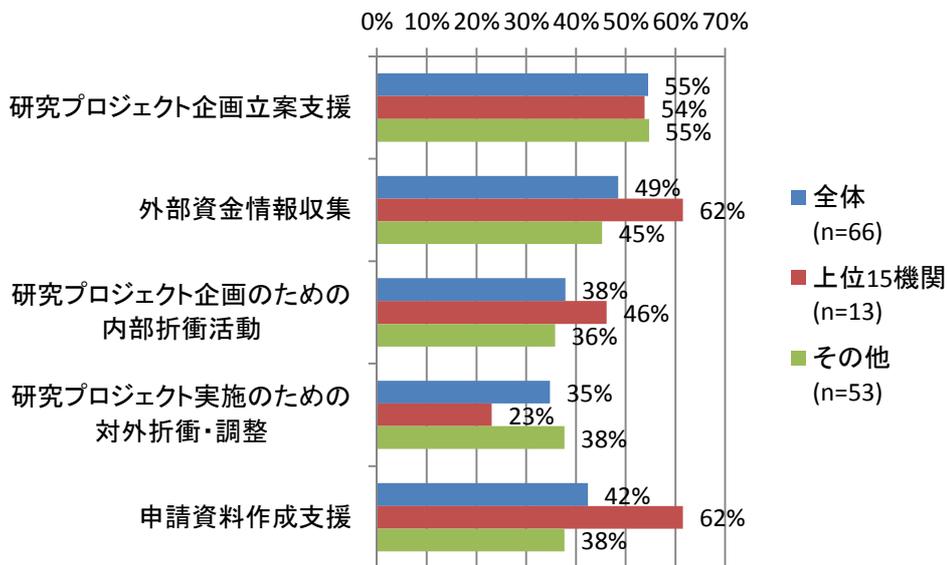


図 5-44 OJT(On the Job Training)による能力育成で重視している内容(業務)(プレ・アワード、1~5位合計)

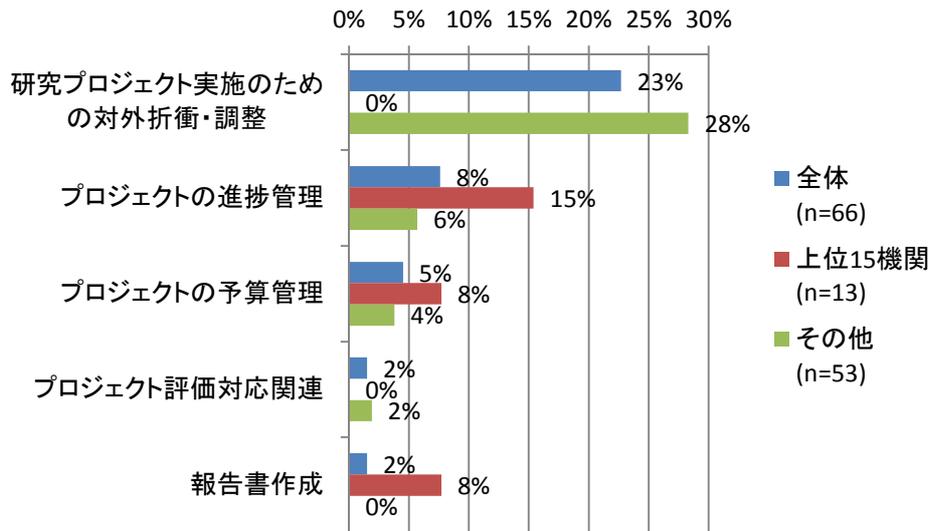


図 5-45 OJT(On the Job Training)による能力育成で重視している内容(業務)(ポスト・アワード、1～5位合計)

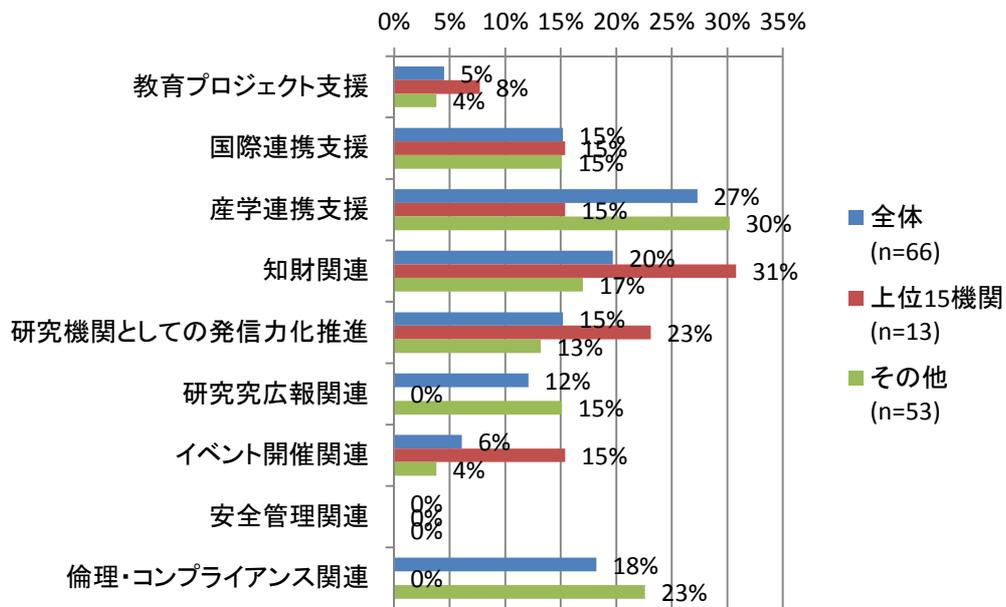


図 5-46 OJT(On the Job Training)による能力育成で重視している内容(業務)(関連部門、1～5位合計)

(6) URA への教育・研修の URA の育成や業務改善などに対する効果

【問 D-2-1】（【問 D-2】の回答欄①で「A. 実施していない」を1か所以上回答した場合のみ）
 貴機関において、URA への教育・研修は、URA の育成や業務改善などに効果がありましたか。当てはまるもの1つをお答えください。

URA への教育・研修による URA の育成や業務改善などへの効果を一定以上感じている機関が多い。一方で、上位 15 機関において、その効果を強く感じている機関はなかった。

図 5-47 に URA への教育・研修による育成や業務改善などへの効果を示す。これを見ると、全体では、URA への教育・研修による育成や業務改善などへの効果があることに対して「ややそう思う」と回答した機関の割合が 49%と最も大きく、次いで「とてもそう思う」が 37%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では、「ややそう思う」が 88%と最も大きく、次いで「あまりそう思わない」が 13%となっている。その他では、「とてもそう思う」が 45%と最も大きく、次いで「ややそう思う」が 39%となっている。

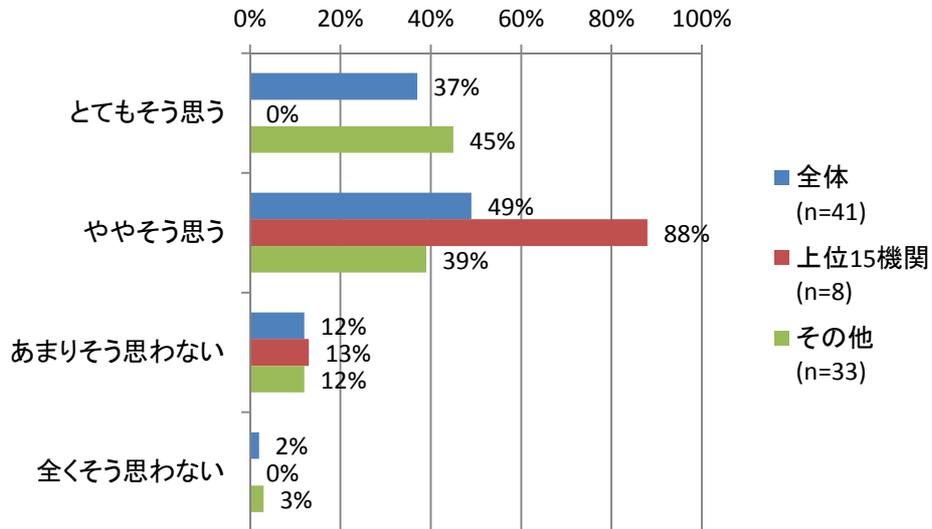


図 5-47 URA への教育・研修による育成や業務改善などへの効果

(7) URA と学内外との人事交流実績

【問 D-3】 貴機関において、2012～2014 年度の間に URA と学内外との人事交流実績はありますか。当てはまるもの 1 つをお答えください。

URA と学内外との人事交流実績がある機関は 3 割以下であり、上位 15 機関の方が実績のある割合が大きい。

図 5-48 に URA と学内外との人事交流実績の有無を示す。これを見ると、全体では、URA と学内外との人事交流実績が「ある」機関は 26%、「ない」機関は 74%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では、「ある」が 40%であるのに対して、その他は 23%となっている。

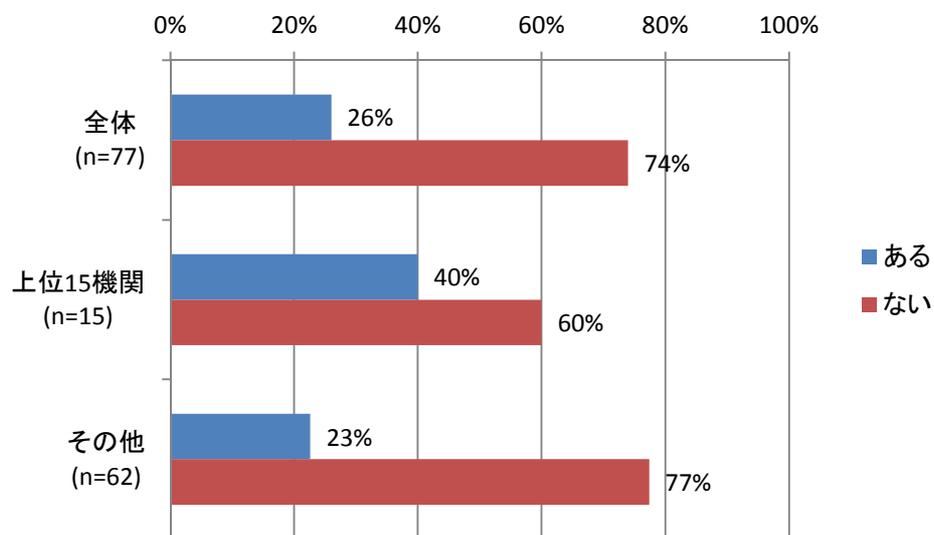


図 5-48 URA と学内外との人事交流実績の有無

(8) URA と人事交流のある相手先

【問 D-3-1】（【問 D-3】で「1. ある」と回答した場合のみ）URA と人事交流のある相手先について当てはまるものすべてに○をつけてください。

URA と人事交流のある相手先として、上位 15 機関では学外交流の割合が大きく、その他では学内交流の割合が大きい。

図 5-49 に人事交流の相手先を示す。これを見ると、全体では、「学外交流 国・地方公共団体」と回答した機関の割合が 45%と最も大きく、次いで「学内交流 教員組織」「学内組織 事務組織」がともに 40%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では、「学外交流 国・地方公共団体」が 83%と最も大きいのに対して、その他では、「学内交流 事務組織」が 43%と最も大きく、次いで「学内交流 教員組織」が 36%となっている。

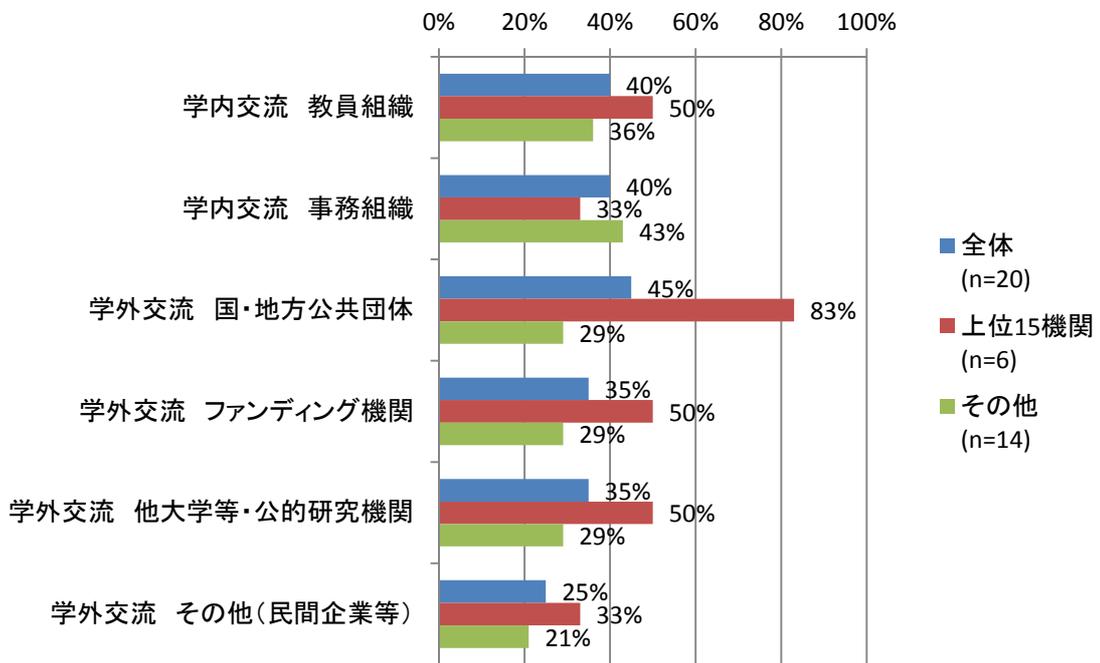


図 5-49 人事交流の相手先

5.2.6 組織・体制

(1) URA 組織の形態

【問 E-1】貴機関における URA 組織の形態について、設置しているものすべてに○をつけてください。また、その形態を採っている（または採っていない）理由について自由記述欄にお答えください。

URA 組織の設置形態は、本部集約型 URA 組織を設置している機関が 8 割である。また、上位 15 機関の方がその他より本部集約型 URA 組織と部局分散型 URA 組織を併設している。

図 5-50 に URA 組織の設置形態を示す。これを見ると、全体では、「本部集約型 URA 組織（貴機関の本部組織が直接管理・運営する組織として配置）」を設置していると回答した機関の割合が 80%、次いで「部局分散型 URA 組織（貴機関の部局（学部、センター等）の下に配置）」が 20%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では、「本部集約型 URA 組織（貴機関の本部組織が直接管理・運営する組織として配置）」が 93%、「部局分散型 URA 組織（貴機関の部局（学部、センター等）の下に配置）」が 40%となっている。その他では、「本部集約型 URA 組織（貴機関の本部組織が直接管理・運営する組織として配置）」が 77%、「部局分散型 URA 組織（貴機関の部局（学部、センター等）の下に配置）」が 16%となっている。

設置形態別にみると、本部集約型 URA 組織を設置している機関が多い。他方、部局分散型 URA 組織のみを設置していると回答した機関はなく、部局分散型 URA 組織を設置している機関は本部集約型 URA 組織も併せて設置している場合が多い。

本部集約型 URA 組織を設置している機関では、部門や研究領域を超えた研究プロジェクトの推進、全学的な研究戦略立案、研究支援活動の一元管理を目的としている場合が多い。そのほか、URA の人数が少ないことを理由に挙げている機関もある。

