

# URA システム強化に向けた諸課題に関する調査

---

報告書

2017 年 3 月

 株式会社三菱総合研究所

本報告書は、文部科学省の平成 28 年度科学技術人材養成等  
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 28 年度「URA システム強化に向けた諸課題に関す  
る調査」の成果を取りまとめたものです。

## 目次

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| <b>1. 目的と概要 .....</b>            | <b>1</b>  |
| 1.1 目的 .....                     | 1         |
| 1.2 調査方法 .....                   | 2         |
| 1.3 報告書の構成 .....                 | 2         |
| <b>2. 本調査結果のポイント .....</b>       | <b>3</b>  |
| 2.1 URA システムの課題と解決方策への示唆 .....   | 3         |
| 2.2 URA システム構築に関わる先進事例 .....     | 8         |
| 2.3 ワークショップの有効性および今後の課題 .....    | 17        |
| <b>3. 外部有識者による検討会の実施 .....</b>   | <b>19</b> |
| 3.1 開催概要 .....                   | 19        |
| 3.2 議事のポイント .....                | 19        |
| <b>4. ワークショップ開催 .....</b>        | <b>21</b> |
| 4.1 開催概要 .....                   | 21        |
| 4.2 開催結果 .....                   | 27        |
| 4.3 開催後のフォローと「事後課題」 .....        | 42        |
| <b>5. シンポジウム開催による調査・分析 .....</b> | <b>44</b> |
| 5.1 開催概要 .....                   | 44        |
| 5.2 開催結果 .....                   | 46        |

参考資料 シンポジウム講演資料



## 1. 目的と概要

### 1.1 目的

文部科学省においては、平成 23 年度から「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（以下、「URA 整備事業」という。）として、各大学等で研究開発に知見のある人材を URA として活用・育成するシステム（以下、「URA システム」という。）の整備を支援しており、我が国における URA を置く国公立大学、大学共同利用機関および国公立高等専門学校（以下、「大学等」という。）および URA の数は急速に増加し、またその役割も当初の研究プロジェクトの企画立案および進捗管理などの研究者をサポートする役割から、研究系の IR 分析や大学等の経営会議に参画して大学等の研究戦略を提案するものにまで拡大・発展している。

平成 27 年度産学官連携支援事業「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」委託事業においては、大学等の経営層は、URA に対して大学等の研究戦略の企画立案や研究力強化に向けた大学等全体の研究経営マネジメント等を担う存在として期待していることが明らかとなり、今後 URA システムが各大学等において自立的に運用され、研究経営を担う人材として活用されることで、大学等の研究力および経営力向上に向けた好循環を確立するための「あるべき姿」へ発展すべきであるとされた。

一方で、URA の配置が本格化した当初は、研究者の研究時間を確保するための「研究支援者」としての位置づけが強く出されており、その後大学等を取り巻く環境が大幅に変化したことで、産学連携や経営などへの関与にも URA の役割が注目されつつあるのが現状である。こうした変化の中で、期待する URA 像やキャリアパス、雇用の財源などは URA を配置している機関毎にも大きく異なっており、URA に対する長期的なキャリアパスを明確に示し安定的な雇用の仕組みができあがりつつある機関が存在する一方で、未だ URA の位置づけや展望が明確化できていない機関も少なくない。こうした状況は、日本全体での視点で議論することを困難にしているだけでなく、個々の機関内でも URA に対する認識の混乱を招いていると考えられる。また、先進的な取り組みを行う機関においても、更なる発展のための課題が顕在化している可能性がある。

そこで本調査では、大学等内における URA の位置づけおよび大学等内コンセンサスの確立、および URA の処遇とキャリアパスについて、先進的取り組みを行っている大学等と未だ課題を抱えている大学等とによる「ワークショップ」を通じて、課題解決のための調査・分析を行い、我が国の URA システムの強化および自立化に向けた諸課題解決方策の例となるものを示すことを目的とするものである。

## 1.2 調査方法

### 1.2.1 外部有識者による検討会の実施

本調査では、URA システムに関する先進的な取り組みを行っている大学関係者による検討会を組織し、ワークショップやシンポジウムの企画内容や結果の取りまとめに関して助言・検討を行った。