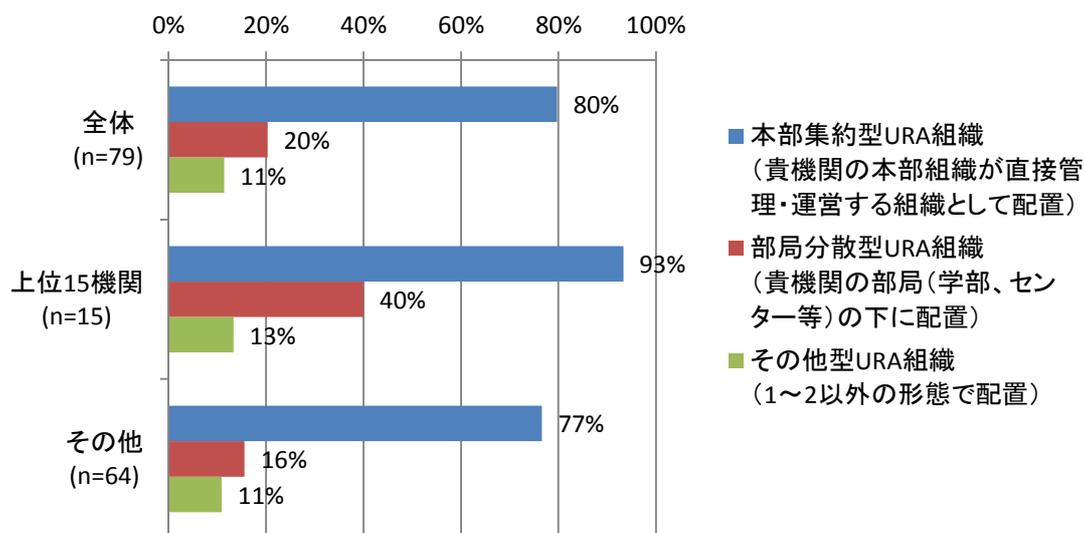


図 5-50 URA 組織の設置形態

(2) URA 組織の活動・実績の自己評価に関する仕組み

【問 E-2】 現在、貴機関において URA 組織の活動・実績を自ら評価する仕組みがありますか。

当てはまるもの 1 つをお答えください。

URA 組織の活動・実績を自ら評価する仕組みがある機関の割合は約 4 割である。

図 5-51 に URA 組織の活動・実績を自ら評価する仕組みの有無を示す。これを見ると、全体では、URA 組織の活動・実績を自ら評価する仕組みが「ある」機関の割合は 41%、「ない」機関の割合は 60%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では、「ある」機関の割合は 47%、「ない」機関の割合は 53%となっており、その他では、「ある」機関の割合は 39%、「ない」機関の割合は 61%となっている。

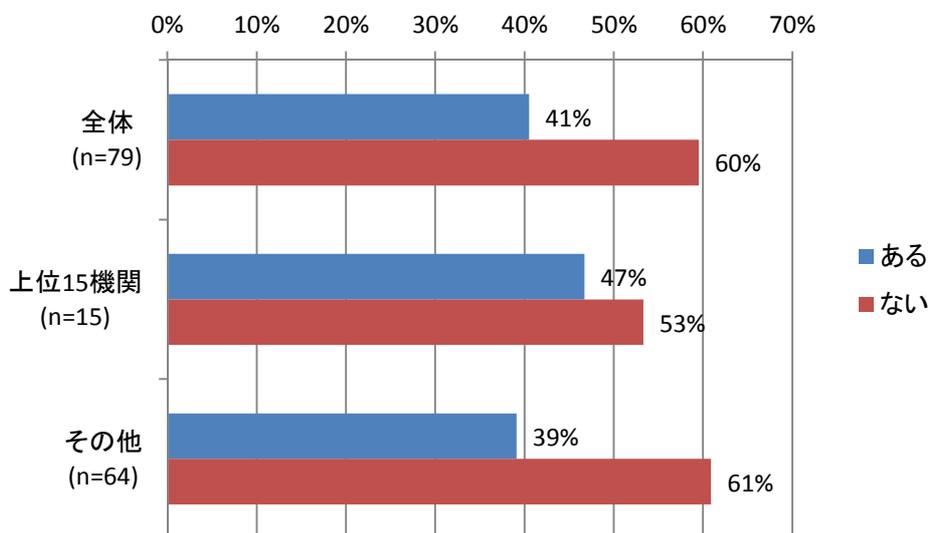


図 5-51 URA 組織の活動・実績を自ら評価する仕組みの有無

(3) URA 組織の活動・実績の自己評価指標

【問 E-2-1】 (【問 E-2】で「1. ある」と回答した場合のみ) 現在、貴機関の URA 組織の活動・実績を自ら評価するための指標にはどのようなものがありますか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

URA 組織の活動・実績を自ら評価するための指標には、アウトプットとして URA 組織が関与・支援した実績、アウトカムとして外部資金の獲得状況と挙げる機関が多い。

図 5-52 に URA 組織の活動・実績を自ら評価するための指標を示す。これを見ると、全体では、「アウトプット URA 組織が関与・支援した実績」を指標としている機関の割合が 94%と最も大きく、次いで「アウトカム 外部資金の獲得状況」が 88%、「アウトカム 外

部連携状況（共同・受託研究、包括連携等）」が69%となっている。属性別に見ると、上位15機関では、「アウトプット URA組織が関与・支援した実績」100%と最も大きく、次いで「アウトカム 外部資金の獲得状況」が86%、「アウトカム 研究成果の活用・実用化・事業化」が71%となっている。

「その他」の回答としては、学内で独自に設置した URA の活動評価指標などが挙げられている。

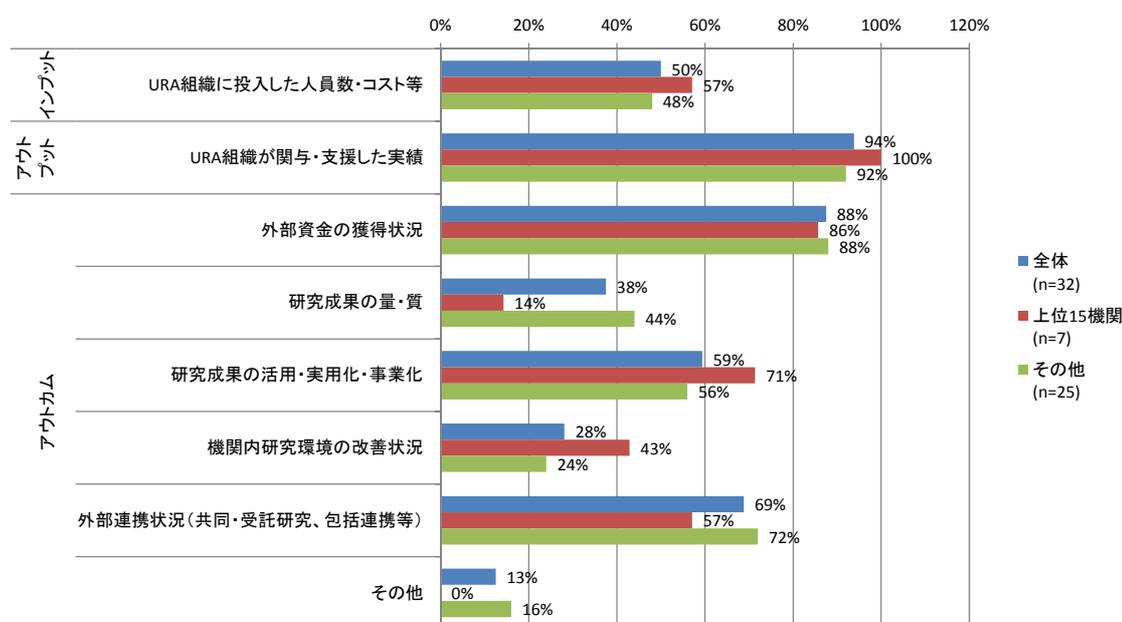


図 5-52 URA 組織の活動・実績を自ら評価するための指標

(4) URA 組織の活動・実績自己評価の PDCA

【問 E-2-2】（【問 E-2】で「1. ある」と回答した場合のみ）URA 組織の活動・実績を自ら評価し、その結果を受けて改善に生かすといった、いわゆる PDCA のような取り組みを実施していますか。具体的な取り組み内容を自由記述欄にお答えください。

URA 組織の改善に向けた取組としては、学内委員会を設置の上、URA 組織の活動・実績を定期的に把握・評価している機関が多い。そのほか、年度当初に目標を設定し、年度末に達成度を評価する目標管理型評価を取り入れている機関も多い。

《主な回答例》

- 委員会において各種取組への総括、意見聴取を経て、次年度の行動計画へと落とし込みを行っている。
- 外部評価を兼ねたアドバイザーボードを設置し、学外からの意見や示唆に基づく PDCA サイクルに取り組んでいる。
- 中期目標・計画で URA 組織のビジョン・ミッションが示され、これを実現するためのアクションプランとして年度計画を策定し、活動している。各年度の活動実績は

自己点検・評価を行った上で、最終的には教育研究等評価室が評価を行い、評価および改善点を示し、以後の活動に反映させる仕組みとしている。

- URA の個人レベルの活動については、年度当初の目標設定、中間フォロー、達成度の確認による目標達成度等の成績評価、能力発揮度評価等により総合的に評価（ABC 評価）を行っている。また、URA 組織としてのチーム活動・実績については、「URA 会議」を設置し、担当副学長、学長室長等による定期的な活動状況の報告とアドバイス・評価を受ける仕組みを設けている。

(5) URA 組織の活動・実績自己評価への外部有識者の関与

【問 E-2-3】（【問 E-2】で「1. ある」と回答した場合のみ）貴機関における URA 組織の活動・実績を自ら評価する仕組みに、外部有識者は関与していますか。当てはまるもの 1 つをお答えください。

図 5-53 に URA 組織の活動・実績を自ら評価する仕組みへの外部有識者の関与の有無を示す。これを見ると、全体では、外部有識者の関与が「ある」と回答した機関は 29%となっている。

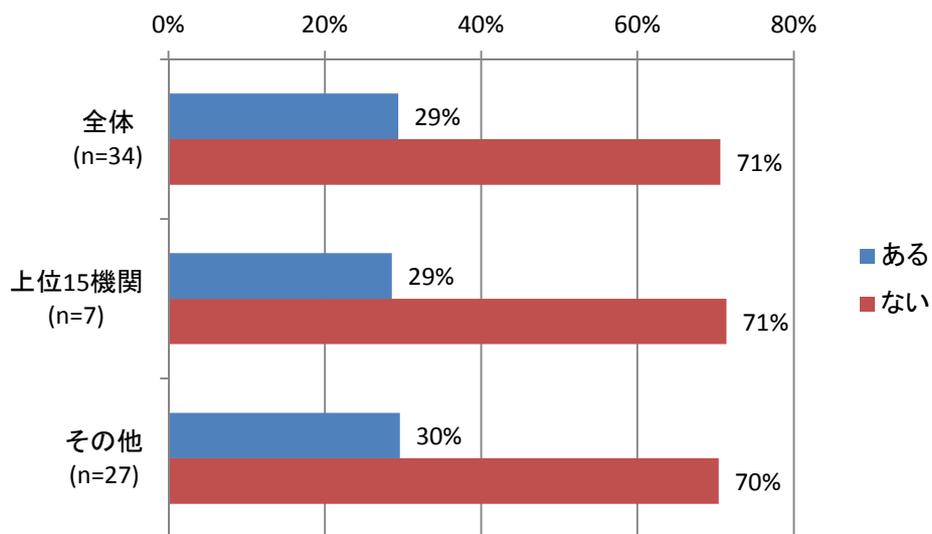


図 5-53 URA 組織の活動・実績を自ら評価する仕組みへの外部有識者の関与の有無

(6) URA の大学経営や研究経営への関与方法

【問 E-3】現在、貴機関の URA は大学経営や研究経営にどのような形で関与していますか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

URA の大学経営や研究経営への関与は、上位 15 機関の方がその他よりも大きい。一方で、いずれも意思決定組織等での発言・提案が許されている機関の割合は小さい。

図 5-54 に URA の大学経営や研究経営への関与方法を示す。これを見ると、全体では、「意思決定組織の求めに応じて資料の説明や質疑に対応する」形で URA が大学経営や研究

経営に関与していると回答した機関の割合が 70%と最も大きく、次いで「経営層に対して種々の分析レポートを提出する」が 65%、「研究戦略の一部または全部の素案を作成する」が 63%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では、「研究戦略の一部または全部の素案を作成する」が 87%と最も大きく、次いで「意思決定組織の求めに応じて資料の説明や質疑に対応する」「経営層に対して種々の分析レポートを提出する」がともに 80%となっている。その他では、「意思決定組織の求めに応じて資料の説明や質疑に対応する」が 67%と最も大きく、次いで「経営層に対して種々の分析レポートを提出する」が 61%となっている。また、「その他」を除く全ての選択肢において、上位 15 機関の方がその他よりも関与している機関の割合が大きく、より URA が大学経営や研究経営へ関与していることが考えられる。

「その他」の回答としては、概算要求関連書類の素案作成、経営審議会への陪席などが挙げられている。

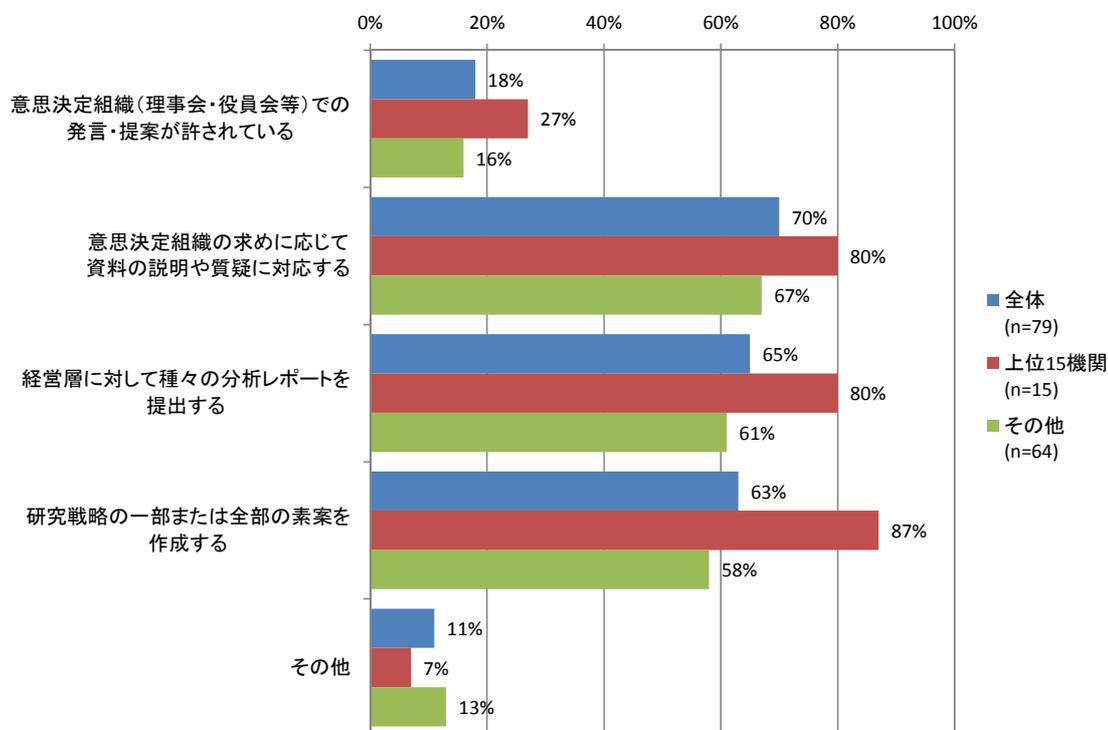


図 5-54 URA の大学経営や研究経営への関与方法

5.2.7 ネットワーク

(1) URA ネットワークへの参加状況

【問 F-1】 貴機関は URA ネットワークに参加していますか。当てはまるもの1つをお答えください。

URA ネットワークに参加している機関の割合は 7 割である。上位 15 機関における割合は 9 割を超える一方、その他における割合は約 6 割となっている。

図 5-55 に URA ネットワークの参加状況を示す。これを見ると、全体では、URA ネットワークに「参加している」機関の割合は 70%となっている。属性別に見ると、上位 15 機関では、「参加している」が 93%、その他では、「参加している」が 64%となっている。

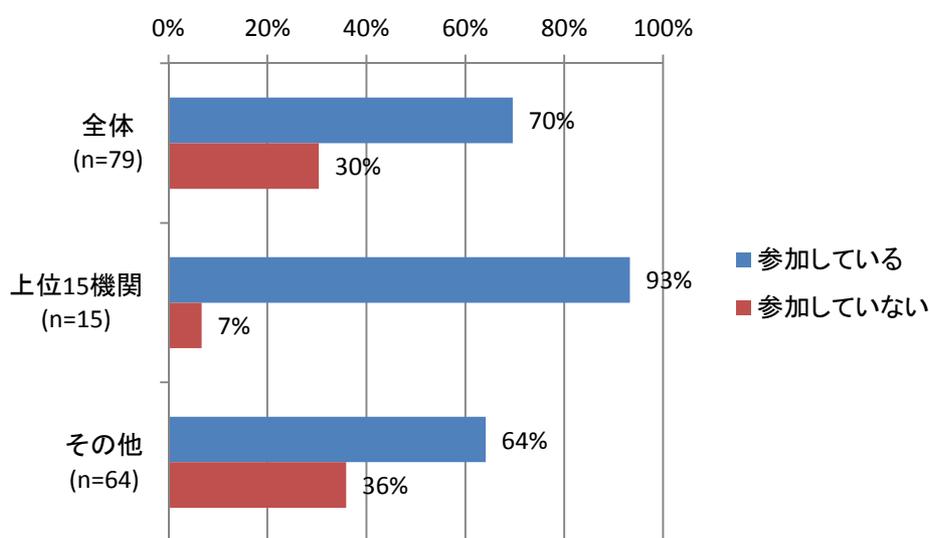


図 5-55 URA ネットワークの参加状況

(2) URA ネットワークへの期待

【問 F-1-1】 (【問 F-1】で「1. 参加している」と回答した場合のみ) 貴機関では URA ネットワークにどのようなことを期待して参加していますか。重視している順に 2 つまで番号をお答えください。

URA ネットワーク参加に期待する事項として、組織・業務設計及び業務ノウハウに関する情報共有を挙げる機関の割合が約 6 割となっている。

図 5-56 に URA ネットワーク参加に期待する事項を示す。これを見ると、全体では、「組織・業務設計及び業務ノウハウに関する情報共有」を期待する事項と回答した機関の割合が 64%と最も大きく、次いで「教育・研修プログラムに関する情報提供」「機関間連携」がともに 36%となっている。この傾向は、属性別に見ても同様である。

「その他」の回答としては、URA に関連する施策の情報提供、優秀な人材確保を目的とした人材プールの機能などが挙げられている。

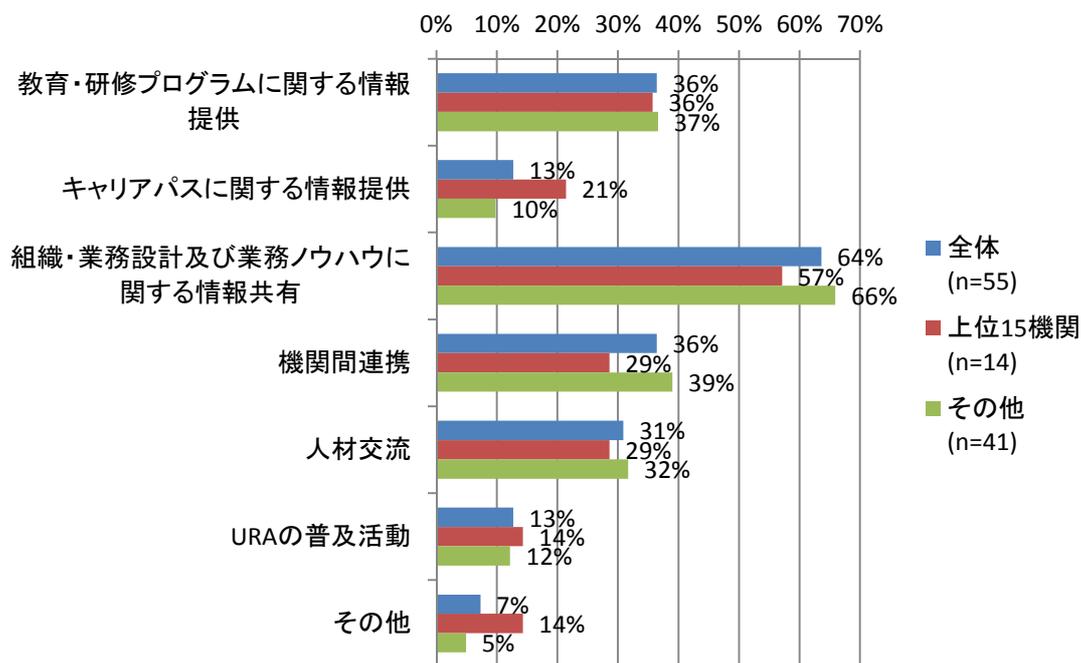


図 5-56 URA ネットワーク参加に期待する事項(1~2 位合計)

(3) URA ネットワーク参加への効果

【問 F-1-2】(【問 F-1】で「1. 参加している」と回答した場合のみ) 貴機関では URA ネットワークに参加した結果、期待した効果はありましたか。当てはまるもの1つをお答えください。

URA ネットワーク参加に期待した効果を一定以上感じている機関の割合は約 9 割となっている。

図 5-57 に URA ネットワーク参加に期待した効果を示す。これを見ると、全体では、期待した効果があることに対して「ややそう思う」と回答した機関の割合が 49%と最も大きく、次いで「とてもそう思う」が 38%となっている。属性別に見ると、「とてもそう思う」と回答した機関の割合において、上位 15 機関では 21%であるのに対してその他では 44%となっている。

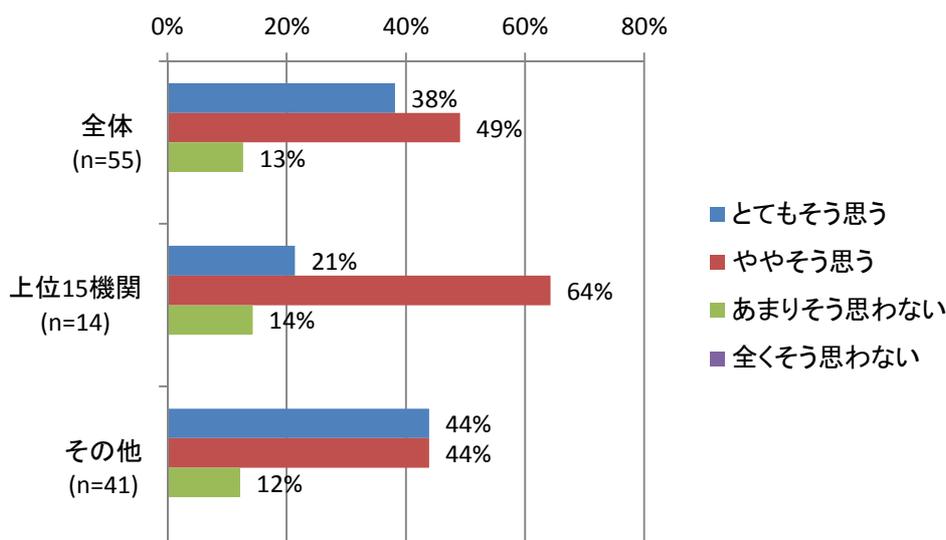


図 5-57 URA ネットワーク参加に期待した効果

(4) URA ネットワークに参加していない理由

【問 F-1-3】（【問 F-1】で「2. 参加していない」と回答した場合のみ）貴機関が URA ネットワークに参加していない理由について、自由記述欄にお答えください。

URA ネットワークに参加していない理由としては、URA の人数が少ない、または URA 組織自体がまだ整備途中でありネットワークに参加できる状態にないことが多く挙がっている。

5.2.8 効果・課題

(1) URA を導入したことによる、現時点で把握している効果

【問 G-1】貴機関において URA を導入したことによる、現時点で把握している効果について、選択肢の中から当てはまるもの 1 つをそれぞれの回答欄にお答えください。

URA を導入したことによる効果では、研究経営に関する効果、研究活動・成果に関する広報活性化を挙げる機関の割合が大きい。

図 5-58 に URA を導入したことによる効果を示す。これを見ると、各選択肢において「大変効果があった」と回答した機関の割合が最も大きいのは「外部連携等 研究活動・成果に関する広報が活性化した」で 28%、次いで「研究経営 外部研究資金の獲得額が増加した」が 25%、「研究経営 科学技術政策動向を把握できるようになった」が 22%となっている。

「その他」の回答としては、科研費等の外部資金獲得額・採択数の向上が最も多く挙がっている。そのほか、学内における研究倫理管理の向上、国際発信力・広報の強化、学内における情報共有の促進なども挙がっている。

《主な回答例》

- 学内における研究倫理の管理およびコンプライアンスに対する意識が著しく向上した。また知的資産のデータ管理が充実したことにより、予算を意識した特許管理が行えるようになった。
- 外部研究資金の獲得において、きめ細かな支援を研究者に行うことで申請数及び採択数の増加に寄与するとともに、研究者間の連絡・調整を図る等、研究者が研究活動に専念する環境づくりに寄与した。
- 海外向けの研究広報のため英文ウェブページの開設などにより、本学の広報活動が大幅に拡充できた。
- URAによる科研費やその他外部資金申請書のブラッシュアップによって採択率が向上した。また、外部資金情報を迅速に研究者に発信できるようになった。
- URAを導入したことにより、企業との橋渡しが円滑に進み共同研究が増加した。

(n=74)

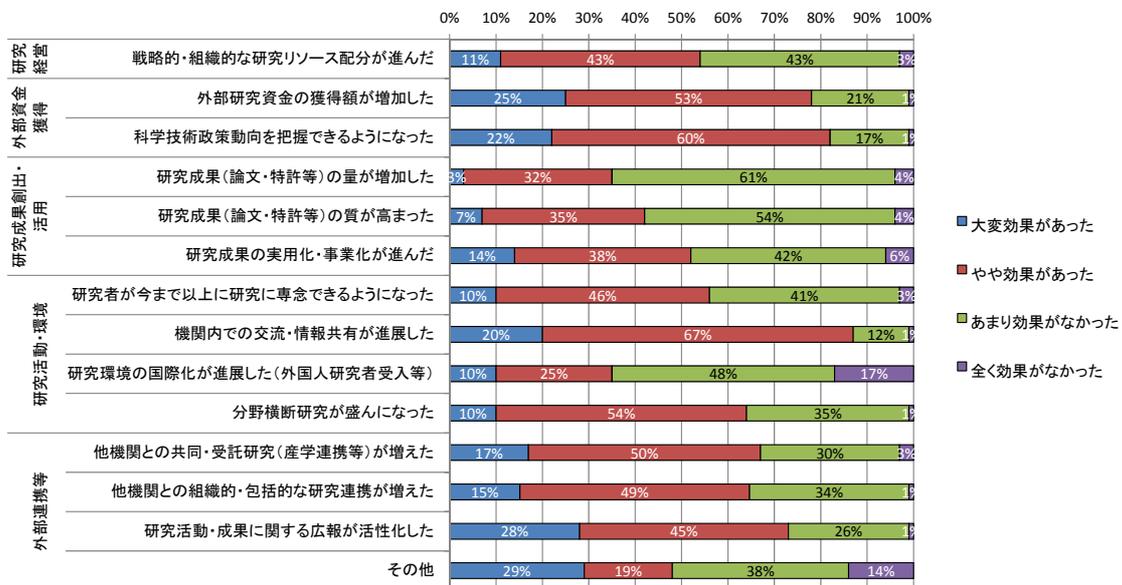


図 5-58 URA を導入したことによる効果

(2) URA の導入により顕在化した課題

【問 G-2】 貴機関において、URA を導入したことによって顕在化した課題はありますか。自由記述欄にお答えください。

URA を導入したことにより顕在化された課題としては、処遇やキャリアパスの構築の整備、業務範囲・役割の設定、事務職員や産学連携コーディネーターとの棲み分け、若手人材の育成・確保、学内における認知度、継続的な雇用のための財源確保などが挙げられている。

《主な回答例》

- 現在 URA は事務職員として扱っているが、配置組織での位置付けや役割分担が明確でないことが課題である。
- 人材を獲得し、研修等の機会を与えて育成を行っても、短期間で他機関等へ転出してしまい、なかなか人材が定着しない。
- 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。また、URA のキャリアパスの構築にあたっては、URA を育成し、専門人材としてスキルアップさせるシステムの構築が課題である。
- URA の必要性を認識している教職員が学内の一部にとどまっている。
- URA が担当する具体的な業務の設定及びその成果の評価が難しい。
- 今後も運営費交付金が減らされていく状況で、研究大学強化促進費補助金終了後の自主財源による URA の継続雇用が課題である。継続的な研究サポートや次世代 URA の育成のためにも、URA は安定的に雇用する必要がある、URA をより有効に活用するための体制も含め、今後検討すべき課題である。

(3) URA の活躍、大学の研究経営の機能のための要件

【問 G-3】 貴機関において、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はどのようなものですか。
自由記述欄にお答えください。

今後 URA を活躍させ、大学の研究経営を機能させるために必要な要件としては、処遇の改善、優秀な人材の確保および育成、認知度の向上、他職種と区別するための業務範囲の明確化が多く挙がっている。

《主な回答例》

- 専門職としての給与体系等の待遇面を整備し、有能な人材が意欲をもって仕事を継続できる環境の整備が必要である。
- 専門職人材として専門裁量労働制の徹底と俸給表の改定（より高報酬の給与）が必要である。
- URA、コーディネーター等の用語の定義が曖昧になってきており、整理が必要である。その上で URA の業務を定めて研究 IR、研究支援だけではなく、戦略的な大学企画、大学経営へとつなげる必要がある。
- 大学の戦略に沿った研究経営に向けて URA が効果的に活躍するためには、大学の戦略的な会議に URA を参加させる等、URA が執行部の意向を取り込む機会を積極的に設けることが必要である。
- 学内において URA に対する認知度の向上や、必要性に対する共通認識が得られることが必要である。
- 優秀な URA 人材を獲得し、大学全体の研究支援体制を整備することが必要である。
- 大学全体の研究経営をより機能させるためには、URA を組織化し、チーム体制で活動を展開する必要がある。そのためには個々の URA を束ね、事務組織や教員組織と調整しながら、学長をはじめとした大学執行部に企画提案できるリーダー的人材が必要と考える。具体的には、高度な専門性を有し、研究担当副学長の片腕のような存在として、中級、初級レベルの URA に指示しながら活動の方向性を示すことや、前述の「広義の URA」のレベルアップにつながるような模範となる人材である。