### 1.2.2 ワークショップ開催

検討会での助言・意見を踏まえながら、URA システムの強化・自立化へ向けて、各機関による主体的・具体的な取り組みを促すことを目的としてワークショップを行った。ワークショップは、URA システムに対する機関の方針・考え方によって複数のプログラム・日程を実施し、少人数でのディスカッション中心に構成することで参加者の主体的な取り組みを促した。また、後述のシンポジウムに向けた「事後課題」を課すことで、ワークショップの実施効果を高める工夫を行った。

### 1.2.3 シンポジウム開催による調査・分析

ワークショップで参加者に課した「事後課題」の発表とそれに関するディスカッションの場として、（ワークショップに参加していない一般参加者も含めた）シンポジウムを開催した。シンポジウムでは単に「事後課題」の発表だけでなく、有識者による講演などもプログラムに含め、URA システムの立ち上げ・維持・強化のために必要な事柄を参加者自らが考えられるようなプログラム設計とした。

## 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においては、ワークショップとシンポジウムを通じて得られた、URA システムの維持・強化に向けた課題や方向性について、主に経営層の立場からポイントを整理した。3では外部有識者による検討会の開催概要を整理した。ワークショップやシンポジウムの開催概要やその結果などについては、それぞれ4および5で整理した。

## 2. 本調査結果のポイント

本章では、3章以降に示した調査結果のポイントを抽出・整理した。

まず2.1では、本調査で実施したワークショップ(2017年1月開催)やシンポジウム(2017年3月開催)での議論や、ワークショップ参加機関へ依頼した「事後課題」の結果を踏まえ<sup>1</sup>、その中で検討された課題や解決方策の案について整理した。2.2では、ワークショップでも取り上げた URA システムに関する先進事例について、そのポイントを整理した。2.3では、本調査で実施したワークショップの手法に関する総括と今後の課題について整理した。

### 2.1 URA システムの課題と解決方策への示唆

#### 2.1.1 組織構成・マネジメント体制

##### (1) 組織の統合・大括り化

URA の役割は非常に多岐にわたっているため、少人数の URA だけで全てに対応することは困難であり、機関内の他組織と URA 組織との連携・協力をどのように進めるかが課題となっている。近年では、関係する組織・機能と URA 組織との統合・大括り化を進めることで、相互の意思疎通や実質的な連携を強化しようとする機関が多い。

昨年度調査におけるアンケート・ヒアリング結果などでは、産学連携組織と URA 組織を統合するケースが見られる。これは後述するように、URA には産学連携を含む橋渡し機能も求められていること、産学連携組織には産学連携コーディネーターや知財担当者のような専門的人材が比較的多く存在しており、それら人材と URA を合わせた「専門職群」としてのキャリアパス設計が想定されているものと考えられる。

また、ワークショップ参加機関に依頼した「事後課題」(以下、「事後課題」)においては、URA 組織を、産学連携だけでなく研究推進機能とも統合し、基礎研究から応用・開発研究に至る全体の研究経営を強化しようとする事例も見られた。

##### (2) 機関全体のマネジメント体制の改編

「事後課題」の中には、URA 機能をさらに発揮させるため、URA 組織やその関連組織だけでなく、機関全体のマネジメントやその実施体制を見直そうとする事例も見られた。具体的には、各担当副学長の権限・責任を強化するとともに、専門スタッフを配置して各担当分野の経営を担えるようにすることが想定されている。URA は、研究担当副学長の下に配置される専門スタッフとして位置づけられ、研究経営に関与することになる。

特に大学等の経営力強化という観点から URA の活用を考えるのであれば、機関全体でのマネジメント体制についても、上記のような見直しを検討する必要があると考えられる。

---

<sup>1</sup> ワークショップやその事後課題の実施概要については4章、シンポジウムの実施概要については5章を参照のこと。また、ワークショップで依頼した「事後課題」の内容についての詳細は4.3参照のこと。

## 2.1.2 URA の役割

### (1) 大型研究の体制構築および資金獲得

昨年度調査におけるアンケート結果においては、URA に求める役割としてプレ・アワードに関するものが最も多かった。本調査におけるワークショップでは URA による機関経営・研究経営への関与についても活発に議論されたものの、一方で、ワークショップの「事後課題」においてはプレ・アワードを主な役割と考える機関が多かった。こうした点からも、URA には外部資金獲得への貢献が強く求められていることが分かる。