6. URA 活用の効果・課題・今後の方針などに関するヒアリング調査

6.1 調査方法

6.1.1 調査対象機関及び対象者

URA 等の研究経営人材を配置する大学等 10 機関を対象としてヒアリング調査を実施した。10 機関のうち国立大学（8 機関）は、運営費交付金における 3 つの重点支援枠から、1 大学以上含むよう抽出した。

- 重点支援①：福井大学、山口大学
- 重点支援②：東京医科歯科大学、九州工業大学
- 重点支援③：北海道大学、金沢大学、岡山大学、大阪大学

国立大学に加えて、私立大学 2 機関を、「研究力強化促進事業」の採択大学から選出した。各機関について、経営者層（研究担当の副学長、理事など）、URA 組織の長（またはそれに準ずる役割を果たす者）、URA の 3 者をヒアリング調査の対象者とした。

6.1.2 ヒアリング項目

ヒアリング項目は、A.経営者層及び URA 組織の長向け、B.URA 向けの 2 種類を作成した。各項目は以下の通りである。

表 6-1 ヒアリング項目 A(経営者層及び URA 組織の長向け)

①大学全体の戦略・計画策定における URA の位置づけ	
	機関全体の戦略・計画の作成や実現における URA に期待される役割(他の関与者と比較した際の役割分担を含む)および現状
②URA の量と質のあるべき姿と現状	
	必要と考えている人数 (URA、研究者、研究支援の事務職員の理想的な人数バランス) とその充足度
	採用基準とその充足度
	採用上の課題となっていること
	今後特に採用したいと考える URA の質 (資質や経験など) や特に期待したい URA の役割および現状
	研究経営において特に期待したい URA の役割および現状
③URA が活躍する学内環境のあるべき姿と現状	
	雇用形態に関する課題認識
	雇用のための資金の現状および今後想定される状況
	給与水準の現状 (教員・職員等との比較) および今後想定される状況
	望ましい URA のキャリアパスおよび現状

	各大学構成員（経営層・教員・教員）による URA 必要性の認識の学内浸透状況
	今後特に期待したい URA の役割の実現のために必要と考える学内環境（育成やキャリアパス、就労環境など）
	URA 評価体系に関する考え方、具体的な評価項目、評価結果の活用方法や活用による効果
	URA の人材育成のための学内外での教育・研修等（学外との人事交流を含む）の設定に関する考え方、設定・受講状況及びその効果
	雇用形態に関する課題認識
④URA に関連する組織やネットワークのあるべき姿と現状	
	学内 URA 組織の構成や位置づけ、他組織との連携に関する考え方と現状
	URA 組織の活動・実績を把握・評価する仕組みの有無と内容
	学外ネットワーク組織やそこへの参画する考え方と現状
⑤URA 導入の効果・課題	
	URA を配置したことによる効果や課題
	URA や URA が参画した研究経営を機能させるための要件・課題

表 6-2 ヒアリング項目 B(URA 向け)

①URA の量と質のあるべき姿と現状	
	自身の URA として就任するまでのキャリアパス、URA として現職への想い
	（自身として）望ましい URA としての（現職と現職に限らない）キャリアパスおよび現状
	現在自身の担当する職務内容、その満足度と背景
	（組織・自身として）大学から求められていると考えられる URA のスキル
	URA 募集時に提示される採用条件や採用環境において、応募の妨げとなりうる点
②URA が活躍する学内環境のあるべき姿と現状	
	自身の URA としての雇用形態・雇用条件、その満足度と背景
	各大学構成員（経営層・研究者・研究支援の事務職員）による URA の必要性の認識の学内浸透状況の実感
	自身の URA としてのスキル構築のための学内外での教育・研修等の要望、受講状況とその効果の実感
	学外ネットワーク組織への参画状況、その効果の実感
	上記以外で、自身の URA としてのキャリアパス実現、また組織としての URA 機能の実現のために必要と考える学内環境（育成やキャリアパス、就労環境など）と実現度の実感
③その他、URA の課題	
	自身の URA としてのキャリアパス実現、また組織としての URA 機能実現のために課題となっていること

6.2 調査結果

6.2.1 大学全体の戦略・計画策定における URA の位置づけ

多くの機関において、経営層間では、URA のあるべき姿やメリットなどについての理解や期待感がある程度共有されている。その内容は、機関が抱える課題、立地、規模、主要な研究分野などにより、多様性がある。

あるべき姿やメリットについての期待感に基づき、各 URA のミッションが設定されている。

米国型 URA として、支援人材ではなくマネジメント人材という位置づけである。研究理事とともに研究戦略を策定するほか、中期計画・中期目標の策定に関わり、大学経営全般のマネジメントを行っている。(岡山大学)

大型研究資金獲得に弱点があると認識しており、1 億円以上の規模の外部資金獲得の企画・推進を担う。科研費支援も担当するが、基盤研究 C→B→A とできるだけ大きい種別に応募してもらうよう支援する。(九州工業大学)

従来の事務方ではできない薬事行政等の専門知識を持ちつつプロジェクトマネージャーとしてのスキルを持った人材として学内のとがった研究者を支援し研究力を高める支援をしていくべきである。(東京医科歯科大学)

URA が設置されてから年次が経過し、URA のあるべき姿やメリット、それに基づいて課されているミッションの内容が変化しているという指摘もあった。

産学コーディネーターや知財ディレクター等の能力を活かしたポストアワードが中心であった。今後は URA の力を活かしたプレアワードについても注力している。(山口大学)

大型研究資金獲得に弱点があると認識しており、1 億円以上の規模の外部資金獲得の企画・推進を担う。科研費支援も担当するが、基盤研究 C→B→A とできるだけ大きい種別に応募してもらうよう支援する。(九州工業大学)

6.2.2 URA の量と質のあるべき姿と現状

(1) 必要と考える URA の「量」とその充足度

今回ヒアリング調査を行った機関では、各機関で 1~15 名の URA を配置している。各大学の規模や URA に課された役割が異なる中で、その人数の多少については客観的に判断することは難しい。各機関の実感では、若干不足していると考えられるいくつかの機関を除いては、概ね十分であると考えられる機関が大部分であった。また、URA の人数を闇雲に増やすよりも、質を高めることを優先したいと考える機関も複数あった。

URA は現在は 9 名で、今後も大きな増減はない。研究担当理事の直接的なマネージメントを実現するためには、少数精鋭の方針。(北海道大学)

岡山大学の規模では、現在の URA 在籍数である 8 名が適切だと認識しており、今後大きな増減はない。マネジメント人材が大勢いる必要はないという考えがある。人数より多様性を考慮している。(岡山大学)

現状は 13 人いるが、やや不足している。但し、数がいるだけではなく、URA がどのような人材かという認識を学内で高める必要がある。(大阪大学)

URA 個々人の優秀さにもよるので、最適人数は示しにくい。規模が大きすぎると他組織との連携が難しくなることもあるので、規模が大きければよいわけではない。(九州工業大学)

また、資金の不足が URA の人数の不足に繋がっていると回答した機関もあった。

人数はもっと必要だと認識しているが、増員するだけの資金繰りが難しい。(金沢大学)

さらに、現在の URA の業務内容では人数は概ね十分であるが、今後さらに業務内容を拡充するとなると追加の要員が必要と回答した機関があった。

将来的には、各学部の戦略にもとづいた URA を配置することも必要であると考えており、理想的には各学部担当及び URA 支援事務も含めて 12~15 名程度の人数規模であればよいのではないかと。(山口大学)

(2) 必要と考える URA の「質」とその充足度

URA の採用基準（必要と考える「質」）については、各大学で能力・資質、経験などについて設定している。

● URA の採用基準（能力・資質）

役割にあまり固執してほしくない。学内でのローテーションを検討していることもあり専門分野のみならずポテンシャルを上げるため幅広い業務にあたってほしいと考えている。(福井大学)

コミュニケーション能力が最も重要。URA は対人コミュニケーションサービスが本質。URA と積極的に関わろうとする教員はもちろん、研究や URA の活用に消極的な教員へアプローチすることも重要で、コミュニケーションは不可欠。(九州工業大学)

研究者としてではなく、URA として働く意欲がある人材を採用している。(金沢大学)

● URA の採用基準（経験）

大学経営・研究経営に特化した人材を学内で育成する方針であるため、原則は 35~40 歳以下の比較的若手を採用する。一方で、学生等全く社会人経験がない者は採用しない。研究者として、自身が主導して研究を進めた経験は必要。(北海道大学)

博士号の保有を採用の必須条件としており、現在 8 名すべての URA が博士号保有者である。研究戦略のマネジメントをする人材は、学術研究に関する深い知識とスキルを保持している必要があるという考えから、このような採用基準を設けている。(岡山大学)

修士以上、実務経験 5 年以上を条件としている。(立命館大学)

さらに、機関のニーズや既存の人材とのバランスを、能力・資質、経験に加えて重視して人材を採用している機関もあった。

特長がある人材を幅広く採用し、URA 組織全体として、当大学の戦略に沿うような形となるように多様性を確保するようにしている。(山口大学)

URA 個人能力を高めるといより、チームプレーで URA ステーションが大学経営・研究経営を担うこと想定している。そのため、採用の際はすでにいる人材とのバランスを重視している。(北海道大学)
産学官からそれぞれ2~3名ずつ採用するほか、女性、外国人、地方出身者のバランスを考慮するなど、URA 組織内の多様性を重視している。(岡山大学)

必要と考える URA の「質」について、その充足度の実感は大学により異なっているが、充足度を上げるためには、資金、機関の立地、URA の職務内容の適切な認知の不足などが課題となっていることが指摘された。

「第3の職種」として終身雇用で2名採用しているが、ほとんどの URA は任期付雇用で採用するしか財源がないのが現状。こうなると人を育てても育ったところに出て行ってしまいう環境しか生み出せなくなる。(大阪大学)

地方大学の任期付きのポジションは、多くの博士号保持者にとっては魅力が高くないため、優秀な人材が集まりにくい。また、研究者としてではなく URA として働きたい博士号保持者が少ない。(金沢大学)
北大 URA の職務内容や求める人材像が、伝わりづらいことが課題である。URA の募集をかけても、適任者が現れないこともある。(北海道大学)

(3) 今後特に期待される URA の役割や求められる「質」

現在~近い未来において特に期待される URA の役割とそのため求められる資質や経験について尋ねたところ、分析的視点での情報収集や整理、分析ができる能力を挙げる機関が多かった。

IR について、研究資金の採択件数や採択率を計算して提示するというだけの単純な分析でなく、もう少し踏み込んだ分析をしてほしい。例えば分野別や採択の経緯を盛り込む等、大学全体の研究力向上のためにどうしたらいいかを考えてほしい。(福井大学)

大型プロジェクト受注や外部資金獲得のための情報収集を行い、過去に失注した原因追求とその対策案の構築を行う。(岡山大学)

研究資金配分において経営層へ議論の材料を提供できる人材となってほしい。研究力分析を専門としている URA は充分にいないので強化したいところ。(大阪大学)

さらに、分析的視点での情報収集や整理、分析に基づき、実際に次のアクションを起こすことができる人材を求める大学もあった。

経営コンサルティング的な感覚を持った URA を採用したい。年間に安定した資金獲得ができる人材でもよい。(東京医科歯科大学)

研究経営や、さらにそれを越えた大学経営への URA の関与を求める機関も複数ある中で、特に分析的な視点へのニーズが高まっているとも考えられる。

外部資金終了後、研究やその成果の社会還元等を継続させるための取組を URA が今後は担うことも期待。例えば、民間からの資金調達など。(北海道大学)

求める人材は研究経営に対して助言ができる人材である。こうした人材は学内ではもちろん、日本中にもそう多くないと認識している。(大阪大学)

今後は、研究 IR の支援、国際連携および国際通用性のある教育の強化支援にも関わり、URA ではなく UA として大学全体の支援を担うことを期待している。(金沢大学)

大学経営の観点では、グローバル化への対応は日本の大学にとって重要な課題である。URA に海外での大学のアピールを期待する大学も複数あった。

海外メディアに対して本学のアピールができる、海外広報に強い人材を採用したい。現在の広報は、社会に対する情報発信や入試情報の提供に重点が置かれているため、研究大学としての本学の広報が少ない状況にある。海外における本学のプレゼンスを高めるため、URA に海外メディアへの研究成果を伝達する役割を担ってもらいたい。(金沢大学)

今後は、国際共同研究の推進も重要と考えているため、国際的な URA が必要と考えている。(早稲田大学)

(4) 現場 URA の職務内容に関する満足度

現場 URA からは、自らの職務内容に対する満足度に対するコメントが得られた。職務内容に関する満足度が高い URA の場合は、業務の結果が具体的な大学の経営戦略に直結すること、裁量の大きさなどをその理由として挙げている。

自身の企画提案したものが、直接大学の経営戦略となる点がやりがいである(例えば、研究基盤戦略企画に関しては、研究者時代から課題意識があったものが形になり始めており、研究者時代の人的ネットワークが非常に良い形で活かされている。関連する予算も多数獲得しており、構想実現に向けた具体的な仕組み作り、マネジメント等も中心的に進めている)。(北海道大学/現場 URA)

大学組織の中で、知的好奇心を満たすことができ、人生の豊かさを感じているので、給与とは直接的に関係はなく、満足している。ただし、若い URA の満足度はわからない。(山口大学/現場 URA)

裁量が大きいので、やりがいという面では満足度が高い。(金沢大学/現場 URA)

6.2.3 URA が活躍する学内環境のあるべき姿と現状

(1) URA の雇用形態や給与

各機関で配置している URA の雇用形態として、有期雇用、無期雇用のいずれかの形態を採る大学、またはテニユアトラック制などにより両者を混在させている機関があった。多くの機関で、人材育成上の観点から無期雇用が望ましいという考える傾向があった。しかしながら、資金源の確保の問題などから、実現できていない機関も多い。多くの機関で、URA の雇用形態の在り方は検討事項となっている。

シニア世代の URA（他の企業等を退職後に URA として勤務している者など）をメインの構成員としているような機関では、必ずしも無期雇用である必要はないと考えている場合もある。

3 年の任期付きで雇用し、3 年経過後審査に通れば終身雇用する制度を採用している。この審査に通る見込みのありそうな人材は現在いると感じているが、まだこの審査をしたことはない。（福井大学）

現在の雇用体制は 5 年間の任期付きとなっているが、今後どのように整備するかは課題である。（岡山大学）

質の担保された人材を確保することは金沢大学にとって重要な課題であるため、URA の雇用環境を整備する必要性は認識されているが、投資財源をどこから引っ張ってくるかについては、今後学内のコンセンサスが必要である。博士号保持者の URA を無期雇用で採用するということは、教員の採用枠をその分埋めることになる。（金沢大学）

「第 3 の職種」として終身雇用で 2 名採用しているが、ほとんどの URA は任期付雇用で採用するしか財源がないのが現状。財源の不足によりますます URA の雇用を維持・増員させることは困難になるだろう。（大阪大学）

現状では、13 名在籍している。いずれも、教員としての肩書を持っている。大学での人数を考えると、早稲田大学としては概ね適正な人数だと考えている。ただし、個々の先生にきめ細かい支援ができる人数ではない。（早稲田大学）

年俸制で 1 年単位の雇用で今はよいと考える。シニア URA は特に問題がない。若手 URA、トレイニーを育成中だが、こういう人材は育成し続け、将来的にはシニア URA の役割を果たしてほしいと考えている。だがそのために雇用形態を変えることは考えていない。（東京医科歯科大学）

無期雇用の URA を設置している大学では、文部科学省等から配分された資金ではなく、機関の自主財源から URA の給与を拠出している。その中で、給与体系の考え方は大学により多様性があった。新たな URA の給与体系を構築する機関と、既存の教職員で用いている給与体系を活用している機関があったが、後者を採用する機関が多い。無期雇用の URA を設置するにあたり、給与体系を変更した機関もあった。

2014 年度までは、URA は任期付の「特任教員」として教員としての給与体系を採用していた。2015 年度からは、テニユアトラック制を採用し、主任以上の URA は任期がない。給与体系は、事務職員の給与体系に近いものを採用している。事務職員は比較的年功序列の給与体系であるが、URA は能力を評価し、事務職員と比較すると少ない経験年で給与が増加する。今後能力の高い事務職員を URA としてローテーションすることを想定していることが、給与体系の変化の背景。（北海道大学）

URA は、教員とも事務職員とも異なる、第三の職（専門職）であるため、どちらの俸給表に合わせることもしていない。研究マネジメント人材のため、実力に応じた年俸制の給与体系をとっている。（岡山大学）

URA の給与は教員水準で設定されている。任期付きの雇用が多いものの、職員の給与水準よりは高い。
(大阪大学)

職が複数あるとマネジメントしにくくなるため、シンプルな方がよいとは考えている。教職協働が実現
されているため、第三の職種は必要と考えていない。(立命館大学)

現場 URA からは、雇用形態や給与は URA の満足度にとって重要な要素であり、その更
なる改善が求められるという声が寄せられた。

本学 URA は 1 年ごとの有期雇用である。シニアならまだしも、若手にとっては厳しい条件だろう。若
手にとっては URA になることによるメリットをしっかりと大学から提示する必要があると思う。(東京
医科歯科大学/現場 URA)

職員として無期雇用で採用されている。勤続年数を勘案すると、他の事務職員よりは給与は高いと認識
しているが、そもそも給与水準自体が低いため、処遇面での満足度は低い。(中略)ただしあくまで、
同じ職務を担当する教員・博士研究員ポストの URA との比較から来る不満である。(金沢大学/現場
URA)

給与などの処遇の満足度はライフステージにもよる。シニア世代であれば給与などの処遇よりも、仕事
のやりがいがあれば応募する者はいるだろう。但し、処遇にも改善の余地はある。特に任期の問題は大
きい。若手も採用しているが、彼らの中でも任期は常に気になるようだ。(大阪大学/現場 URA)

企業から来れば給与水準などは落ちることが多いと思うので、仕事の満足度を高めることが重要であ
る。(大阪大学/現場 URA)

テクノプロデューサー、URA が有期雇用であることから、ノウハウ・スキルが蓄積しないことは課題
であり、理想を言うと、大学間で情報を共有し、任期が終了する前後に人材の最適配置ができればよい。
(立命館大学/現場 URA)

(2) 望ましい URA のキャリアパス及び現状

大学が考える URA のキャリアパスは、主に①特定の大学に留まり長期的に成長するモデ
ル、②複数の大学間を流動する中で成長するモデル、の 2 通りがあった。①のモデルを望
ましいと考える機関が比較的多い。

● 特定の大学に留まるモデル

URA が保有しているスキルは、ローカライズされている側面も強い。そのため、当大学で育成した URA
が違う職種につくことよりも、URA として働き続けることができる環境を構築すべき。(中略)シニ
ア URA として多くの経験を積んだ後は、大学の副学長等の職務に就き、大学経営を主体的に実施して
もらう、といったようなキャリアパスが望ましい。(山口大学)

定年退職まで北大に勤務することが理想。URA 職を経て、部局長や総長補佐、副理事、理事等が最終
的な姿か。部局長はその部局のアカデミア出身であることが良い。(北海道大学)

URA から研究理事というキャリアパスは十分にあり得る。既に岡山大学の上級 URA は副理事を兼務
している。(岡山大学)

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が必要であり、またと 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。(大阪大
学)

● 複数の大学間を流動するモデル

機関としては、採用によりできるだけネットワークをたくさん形成したい。他機関とのつながりが重要と考えるためである。(福井大学)

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が必要であり、またと 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。(大阪大学)

望ましいキャリアパスについて構想を持っているとしても、ほとんどの機関は URA を設置して 3 年と日が浅い。そのため、現段階では各モデルの代表像とされる URA は存在しないことが多い。また、一部の大学では、望ましキャリアパスの構想を描けていないか、イメージがあっても実現できていない。その背景として、財源など問題から URA の安定した雇用形態を確保できていないことがあると考えられる。

若手が長期間にわたってキャリアアップできる仕組みを、予算措置の問題から用意できずにいる。(九州工業大学)

大学としては人材流出は望ましくない。特に中長期的な戦略策定や研究企画などに関与する人材がは流出するのは望ましくない。こうしたニーズと、雇用形態が整合していないのが難しい点である。(大阪大学)

また、現場 URA 自身についても望ましい URA のキャリアパスのイメージを各々で描いている。キャリアパスが不明確であることは、望ましい URA の雇用の妨げとなっている可能性もある。

URA 職は一般的に不安定であり、特に有期雇用の場合は生活設計を立てることが難いため、URA の資格の統一化を視野に入れた雇用制度設計等の検討をし、URA が正職員となれるような仕組みを構築すべきではないか。URA の流動性の確保も大事だが、教員と同様、テニユアを取っての流動性が理想的である。(山口大学/現場 URA)

労働時間の長さや仕事の質が反比例するようなどころのある業務であるため、裁量労働制に準ずる制度を適用する第三の職として URA を位置づけてほしい。現在は教員か職員しかキャリアパスがない。(金沢大学/現場 URA)

(3) URA の必要性の認識の学内浸透状況

機関内において、URA の認知度は高まりつつあると実感している機関が複数あった。一方で、認知度は高まりつつあるが、URA と直接業務を通して関わったことがある教員や職員のみ認知の範囲は留まっているため更なる認知度拡大が必要と考える機関があった。

科研費獲得のための申請書のブラッシュアップ業務を通じて、学内認知度は上がってきていると感じている。(中略) URA をかなり信頼している教員もおり、口コミによって認知度は向上していると考えている。(山口大学)

教員・職員とも、業務上関係したことがある部署・人物なら URA のことをよく分かっており、好意的に受け止めている。但し、URA の人数が少ないので、直接接触できない教職員もいる。こうしたものは、URA の業務をよく理解していない。(九州工業大学)

URA は全学的に認知度が高く、必要性も広く認識されている。他方、学生間の認知度が低いので、今後 URA の認知度が上がり、大学院に在学中から URA を目指すようになれば理想的である。(金沢大学) 研究戦略センターは何をやっている部署なのか分かっていない教員はいると思われる。感覚的に全教員の 10%には認知されている。(早稲田大学)

(4) URA の評価体系

URA 自身が設定した目標に基づき、自身や上長等が評価する形式を採る機関が多かった。評価結果については、給与や昇進に反映させるかどうかは、機関により方針が異なっている。

各 URA は、期首に目標設定をして、面談を行う。組織上の役割分担は、シニア URA 同士で決定し、各 URA への目標設定を実施する。各 URA は、期中と期末に、シニア URA から評価のフィードバックを受ける。評価項目の達成度と重要度に応じて評価をしている。外部獲得資金の獲得実績を評価に反映することはしない。(山口大学)

目標管理制度を試行中。年度毎に立てた目標について、重要度、困難度、実現度により評価する。2014 年度までも類似の取組はあったが、2015 年度以降はその結果を処遇に反映させるよう変化した。(北海道大学)

個々の URA に関して「目標達成状況報告」を中間と最終の 2 回、行っている。個人目標、資格・免許、特筆すべき業務実績の項目について、上級 URA は研究担当理事と学長、一般・主任 URA は研究担当理事が評価し、給与・昇格に反映させている。(岡山大学)

事務職員と同じ評価体系で、任期付きの URA については自身で構築した計画と目標の達成度評価を取り入れている。業績の評価を賃金に反映できる制度改正には至っていないが、昇格・契約更新のための評価基準は内規として定め、適用を開始した。(早稲田大学)

現場 URA からも、URA 評価のあり方についていくつか意見が聞かれた。

事務職員として求められることと URA として求められることは異なるため、事務職員としての評価方法を事務職で雇用されている URA に適用することに違和感がある。(金沢大学/現場 URA)

URA のキャリアパスを確立するために、URA を評価する必要がある。まずは URA 評価と密接な関係にある教員評価をクリアにできれば、URA の評価も出来上がると考えている。その結果、キャリアパスもクリアに示すことができる。(早稲田大学/現場 URA)

(5) URA の人材育成のための取組

各機関で、内部で研修等の仕組みを構築、または機関内外の既存の研修等の仕組みの活用により、人材育成の取組を進めている。

● 機関内で独自の人材育成の取組を行っている。

学内で、教員の科研費獲得のための申請書ブラッシュアップ方法のノウハウを集積し、ノウハウを習得した中堅 URA による研修を実施している。(山口大学)

シニア URA 候補に、ケーススタディ形式で学内研修を行ったことがある。ケーススタディの内容は、教員との関わり方等の具体的な内容についてである。(山口大学)

URA 人材の育成のために、OJT 研修と OFFJT 研修(座学)を実施している。学内で独自に研修を開発し、契約交渉・法務対応、申請書作成支援など、研究支援業務に関する様々なテーマを設定している。ベテランや中堅が講師をしたり、ロールプレイングをしたりしている。(立命館大学)

● 外部研修や外部プログラムを活用している。

若手の人材育成には力を入れており、外部研修などにも参加させている。(九州工業大学)

本学は RA 協議会の事務局でもあるため、RA 協議会で構築した教育・研修等を活用している。新任 URA 向けには、学内専用の初級 URA 向け能力開発プログラムである「金沢大学 BASICS」を活用している。さらに、中上級者向けの人材養成プログラムもあり、また平成 26 年度の文部科学省「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」事業の中で構築した中・上級者向け研究マネジメント人材養成プログラムも活用している。(金沢大学)

URA が集まる、主に海外で開催されているセミナーに参加している。欧米の URA は日本より古く 50 年位の歴史があり、ノウハウがある。(早稲田大学)

一方で、日々の業務を通じた OJT による人材育成を重視し、研修等特別な人材育成プログラムを設けていない機関もあった。

現在、特に体系的な教育・研修は行っていない。かつて、URA 自身による研修の企画(講師を招く等)および社外研修(未来工研や東京農工大実施の URA 研修など)を受講させた前例がある。前者については、新任の URA 向けである。OJT をより重視している。(北海道大学)

現在、不足しているスキル・知識を補うことを目的とした教育・研修は行っておらず、また特に必要であるとも考えていない。全員博士号保有者であり、学術的な研究に関する知識・スキルは既に習得しているため、OJT がほとんどである。(岡山大学)

機関内外での人材還流により、人材育成を促進したいと考える機関も多かった。

URA と文科省や JST のような機関の双方向で短期間でも出向し合うようなパイプができるとよい。(福井大学)

大学内だけで十分な人材育成を行うことはできない。企業へのインターンシップ、ファンディング機関へ出向させてもよい。(東京医科歯科大学)

今後は学内の高度専門職間(URA、産学協働マネージャー、人材育成本部のマネージャー、国際本部のマネージャー)で、相互の職間のローテーションを検討している。ジェネラリストとしての大学経営人材を育てたい。(北海道大学)

6.2.4 URAに関連する組織やネットワークのあるべき姿と現状

(1) 学内 URA 組織の構成や位置づけ、他組織との連携に関する考え方と現状

各機関において、URA や URA が所属する組織は、その他の研究推進を担当する部局と密接に関わっている。研究担当理事に直下に URA や URA が所属する組織を置き、トップダウンでの研究戦略推進を担っている場合もある。

研究推進課と URA は組織的にも物理的にも非常に近く連携している。兼任も存在する。(福井大学)

大学研究推進機構の中の研究戦略推進部に URA 室を設置。(山口大学)

研究担当理事直下に URA 組織を置いている。(北海道大学)

部局ごとに分かれておらず、研究担当理事が管轄する O-FSI の中に URA が配置されている。O-FSI は、学内の研究支援と産学官連携により得られる研究成果の社会還元を促進する組織であり、研究部門とアドミニストレーション部門に分かれている。このうち、URA はアドミニストレーション部門に配置されている。(岡山大学)

IR 担当部局との連携の重要性も指摘されていた。

IR 室との連携が十分とまでは言えないが、大学の強み・弱みの分析を改めてお願いしている。(九州工業大学)

また、複数の機関で URA と事務職員または事務組織との連携の重要性が指摘されている。

当大学は URA の支援担当事務職員を設置している。URA と研究者の間に研究費の執行等に詳しい URA の支援担当事務職員を置くことで、研究者支援を円滑に進めることができる。(山口大学)

事務との連携は非常に重要。事務組織と兼務させるなど人材を共有する形で、連携を深める必要がある。(九州工業大学)

(2) URA 組織の活動・実績を把握・評価する仕組みの有無と内容

URA や URA が所属する機関の学内での認知向上や、存続のためには、その活動や実績を把握・評価する仕組みの構築が不可欠と考え、一部の大学では明確な評価の仕組みを構築していた。

アドバイザーボードにより URA 組織を評価してもらっている。大学教員、民間企業、ファンディング機関等を含めた 6 名ほどの委員で構成。既に 3 回実施。(福井大学)

研究担当理事を筆頭とする委員会の中で、URA の実施計画を構築し、その計画に基づいた評価を行う。委員会メンバーは学内の理事や教員に加え、民間企業等外部の関係者も含む。(北海道大学)

一方で、URA の成果を明確に数値化することが難しく、評価の仕組み構築が課題となっている機関もあった。

組織評価指標のようなものから、効果が出ていると言えそうなエビデンスはあるものの、やはり URA の寄与がどの程度かを示すのは極めて難しい。(九州工業大学)

厳しい財政状況の中、URA 組織を維持するためには説得材料が必要であり、そのためのエビデンスとなるデータは収集している。(大阪大学)

(3) 学外ネットワーク組織やそこへの参画する考え方と現状

多くの機関が学外のネットワークに参加しており、情報共有・交流機会提供の役割を果たしている。一方で、それ以上の新たなアクションにはつながっていないという指摘があった。

北大 URA の取組は、他大学と比較して独自性が高いと認識しており、現状では他大学から学ぶことは減ってきた。URA 組織として学外のネットワーク参画の重要度は減っている。一方で、URA 個人としての人脈作りという観点では外部ネットワークは有益である。(北海道大学)

学外ネットワークを通じた人材交流・情報交換などは有益だと認識している。(岡山大学)

ネットワーク組織への出席にも、研修的な意味はあると考えている。(大阪大学)

新たなアクションにつなげるためのネットワークのあり方について、いくつかのニーズが示された。

URA のネットワーク組織を構築することは、難しいと考えているが、人材育成や認定制度も含めて URA 職を確立するためには、URA ネットワーク組織を構築していかなければならないと考えている。(山口大学)

ネットワーク組織を使って、大学間で URA 人事の融通・ローテーションができると有用かもしれない。中小規模の大学単独で人材を確保するのは難しい部分はある。(九州工業大学)

現場 URA から、学外ネットワークに関する意見が得られた。

ネットワーク組織などの研修にも参加しており、他大学の URA と名刺交換などは行っているが、具体的に協力して外部資金を取るといった動きには至っていない。(福井大学/現場 URA)

URA のシンポジウムにも参加をしている。URA のシンポジウムでは、若手 URA も参加し、各 URA の経験や問題点を共有できる場となっていたために、大変有意義であったと感じている。(山口大学/現場 URA)

色々な場で似たような(研究力強化等の)議論があるので、どれかにまとまって議論してもらえるとありがたい。(九州工業大学/現場 URA)