ただし、外部資金獲得の中でも科学研究費補助金の申請書作成の支援など、比較的小規模・多数となりやすい案件については、既に研究推進関連の事務組織によって担われているケースも多い。ワークショップでの議論や「事後課題」においては、機関の戦略に基づいた形での大型研究資金の獲得に URA の役割への期待が示されている。これは、単に公的な大型研究資金に関する情報収集をするということだけではなく、分野・機関・セクターをまたいだ大型研究プロジェクトの実施体制を構築することも含まれており、後述する「橋渡し」機能とも密接に関連している。

### (2) 経営・意思決定の支援

特にワークショップにおいては、経営層と緊密に意思疎通を図り、経営での意思決定に必要なとなるエビデンスの分析・提供や戦略策定に関与する人材としての URA について、その必要性が活発に議論された。

そのあり方としては組織改編が合わせて検討されており、「事後課題」においても研究担当副学長に直属する専門スタッフとして研究経営を支援する案や、研究担当理事を長とする研究推進組織に URA を配置して研究戦略との連動を高める案、大学ではなく学校法人の下に URA 組織を配置して大学と病院関係組織との研究連携を強める案などが示されている。

また、こうした経営への関与は、経営に関するスキルを身につける実践の場としても捉えることができる。URA のキャリアパスとして、最終的に理事・副学長クラスの経営層までを想定するのであれば、そこに至るまでの間に何らかの形で経営に関与した経験が必要となる。従って、URA の役割として経営との関与をどの程度想定するかという問題は、URA のキャリアパス設計と合わせて検討する必要があると考えられる。

### (3) 分野間・組織間などの橋渡し

ワークショップでの議論や「事後課題」においては、分野融合研究、臨床研究、産学連携などにおける「橋渡し」に、URA の貢献が求められている。ワークショップでの議論を通じて、機関と機関外（民間企業、政府・自治体、公的機関など）との「橋渡し」だけではなく、学内における異分野研究者の「橋渡し」や、大学本部と臨床研究・現場との「橋渡し」といったことも、URA の役割として意識されていることが明らかとなった。

こうした役割は、結果的には多数のプレーヤーを巻き込んだ大型研究プロジェクトの実施体制構築や、それによる大型研究資金の獲得といったことと密接に関連していると考えられる。

#### (4) 事務組織との連携・役割分担

事務機能の強化は多くの大学での重要課題となっているが、それを少数の URA だけで実現することは困難であり、既存の事務組織と URA との間での連携・役割分担が必須となる。こうした点についてワークショップでは、優秀な事務職員を URA に「ヘッドハント」し、数年後に事務組織に戻すことで、URA 人材の確保と事務機能の強化を同時に実現する取り組みが紹介された。また、「事後課題」においては、研究に関わる機能全般の連携を高めるため、産学連携部門や研究推進部門を URA 組織と統合した事例なども示されている。

#### (5) URA 役割に関する論点の変化

ワークショップにおいては、従来から雇用されてきた URA と、近年の URA の役割に関する議論との間には大きな隔たりがあることが指摘されている。具体的には、従来の URA は主に研究支援を目的として採用・確保されている一方、近年になって URA による経営への関与や経営支援といった職務が議論され始めており、両者には大きな隔たりがあると考えられる。

ここで重要なのは、これまでの URA が担ってきた研究支援的な業務が必要なくなった訳ではないという点である。大学等における経営の重要性について認識が高まる過程の中で、経営への関与・貢献といった領域まで URA の役割が広がりつつあると考えるべきであり、従来から雇用されている URA に対して、経営に役立たないというような不当な評価がなされないように注意する必要がある。

#### 2.1.3 キャリアパス設計・処遇

##### (1) 任期なし雇用の確保

任期なし雇用の確保は依然として多くの大学にとって難しい問題であるが、ワークショップでの議論や「事後課題」を通じて、少人数でも任期なしの URA を雇用している（もしくは雇用を検討している）機関もある程度存在することが確認できた。

任期なし雇用を確保するには、ある程度長期的・安定的な財源の見通しが必要だが（財源に関するポイントは後述）、そのためには任期なし雇用を確保すべき理由が前提となる。例えば、大学等の経営スキルを身につけるために長期的・戦略的な人材育成が必要であること、安定的な雇用条件によって URA に優秀な人材を