北大 URA の取組は独自性が高く、先進的な事例として学会等で発表して取組の特徴を改めて認識し、さらにそれを広く世の中に取組を発信することは意義深いと考えており、RA 協議会や RU11 等においても適宜報告を行っている。(北海道大学/現場 URA)

ネットワークの中での情報交換や TF 活動は岡山大学自体のメリットというようも、わが国の研究機関全体の強化と科学技術・イノベーション振興という視点で参画しているため、URA 個人のスキルアップという点では効果は限定的である。ただし、活動を通じての人的ネットワークの構築や大学運営へのフィードバックなどには多めに役立っている。(岡山大学/現場 URA)

現場 URA のケーススタディがあると役に立つだろう。(立命館大学/現場 URA)

RA 協議会や RU11 の URA の会合に参加することは有意義であり、そのような学外ネットワーク組織を通じた情報交換が重要と感じている。(早稲田大学/現場 URA)

6.2.5 URA 導入の効果・課題

(1) URA を配置したことによる効果

URA を設置して数年経過し、目に見える効果が得られているという機関が複数あった。

科研費の採択率が上がっている。研究拠点形成に係る事業にも参画してもらっていて、とても活躍してもらっている。当大学は、他の大学と比べて、研究開発拠点があまりなかったなので、その点を強化してもらっていることに満足をしている。(山口大学)

若手の科研費採択率が上がった。／ダイバーシティ補助金が獲得できた。／臨床研究も3倍になった。(東京医科歯科大学)

北極域研究センターやCOI「食と健康の達人」拠点の計画や資金獲得は、目に見える形の成功例(アウトカム)であった。(北海道大学)

SGUの申請については最初から最後までURAが支援を行った。大学の研究力強化のためにはURAは必要だと認識している(金沢大学)

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。(岡山大学)

予算獲得支援では効果的。(大阪大学)

(2) URA のあるべき姿を実現する上での課題

前項で示したような効果が得られた一方で、各機関が考えるURAのあるべき姿を実現する上では、多くの課題が認識されていることが示された。

● URA の量と質の不足

経営に関与して言うべきだとは思いますが質・量ともに不足しているため厳しいと考える。経営層に期待を寄せられていることは実感しているがそれにまだURAが応えられていない。実績を示していくことが重要である。(福井大学)

経営にURAが関与するためには、URAへの十分な信頼が学内で得られていること、URA自身がそれに応える能力を蓄積していることが前提となる。(九州工業大学)

長期的なキャリアパスおよび無期雇用など安定した雇用体制の構築。(岡山大学)

人材の成長がなければ研究経営を機能させるURAを抱えることは難しい。短期的に育成するのは難しい。大学の研究戦略にURA育成を掲げることはできるだろうが、それによる効果やサイクルが回り出すまでにはある程度の時間が必要である。サイクルを回す速さを加速させるにはより良い人材を採用することが必要である。(大阪大学)

● URA が活躍する学内環境の不十分さ

現在は文学部を除き部局URAはない。部局URAを強化し、部局で経営マネジメントを行うことが理想。(北海道大学)

URAを採用する場合は、職員か教員かのどちらかの俸給表に合わせる必要があるため、第三の職としてURAを扱う体制が整っていない。(金沢大学)

URAをサポートする事務職員が少ない。そのため、URAの本来の仕事ではない事務作業もURAが行っており、URAがマネジメント業務に完全従事できていない部分がある。(岡山大学)

科研費等外部資金の獲得だけに留まらず、資金の学内配分までURAに任せたいが、今の制度上では難しい。(岡山大学)

● URA の評価の難しさ

組織評価指標のようなものから、効果が出ていると言えそうなエビデンスはあるものの、やはり URA の寄与がどの程度かを示すのは極めて難しい。(九州工業大学)

他大学にも成功例があまりない中で、今後どのように経験や成功を積み重ねていくか、はっきり見えていない点は課題である。(北海道大学)

さらに、上記のような課題を解決し、機関内で URA を効果的に機能させるために、いくつかの具体的な策も示された。

恒常的に URA を機能させるために、URA 自身で活動資金を得る仕組みを構築することが必要ではないか。例えば、URA が科研の研究分担者(研究プロジェクトマネージャー)として参画するような仕組み等である。URA 自身は研究主体者ではないが、研究支援者として、研究プロジェクトの進捗管理や研究代表者を支える分担者としての活動経費の確保等が望まれる。このような仕組みを構築することによって、URA 自身のモチベーション向上も期待できる。(山口大学)

URA の能力を発揮させるためには、URA に裁量を与えることが重要である。(金沢大学)

現場 URA からは、「2.3.2 URA の処遇・キャリアパスと人材の確保・育成」で示したような雇用形態や給与、キャリアパスに関する課題に加えて、以下のような点が指摘された。

事務職員との業務の棲み分けはできているが、事務職員の数が足りないため、URA が事務作業を行うこともある。事務作業は本来の URA の業務ではない上、マネジメント人材のリソースの使い方として効率的ではないため改善が必要である。(岡山大学/現場 URA)

定型型業務の業務量が多く、提案型の業務ができていない点が課題である。時間を作って、新規企業に提案をすること等が求められており、そのような時間を作れるかどうか、テクノプロデューサー、URA のスキルだろう。(立命館大学/現場 URA)

7. URA ネットワークの現状に関するヒアリング調査

7.1 調査方法

URA の現状・課題に関して議論・情報交換するするため、大学を中心に構成されるネットワーク組織（以下、URA ネットワーク）に対してヒアリング調査を実施し、その設置経緯や検討・活動状況などに関する情報を収集・整理した。ヒアリング調査は以下のネットワークを対象とした。

表 7-1 ヒアリング調査対象（URA ネットワーク）（組織名 50 音順）

組織名	ヒアリング先
医学系大学産学連携ネットワーク協議会（medU-net）	東京医科歯科大学 産学連携研究センター 医学系大学産学連携ネットワーク協議会事務局
学術研究懇談会（RU11）	東京大学研究推進部研究推進企画課
大学研究力強化ネットワーク（RU ネットワーク）	自然科学研究機構事務局
リサーチ・アドミニストレーター協議会（RA 協議会）	金沢大学 先端科学・イノベーション推進機構

7.2 調査結果

7.2.1 ヒアリング調査結果

(1) 医学系大学産学連携ネットワーク協議会（medU-net）

1) 設立の経緯・目的等

- 医療分野における産学連携においては、臨床研究、治験、研究不正、利益相反等、様々なテーマにおいて課題が山積しており、医学系の産学連携の実務者・専門家による連携の必要性が認識されていた。こうした背景を踏まえ、文部科学省「大学等産学間連携自立化促進プログラム」事業を活かし、2009年10月に「医学系大学産学連携検討委員会」を、翌年6月に「医学系大学産学連携運営委員会」を設立し、本格的な活動を開始した。
- 医学系大学・公的研究機関等による連携を通じ、産学連携活動の水準の向上と活性化に寄与し、医療の発展に資することを目的とし、会員との協働関係に基づき、医療イノベーションの創出に必要な実効性ある制度設計の探求、医療系産学連携機能の標準化、アカデミア発の政策提言に取り組んでいる。
- 文部科学省事業終了後は、東京医科歯科大学が事務局となり2013年4月より自立的運営を開始している。

2) 活動状況

- 会員制により運営しており、2013年の自立化以降、会費制を導入している。会員数は毎年増加しており、2016年2月時点で個人会員354名（所属機関251）、法人会員32機関である。
- 主な活動として、「医学系産学連携機能の標準化」「政策提言活動」「イノベーション創出支援」を行っており、このうちURAに関連する活動は「医学系産学連携機能の標準化」において行われている。
- 「医学系産学連携機能の標準化」では、産学連携実務に関するスキルの習得・強化を目的に、各会員機関が実務体制等を共有する会として、「ケーススタディワーキング」を実施している。これは、医学系の産学連携に係る様々なテーマについてゲストスピーカーを招聘し議論を行うもので、URAについては、「医学系URAの在り方」について平成27年1月に開催されている。
- ケーススタディワーキングは各テーマにつき原則1回開催されるもので、これを通じ会員の関心が得られたテーマについては、ワーキンググループ活動に発展させ、継続的な議論を行っている。URAについては、「医学系URAワーキンググループ」が設置され、医学系URAの課題や解決手法、医学系URA制度の在り方や今後の展望について、これまでに2回開催されている。将来的には医学系URAの日本版モデルを確立し、研究支援の在り方に一石を投じる機会に発展させることが意図されている。
- 人材育成については、医療・薬事分野、契約等のセミナー等は実施し、全国のURAが参加しているが、URAの育成については行われていない。

3) 他ネットワークとの連携状況

- 医学系に焦点をあてたURAネットワークは海外にほとんど存在しないと認識されており、現時点で連携は行われていない。
- 国内のネットワークとの連携については、医学系URAネットワークとその他のURAネットワークでは、扱うテーマや求められる能力等が異なるとの考えのもと、組織としての連携にまでは至っていない。

4) 成果、課題、今後の活動予定

- 医学系特有の課題に根ざした産学連携のネットワークを立ち上げ、会員制により自立的な運営に至っている。
- 検討テーマのひとつとしてURAが扱われているが、本格的な展開は今後の課題と認識されている。その背景には、多数の大学において医学系URAの必要性が認識されつつも、URAの確保・育成に関する投資対効果が示されていない中で、大学経営層が積極的な確保・育成に踏み切れていないことが挙げられた。そうした状況下においては、大学経営層が全学的な視点から自学の強み・弱みを自己点検し、自学の経営力強化の手段としてURAを捉える必要性や、自己点検の手段としてIRを積極的に活用していくことの必要性が示された。
- URAの確保・育成の推進に向け、国内にロールモデルが十分確立されていないことを踏まえ、今後は海外の医学系URAの実態等の調査を行い、日本における医学系URA

の在り方を確立するとともに、ハンドブック等の作成・周知を通じ、全国的な医学系 URA の普及展開を図ることを検討している。

(2) 学術研究懇談会 (RU11)

1) 設立の経緯・目的等

- 公的財政支出抑制の流れの中で、研究大学においては、研究予算確保に対する懸念が生じていた。こうした背景のもと、国家の成長発展の鍵を握る研究大学の充実強化策について議論し、大学相互の連携を深めるために、研究大学間の連携を強化することを目的に、2009年11月に9大学（北海道大学、東北大学、東京大学、早稲田大学、慶應義塾大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学）で発足し、2010年8月に筑波大学、東京工業大学が加入し、現在に至っている。
- URA については、2010年5月にRU11研究担当理事・副学長懇談会においてURAの育成・確保に関する議論が開始され、同年10月に同懇談会において、URAの育成・確保に関する調査研究を専門的に行うため「リサーチ・アドミニストレーター制度検討タスクフォース」が設置された。

2) 活動状況

- 「リサーチ・アドミニストレーター制度検討タスクフォース」は設置後、約3年半にわたり以下の調査研究等を実施し、これらを踏まえ、URAの業務内容、職域の在り方、雇用形態、スキル要件、育成方法、キャリアパスの在り方等について議論を行った。
 - 大学、企業、研究開発型独立行政法人における研究マネジメントの実態に関するヒアリング調査
 - 諸外国の研究大学、URAの職能団体へのURAの実態に関する訪問調査
 - 研究マネジメント業務の実態やキャリアパス、URA業務へのニーズ等に関する調査
 - 科学技術振興機構の研究支援人材等の支援強化事業に関するヒアリング及び改善要望
- これらの成果は、文部科学省事業「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」におけるURAのスキル標準作成及び研修・教育プログラムの作成に役立てられた。
- 以上を踏まえ、URAを日本の研究システムに定着・確立する上での課題を整理し、今後の方向性として以下を提言した。
 - 作成したスキル標準や研修・教育プログラムの活用促進、継続的な改定等を国や大学等への訴求
 - 大学団体等においてURAの位置づけ、業務内容、キャリアパス、育成・供給システムを情報共有・協議する場の設置
 - URAが学外の研修機会を活用して専門能力の向上を図ることに對して大学が適切な業務として位置づけることの検討
 - 研究プロジェクト運営・立案支援のURAシステムの整備が初期段階にあることを

踏まえ、システムの定着、自立的な発展を促す具体的な行動を RU11 として実施していくこと

- ▶ 研究戦略立案支援を行う URA の機能を定義し、キャリアパスを含めた職域の確立を RU11 として検討すること
- 同タスクフォースは設置後約 3 年半にわたる上記活動ののち休止している。その背景には、これらの活動を通じ各大学において URA に関する認知が進み、具体的な取組は各大学に委ねられる段階となったため、協議会の活動としては一定の役割を終えたとの認識がなされている。

3) 他ネットワークとの連携状況

- ネットワークとして海外の URA 組織との連携は行われていないが、ヒアリング先である東京大学においては、以下の連携が行われている。
 - ▶ International Alliance of Research Universities (IARU)
 - ▶ The Society of Research Administrators International (SRA International)
 - ▶ National Council of University Research Administrators (NCURA)
- 国内のネットワークとの組織的な連携は行われていないが、個人レベルで他のネットワークへの参加が行われている。

4) 成果、課題、今後の活動予定

- 上記タスクフォースの検討を通じ、URA を日本の研究システムに定着・確立する上での課題の整理と今後の方向性の提言がなされた。
- 一方で、提言の内容が十分に実現されていないとの認識がある。その背景には、個々の大学においては、URA の処遇や職域の設定、キャリアパスの構築等が課題となっていること、及びネットワークとしては URA についてタスクフォースの活動を通じ一定の成果を挙げたとの認識のもと、現在は他の重要テーマに焦点をあてているとの認識が示された。

(3) 大学研究力強化ネットワーク (RU ネットワーク)

1) 設立の経緯・目的等

- 大学の研究力強化を目的とした文部科学省「研究大学強化促進事業」に採択され、同事業の活動の一環として、自然科学研究機構が呼びかけを行った。2014 年 3 月に本ネットワークを設立した。
- 同事業に採択された機関や、「リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保するシステム整備」事業に取り組む機関等、研究力強化を推進する機関に呼びかけ、賛同の得られた機関により構成されている (参加 25 機関 (2016 年 2 月時点))。

2) 活動状況

- 参加機関の研究担当理事等による全体会議を設置し、ネットワークの運営総括と共通課

題に関する討議や、必要に応じた政策提言などが行われている。

- 研究力強化に関する具体的な取組については、テーマ別のタスクフォースを置き、参加機関間での協議・連携の場としている。このタスクフォースのひとつとして、「URAの人材交流・キャリアパスに関するタスクフォース」が構想されたが、実際の活動にまでは至らなかった。

3) 他ネットワークとの連携状況

- 海外の研究機関ネットワーク機関として AAAS (The American Association for the Advancement of Science) との連携があり、国際情報発信を主眼においた交流を行っている。
- RA 協議会等、国内の資格者団体との組織的な連携は行われていないが、URA 等個人レベルで他のネットワークへの参加が行われている。

4) 成果、課題、今後の活動予定

- URA の人材育成等は、RA 協議会や他機関における取組み状況を踏まえつつ、OJT 方式による実施を今後検討することとしたい。

(4) リサーチ・アドミニストレーター協議会 (RA 協議会)

1) 設立の経緯・目的等

- 日本におけるリサーチ・アドミニストレーション機能の定着・展開に向けて、それらを担う人材の育成・能力向上、課題の共有や解決についての情報交換を促し、ひいては我が国の研究力強化への貢献、学術及び科学技術の振興並びにイノベーションへの寄与を目的としている。
- 本ネットワークは、2009年に発足したリサーチ・アドミニストレーション研究会を礎とし、2015年3月に発足した。
- 前身となるリサーチ・アドミニストレーション研究会は、金沢大学のURA有志による勉強会を出発点とし、文部科学省事業の一環として実施したシンポジウムと合同で開催した全国大会での気運の高まりを受け、拡大・発展を経て、現在に至っている。
- 会員制（会費制）として実施しており、個人会員 306 名（組織会員機関所属の会員含む）、組織会員 17 機関、賛助会員 3 機関（2016年3月時点、4月からは21機関参加）から構成されている。

2) 活動状況

- 全体の活動計画の立案等を行う「運営委員会」と各専門委員会等による活動が行われている。
- 各専門委員会等には、「年次大会企画・運営専門委員会」「情報発信専門委員会」「スキルプログラム専門委員会」「国際関係ワーキンググループ」がある。発足から約1年の現状においては、年次大会の企画・運営がもっとも大きな活動として取り組まれている。

- 「スキルプログラム専門委員会」においては、教育・研修プログラムやスキル標準を基に、将来的に資格認定につながるカリキュラムの検討や、教育・研修プログラムの企画・実施がなされている。教育・研修プログラムについては、URA 初心者向けの「オプション教育研修プログラム」が 2015 年 8 月に開催された。
- 「国際関係ワーキンググループ」は、欧米の URA ネットワークから連携打診があったことを踏まえ、窓口機能を設けるべく新たに設置されている。

3) 他ネットワークとの連携状況

- 海外とのネットワークについては、現在具体的な連携は進んでいないものの、連携の打診をしばしば受けており、近い将来、以下の団体との連携が考えられる。
 - National Council of University Research Administrators (NCURA)
 - The Society of Research Administrators International (SRA International)
 - European Association of Research Managers and Administrators (EARMA)
 - Association of Research Managers and Administrators (ARMA)
 - The International Network of Research Management Societies (INORMS)
- 国内の関連ネットワーク・団体との組織的な連携は行われていないが、個人レベルで他のネットワーク等への参加が行われている。

4) 成果、課題、今後の活動予定

- URA の育成を通じた学術・科学技術の発展を組織のミッションに掲げるネットワークとして、会費制による自立的な活動を推進している。
- 平成 28 年度以降も、年 1 回の年次大会（当面秋開催を予定）、教育・研修プログラム（人事異動等をふまえ 5 月頃、及び年次大会期間中を予定）等、継続的な活動が予定されている。
- リサーチ・アドミニストレーションシステムの普及にあたり、大学組織における URA の位置づけや処遇の適正化、継続的な雇用を確保できる仕組みの整備等が課題として認識されている。
- この課題の対応策となりえる、URA の専門職化に向け、将来的には資格制度の創設を視野に入れた検討を進めることとしている。一方で、その実現に向けた課題として、人的・財政的負担が懸念されている。
- 今後は、会員への情報発信機能の一層の強化が必要と認識されている。
- 参加会員の拡大も課題であるが、2015 年 9 月に開催した第 1 回年次大会の参加者は 419 名、参加者の所属は 118 機関と多数であり、RA 協議会の会員数を大幅に上回っていることから、今後の会員増が期待できる。

7.2.2 URA ネットワークの現状、課題、求められる方向性

(1) URA ネットワークの現状

以上の調査結果から、URA の確保・育成に向けた各ネットワークの取組は様々であることが確認された。これらには、大学の研究力強化の一方策として URA の確保・育成を位置づけているケースや、URA の確保・育成自体を組織のミッションとして位置づけているケースがみられた。また、過去に取組が実施または構想されたものの、現在は取り組んでいないケースや、現在取り組んでいるものの中でも、調査・検討段階のケースや、実際に教育・研修プログラムの実施等の直接的な育成に取り組んでいるケースなどがみられた。

他のネットワークとの連携については、国内のネットワーク間の連携は組織的には十分になされていないことが確認された。

また、課題としては、大学組織における URA の位置づけやキャリア形成の難しさや、大学経営層が URA の確保・育成に踏み切れていない現状が指摘された。

(2) 今後求められる方向性

各ネットワークの取組を通じ、URA の必要性に対する一般的な理解や、確保・育成に向けた課題の整理は概ねなされたといえる。今後は、確保・育成に直接つながる活動の実施とより多数の大学への展開や、各大学の試行錯誤の中で得られる教訓や諸外国の経験の即時の共有とこれらを踏まえた新たな取組の創出・普及が求められる。今後のネットワークの在り方としては、これらが継続的になされる基盤を提供していくことが重要となろう。

確保・育成に直接つながる活動としては、主に大学組織の制度設計に係る事項と、育成機会の提供に係る事項が重要である。前者については、大学組織において URA をどのように位置づけ、処遇していくべきかといった組織・人事・キャリアパスに係る検討やグッドプラクティスの共有を、ネットワークを介して実施していくことが有効と考えられる。URA の専門職化に向けた資格制度の創設や、IR を活用した URA の配置判断に関する方法論の確立・共有、及び URA の確保・育成の推進に向けた大学経営層の意思決定を後押しする投資効果の明確化は、これらの推進にあたり有効であろう。

育成機会の提供については、一部のネットワークにより教育・研修プログラムが提供されているが、今後は全国の関係者に対し受講機会を高めることも検討すべきである。そのための方策として、例えば e-ラーニングプログラムの開発・提供は検討に値すると考えられる。

これらの活動の推進にあたっては、一定の人的・財政的な基盤が必要となり、これらは課題認識として示されたところである。自立的な運営が目指されてはいるものの、これらの不足が活動の大きな制約とならぬよう、新たな取組の初期段階においては、一定の公的な支援が有効になってくるものと考えられる。

8. シンポジウム開催による調査・分析

URA システムの自立的運営に向けて取り組むべき内容・課題、各種ネットワーク組織の現状・課題・成果、我が国の URA システムの現状認識や課題意識、あるべき URA システム構築へ向けたプロセスや必要な施策等を議論するために、シンポジウムを開催した。

8.1 実施概要

表 8-1 シンポジウム実施概要

タイトル	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～
日時	2016年3月6日（日） 13:00～18:00
会場	東工大蔵前会館
主催	文部科学省
運営	株式会社三菱総合研究所
参加対象	URA 等の研究経営人材を配置している大学等の機関の学長、副学長、理事、研究部門の長と同等の大学等の経営者層、URA 等の実務者、大学等の事務職員

8.2 参加状況

シンポジウムの参加者の募集に当たっては、案内文を株式会社三菱総合研究所のウェブサイトに掲載するとともに、アンケート調査、現状・課題に関するヒアリング調査、ネットワークの現状に関するヒアリング調査の対象に対してもメールで通知した。

申し込みについてもウェブサイトで開催した。申し込みと出席の状況を表 8-2 に示す。また、出席者のうち、来場者アンケートの回答者の所属・立場を表 8-3 に示す。

表 8-2 シンポジウム申し込み出席状況

	登壇者	一般	文部科学省
事前申込	—	265	18
出席	14	228	15

注) 出席者には事前申込を行わなかった当日出席者を含む。

表 8-3 来場者の所属・立場

所属	所属別 小計	立場					
		経営・役 職者	URA・IR 等	教員・研 究職	事務職	その他	記入なし
		35	46	14	43	6	13
国立大学・大学共同 利用機関法人	105	24	41	10	29	1	0
公立大学	2	1	1	0	0	0	0
私立大学	21	5	4	3	8	0	1
行政機関	5	0	0	0	4	1	0
独立行政法人	8	2	0	1	2	2	1
民間企業	4	1	0	0	0	2	1
その他	2	2	0	0	0	0	0
記入なし	10	0	0	0	0	0	10

出所) 来場者アンケート

8.3 プログラム

プログラムは、検討委員会での議論も踏まえて以下とした。

表 8-4 URA シンポジウムプログラム

(順不同、敬称略)

開会あいさつ	
	岸本 康夫 文部科学省審議官(科学技術・学術政策局担当) 三島 良直 国立大学法人東京工業大学学長
基調講演	
①「日本の科学技術駆動型イノベーション 創出能力の強化に向けて ～URA の使命と 大学の挑戦～」	柘植 綾夫 公益社団法人科学技術国際交流センター会長
②「マネジメントとガバナンス：アカデミ アにおける輸入概念と輸入人材」	上山 隆大 政策研究大学院大学副学長
事例紹介「大学経営を研究等の側面から支える体制、人材、その役割について」	
①「大学マネジメントとIR」	西郡 大 佐賀大学IR室長、アドミッションセンター 准教授
②「これからの大学に求められるリスクマ ネジメント体制の構築」	岡田 昌治 九州大学国際法務室副室長・教授/ユネス& 椎木ソーシャルビジネス研究センター エグゼクティブ・デ ィレクター/NY州弁護士
③「求められる大学の広報戦略 ～大阪大学 の挑戦」	伊藤 雄一 大阪大学准教授クリエイティブ・ユニット
委託調査研究の紹介	
「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」	山野宏太郎 株式会社三菱総合研究所 主任研究員
URA システムの構築に向けて ～各団体等の活動紹介～	
①「研究力強化に資する大学・研究機関ネ ットワークの構築とその活動」	小泉 周 自然科学研究機構研究力強化推進本部特任 教授
②「リサーチ・アドミニストレーター協議 会の創設と期待する取組み」	山崎 光悦 金沢大学学長、リサーチ・アドミニストレ ーター(RA)協議会会長

③「医歯薬系 URA に求められる役割と medU-net の活動」	飯田香緒里 medU-net 事務局長・東京医科歯科大学教授
パネルディスカッション 「大学の研究経営における URA の位置づけ（今後、URA の更なる機能高度化のために取り組むべきアカデミアの課題とは何か）」	
モデレーター	上山 隆大 (政策研究大学院大学副学長)
パネリスト	川端 和重 委員 (北海道大学理事・副学長)
	野口 義文 委員 (立命館大学研究部事務部長・立命館大学産学官連携戦略本部副本部長)
	向 智里 委員 (金沢大学理事・副学長)
	森田 育男 委員 (東京医科歯科大学理事・副学長)
	山本 進一 委員 (岡山大学理事・副学長)
閉会	

8.4 講演概要

(1) 基調講演

1) 「日本の科学技術駆動型イノベーション創出能力の強化に向けて ～URA の使命と大学の挑戦～」 梶植 綾夫 公益社団法人科学技術国際交流センター会長

日本の再生と持続可能な発展には「科学技術・学術力」と「イノベーション力」と「教育力」の三位一体推進が必須である。

我が国の限られた財政下、「教育・研究・イノベーションに向けた一石三鳥的投資効果最大化」に挑戦する大学は生き残る。これは IR の重要な視座である。

この実践へは、学長と部局の経営力強化が要である。URA はこの実践に向けた全学的クロス・ファンクショナル機能の発揮に挑戦すべきであり、学長・部局長はこの認識に立って URA を活かすマネジメントを行うべきである。

URA は、研究者の学術研究のプレ&ポスト・アワードの支援をするだけでは使命の発揮は不十分である。URA は世界に生き残る大学の「学術研究力と教育力と社会貢献力とを三位一体的に発揮する大学力の評価に必須の高度アクティング・マネジメント人材群」である。全学的クロス・ファンクショナル機能のリーダーになってほしい。

2) 「マネジメントとガバナンス：アカデミアにおける輸入概念と輸入人材」 上山 隆大 政策研究大学院大学副学長

URA は、事務部門と研究者との間を取り持つような、両者の知識を持っているような存在として導入されたが、今後は大きく専門化の方向に向かっていくだろう。スタンフォード大学では、大きな権限を持つ President Office と Provost Office があり、マネジメントが専門化され、プロフェッショナルな人材が雇われている。

事務部門は戦略的に大学のことを考えなければならないが、日本の大学では、財務的な方向性を打ち出せていない。あらゆる形の新しい大学の戦略や経営を考えるときに、財務的な背景がなければ、それは考えることはできない。スタンフォード大学では、Provost

Office が予算をコントロールしている。

URA をはじめとした日本の大学の事務体制が、大学の経営の中で動いていないのは、その事務体制の問題というより、むしろそれを使う側のマネジメントの問題である。事務組織も含めた URA 組織を使いこなすだけのマネジメント層が形成されていない。

(2) 事例紹介「大学経営を研究等の側面から支える体制、人材、その役割について」

1) 「大学マネジメントと IR」 西郡 大 佐賀大学 IR 室長、アドミッションセンター准教授

佐賀大学版 IR の特徴は、まず、学長主導、佐賀大学最大の教職協働組織であることが挙げられる。運営上のデータを取り扱っているのは事務職員であり、教職協働の形を取らないと難しい。さらに、「経営基盤」「教学」「学術」「社会貢献」の 4 つの視点からのアプローチをしていること、機能先行主義、多面的な評価、影響機能の重視が挙げられる。

意思決定の支援を重視している。毎月 IR 室会議を行うが、1 時間後に役員会があるため、直ちに対応を行うこともある。

研究として物事の真理を追究しようというのではなく、生データをできるだけわかりやすい形に可視化することから始めている。目標となる KPI に対して、モニタリングすべき QI を設定している。定期的に見て行って現場にフィードバックしている。改善のためのデータとしては、どれだけ当事者にとって都合の悪いデータ、意識したくないものでも、直視しなければならない。

2) 「これからの大学に求められるリスクマネジメント体制の構築」 岡田 昌治 九州大学国際法務室副室長・教授／ユヌス&椎木ソーシャルビジネス研究センター エグゼクティブ・ディレクター／NY 州弁護士

日本の大学に欠けているものとして、リーガル・デパートメントがある。

経営にとってガバナンスが必要で、ガバナンスがあってこそその経営である。ガバナンスの大きな主軸であるリスクマネジメント、コンプライアンスがある。

大学が産学連携を行うために、企業法務的なプロフェッショナルが必要となった。また、国際化が求められていて、海外の企業や大学と相手にしなければならないが、国際法務室があるのは九大であり、これでは契約交渉さえできていない。

また、コンプライアンスとして国際安全保障輸出管理、外為法を守る必要がある。

こうした体制やシステムというのは、法務人材、あるいは法務のバックグラウンドを持った専門職の上で初めて動くアプリケーションソフトである。OS なしにアプリケーションは動かない。外部の弁護士を利用するにも、内部にノウハウを持った人材がいなければ果てしなく費用が高くなる。

教育と研究の自由という大学の特性を守っていくことが大学法務において非常に大事である。また、大学の法務を確立することによって、大学のガバナンス、あるいは経営が守られていき、この大変な環境の中で、きちんと世界と戦える大学が作られていくと思う。

3) 「求められる大学の広報戦略 ～大阪大学の挑戦」 授クリエイティブ・ユニット

伊藤 雄一 大阪大学准教授

大学のブランディングを実施している。優秀な教員、職員を入れることでサービスが向上して、結果として阪大への愛校心が醸成されることで、更なる優秀な学生、教職員の獲得に繋がる。好感を得て、大学とのコミュニケーション機会を増大させて、実際の行動に繋げる。

以前は、各部署・各部局が独自に広報を展開していて、統一感が欠如していた。必ずしも広報専門に扱ってきた人材が担っているのではなくて、目的と手段を取り違えがしばしば起こるため、広報を横断的・専門的に担うことのできるクリエイティブ・ユニットを設置した。

このクリエイティブ・ユニットは身動きの軽い教員組織で、広報担当理事の下に広報・社会学連携オフィスという事務方の組織とともにぶら下がっている。独立した教員組織として、事務組織横断的な対応が可能で、執行部や事務組織上部に対する助言ができる。

今後は研究を通して感動を与えるようなコンテンツを作りたい。また、外から活躍してきている人を取るだけでなく、大学の中で若手をどのように育てていけばよいかを考えている。一般の人に研究の広報をしていきたい。

(3) 委託調査研究の紹介

1) 「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」 山野宏太郎 株式会社三菱総合研究所 主任研究員

「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 機関にアンケート調査を実施し、この中から属性が偏らないよう 10 大学を選定し、インタビュー調査を実施した。

URA の役割・メリットや必要性については、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ではないか。

URA のキャリアパスを確立する上で、任期付き雇用が主であることが若手を雇用する際の最大のボトルネックである。

全体的に URA の量・質両面での不足感が強い。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。

(4) URA システムの構築に向けて ～各団体等の活動紹介～

1) 「研究力強化に資する大学・研究機関ネットワークの構築とその活動」 小泉 周 自然科学研究機構研究力強化推進本部特任教授

各大学の個性・特徴を尊重しつつ、研究者・リサーチ・アドミニストレーター (URA) - 事務担当の三者の緊密な連携のもと、大学・研究機関の枠をこえて、大学の研究力強化および支援機能の拡大を図る方策に関する議論と情報交換を行う必要がある。相互の連携の推

進を図り、また、必要な施策について行政等に働きかけるなど、個々の大学の研究力強化に資する「大学研究力強化ネットワーク」を設立した。正式メンバーとしては 25 大学であり、共同して行うべきところは共同して行うという精神で行っている。

全体会議で出た課題を基として、タスクフォースを作っている。

国際連携に関するタスクフォースでは、国際連携推進上の問題を分類整理・共有を行い、JSPS と連携して、海外で説明会をやったときに一緒になって企画に参加し、アメリカと日本と Research Development でつなげるというような働きをしている。

国際情報発信については、ただ英語にしてホームページに載せていればいいのではないので、英文プレスリリース配信プラットフォーム：AAAS EurekaAlert! Japan Portal の設立と活用を進めている。

大学ランキング指標タスクフォースでは、Times Higher Education に関して、こういった指標に関してこういった問題点がある。我々としてはこういう考え方をしてほしいという提言を提出している。

2) 「リサーチ・アドミニストレーター協議会の創設と期待する取組み」 山崎 光悦 金沢大学学長、リサーチ・アドミニストレーター(RA)協議会会長

RA 協議会は、URA の育成・能力向上、課題共有・解決のための情報交換のため、2015 年 2 月にスタートした。大学だけではないということで、RA 協議会という名称にしている。

金沢大学が RA 研究会を立ち上げている一方、国の事業の採択校による URA シンポジウムが開催されていて、共同実施をしていた。国の事業が切れたことを契機に独り立ちした。年次大会と分科会、ワーキンググループで活動したい。現在、3 つの専門委員会と 1 つのワーキンググループを組織している。

全国的な体制を作って一緒に運営をするというのが基本で、人材育成ということを目標にした研究会、講習会、あるいはトレーニングのための講習会を始めている。各所属機関の URA 業務に関する情報交換の促進、情報発信のノウハウを勉強している。国内外の諸団体と交流を深めていきたい。大学等における URA 業務の啓発・普及活動をしている。

3) 「医歯薬系 URA に求められる役割と medU-net の活動」 飯田香緒里 medU-net 事務局長・東京医科歯科大学教授

medU-net は、医療系の産学連携の機能の強化、医療系の産学連携を支える人材を確保・育成していくために作られた組織で、文部科学省の自立化促進事業の中でスタートし、事業終了後も自立的な運営をしている。様々なネットワークはあるが、医療系に特化したトピックスが取り上げられないことが背景にあった。現在 404 の会員、249 の機関が参加している。

medU-net に医療系の産学連携担当者あるいはコーディネーターの方が多く参加しているが、URA の参加も増えている。また、URA と産学連携の担当が一体化している、置き換わっているようなことも最近増えてきているので、2015 年に医療系 URA ワーキングを設立し、議論を始めている。これまでの主な議論は、医療系 URA の機能・役割、医療系 URA に最適な人人物像、医療系 URA のポジション、医療系 URA のスキル強化である。

今後、URA の役割・機能に関するコンセンサスを形成していきたい。そして医療系 URA の育成・確保のための環境作りということで、継続的、持続的な意見交換をできるような場、現場の課題を共有できる場を作していきたい。

(5) パネルディスカッション「大学の研究経営における URA の位置づけ（今後、URA の更なる機能高度化のために取り組むべきアカデミアの課題とは何か）」

1) 川端 和重 委員（北海道大学理事・副学長）

大学の IR をベースにして分析をし、企画をし、いろいろなものを作り上げて実施していく。しかも、その資金調達も自分たちでやらなければならないというのが、大学の「個性」である。

大学に入り、若い時点で、教員をやりながらも「いや、自分はマネジメントが面白いんだ」と思った人間が、その中で活躍ができる道を作ることが我々の考えるキャリアパスである。

個別の研究者を支援するというのではなくて、大学を改革するにあたってシステムを作る。プロデューサー機能、または大学経営マネジメントをやる人間である。大学の経営を担う幹部候補生として、学内でしっかり育成して、最終的には理事にまでもっていかうのではないかと考えている。

現在パーマネントポストを作って、13名のパーマネントポストを配置して、10名を採用して、現在テニュアの URA として活躍させている。職名としても「教員」「事務職」でもない「URA 職」とし、第三の職として育成していく。

2) 野口 義文 委員（立命館大学研究部事務部長・立命館大学産学官連携戦略本部副本部長）

私立大学は、校数で国公立大学全体の 77.5%、学生数において 73.6%。教員数においても、57.6%。しかし一方、国立大学と比較して、学生 1 人当たりの教員数が少なく、圧倒的に高い教育負荷となる。従って、研究のパフォーマンスを上げるためには、高度で効果的な研究支援の提供が必要で、そういった背景のある私立大学こそ、URA を置いていく必要があるのではないかと痛感している。

全国の大学に URA が必要であり、その大きなミッションは 3 つではないか。

まずは「学費依存体質からの脱却」ということで、学費は学生に還元して、研究費は研究者自らが獲得するというポリシーで、研究者の意識改革を促すのが URA のミッションである。

次に「人的研究支援環境の充実」。ハード面では建物、研究施設設備については国立大学に比してやはり劣るのが現実。分業による支援ではなく、1 本柱はありながらも、幅広い専門性の発揮すべて対応できるような能力が必要ではないか。垂直統合型の支援ができる専門性の発揮が必要ではないかと思っている。

それから「戦略を繋ぐ新・繫士」。研究戦略を大学の研究戦略にコミットさせていく、繋いでいくという土業的な地位・位置づけの確立がやはり重要であろう。

我々が導入した高度専門職の 1 つは特定業務専門職。流動性をあまり高めずにエキスパートを育ててくため、1 年更新で、定年まで進める制度を企画・立案して、常任理事会でも了

承を得た。もう1つはURAで、2015年度に了承を得た。

URAのマッピングをアカデミック vs 企業寄り、Pre Award vs Post Award で考えているが、バランスよく進めていきたい。

3) 向 智里 委員 (金沢大学理事・副学長)

金沢大学は中規模の地方大学である一方、研究大学としてやっていくということを決め、国際化も進めていこうとしている。

先端科学・イノベーション推進機構(O-FSI)の中にURAとして15名のスタッフを配置、常勤の教員と特任の教員、さらに事務も入り、URAの組織を作っている。

金沢大学におけるURAの基本的な役割は、大学全体の研究強化につながる企画・実施・支援。さらに、研究IRに力を入れ、それによって異分野連携の促進支援、あるいは研究戦略立案の支援に関与する。研究、産学連携、国際連携、教育に関わる事項に一体的に関与していく。

URAを育てていくために、学長、執行部、部局長が一堂に会し、1ヶ月に1回、迅速に意思決定を行う機関である大学改革推進委員会等の、大学の方針・戦略決定に関する重要会議に陪席させている。また、機関申請の外部申請の企画・立案、申請書作成に携わり、学内重点支援研究グループの審査員を担当している。

大学執行部とURAとの距離を非常に近くしているため、大学の方針決定を近場に見て、いま学長や理事が何を考えているかということ、非常に近い関係で見ることができる。それを通して企画の機会を与えることにより、新たなステップのURAを育てていきたい。

4) 森田 育男 委員 (東京医科歯科大学理事・副学長)

医科歯科大学は圧倒的に病院収入が多い大学であり、経営戦略を考える場合にも、病院収入、すなわち病院診療というものを無視してはできない。企業からの資金は、臨床のレベルが高い、あるいは先進医療をやっている、あるいはその臨床研究があるところまで行っているということが重要であり、「研究」といったときに、基礎研究だけではなくて臨床研究を含めてすべて考えなければいけない。

医者と歯医者集団でありマネジメントができるわけではない。研究分野は多いが、臨床研究が進んでいない。医師主導型では限界がある。そこで、URAをどうしても使わなければならない。URAを使うことイコール大学の経営にも関係し、あるいは大学改革にも関係していく。

URAのブランチは、研究費獲得ブランチ、研究力強化ブランチ、先進医療展開ブランチからなるが、IRをURAで進めていこうという考え方である。IRをURAが動かすことによって学部改革をしようではないかという考え方である。QSランキングで医科歯科大学は世界で6位、日本で1位だが、IRで見ると、医科歯科大学は評判が高いだけで、あとのものは決して高くない。何とか世界一の歯学部になるためにIRを使おうとしている。

臨床研究をサポートするURAは、治験や臨床試験を増やすことになり、先進医療が増えて、最終的には病院収入が増加する。こうした一気通貫型で臨床あるいは臨床研究をサポートすること=研究戦略になっていくだろうと考えている。

5) 山本 進一 委員（岡山大学理事・副学長）

文部科学省の事業には採択されなくとも URA は必要と考えていたため、定員を確保して続けてきた。

URA の 8 つの役割として、研究環境の改善と改革のブレーン、研究者と経営陣の仲介役、社会や研究現場における経営陣の代理人、研究者と研究者をつなげる **Servant Leader** の役目。それから、社会と研究者をつなげる橋渡し役、新市場創出を大学から行うプロモーター、ファンディングエージェンシーとの情報収集役、社会に通用する研究人材の育成役があるというように考えている。

いままでにない職には新たな職務環境を構築することが、個人と組織の能力を最大限、かつ効果的に発揮させる最善の策であると考えて制度設計した。事務職の一般労働制、あるいは教員の専門業務型裁量労働制のどちらにもあてはまらない職がいいだろうということで、「企画業務型裁量労働制」を適用した。

URA は研究マネジメント人材と考えており、研究支援人材である URF と米国では区別されている。URA に関しては、全員博士学位を持っているということが条件。トップ研究者の牽引、研究マネジメント。URF は、全体の底上げ、研究支援であり、別に研究推進本部がある。

URA を世界に展開にしていきたい。CNRS のディレクターをジョブハンティングしてきて、雇用している。内閣府の科学技術フェローに送り出してキャリア形成も考えている。経営陣の中に URA をどんどん送り込んでいって、全体から変えていく。

事務職と URA と一体的に改革する。URA が各研究科、学部等に行って、そのノウハウを伝え、事務職員をトレーニングし、少人数の URA を有効に活用したい。

6) ディスカッション

a URA が果たしていくべき役割は何か

- （川端委員）研究経営は大学活動全体で見ればその一部であって、大学経営を担う者というのが URA に対する期待である。
- （森田委員）病院を持っている国立大学は、経営そのものがいま非常に厳しい状態になってきていおり、そこにも対応しなければならないのではないかと。URA の基本的なところとしては、やはり研究の後方支援。これをまず押さえた上で、大学の戦略あるいは方向性に対して URA の違う角度での視点や分析力を活用したい。
- （野口委員）事務から大学改革を進めたいと考えており、その旗頭が URA ではないかと考えている。URA による研究成果を博士後期課程と連携して人材育成にも繋げたい。

b IR をマネージする役割、IR と財務への取組はどのように考えられるか

- （川端委員）URA が IR を持つことによって、部局に照会せず、こちらのほうがよく情報を持っているという立ち位置になって、力関係が変わっていった。
- （川端委員）大学経営自体のすごさを教員が認識しないかぎり、URA が何もやってもたいしたことはない。大学経営をやったために、一研究者ではできないことが大学

として実現できることを見せる必要がある。ただし、残念ながら原資がなかなか絞り出せない。データと同時にそこにはやはりパワーが必要で、そのパワーをどう作り上げるかは、やはり国と一緒にやる必要がある。

- (山本委員) 一部の URA は、例えば財務諸表、キャッシュフローは読めるが、財務に関係する専門職をヘッドハンティングしなければならないか考えている。
- (野口委員) 間接経費をどのように活用するのかの中核をぜひ URA に担って欲しい。研究プロジェクトのマネジメントを行うと分析・評価が必要となる。定量的な目標を作ることに對して容認できるような風土が目覚めてきた感がある。

c 専門職である URA というポジションを、キャリアも含めて経営としてどうとらえるか

- (川端委員) 大学経営を考えると教員や事務職員はなく、経営に関する経験や知識を持った人材が必要。第 3 カテゴリーがどうしても必要になり、テンポラリーではすまないなので、13 名分のポストを置いて幹部候補生として徹底的にしごいていこうとしている。その他、知財、国際といった経営ではないものの専門的な人材は最終的には統合されると考えている。
- (野口委員) URA は増やしていきたい。定数化していきたい。URA 以外の任期付専門職員を任期後に(任期無しの)職員として採用した例もある。学内の他部門から評価されることによって定数戦略を考えていきたい。
- (向委員) 第 3 の職種を設けていないものの、URA 組織には教員と事務職が両方入っている。教員はポストがあり、事務職はローテーション。他大学より早く URA を導入したため、全学的にオーソライズと理解はあるので、数の増やし方を考えていきたい。
- (山本委員) 運営費交付金によるパーマネントポスト、一般、主任、シニアという区分でキャリアを描いている。シニア URA は 5 年任期で更新して 10 年が可能なので十分ではないかと考えている。

d URA を専門化するか、より広い範囲が見られるように統合化していくか

- (森田委員) 最初は専門性が高い人材を採らざるを得なかったが、専門性といっても多様であり、研究については産学連携本部のような形にセグメントとしては一つにまとめてしまいたい。教育については医療系 URA を育成するプログラムが必要。経営は、これから育てることは難しいため、外部から採るしかないのではないかと。
- (山本委員) 5 ポストほどは完全に運営費交付金でのパーマネントポストとし、一般、主任、シニアという形で、キャリアは描いている。分析をしつつ大型の研究費を獲得してくると、教員の理解が深まる。URA は領空侵犯を恐れないというより領空がないかのように全学を動いている。研究力を伸ばすために同じポスト数で教員を採るか URA をとるかは経営判断。

e URA は事務職や既存組織にどのような影響を与えているか

- (川端委員) 事務との連携が図られるようになり、速度感が上がった。大きく変わっ

た印象を持っている。

- (野口委員) 複雑化する教員系列のポストよりも、職種がシンプルな事務職員として **URA** を位置づけ、成果を出す方が学内にもインパクトがあると考えている。
- (向委員) 事務と **URA** がまったく同じ所で活動しているということで、事務に対していい意味での触媒として働いて、化学反応が起こっていると感じる。
- (森田委員) 国立大学の事務は部長クラスになるまでローテーションをせざるを得ないが、特化した事務を育てて **URA** として配置する方法をとっている。
- (山本委員) 定時制の事務とは就業形態も異なるため、**URA** は当初事務から敵視されていたが、大きな資金を獲得し、語学力や博士号を持つことから徐々に事務にも変化が出てきている。

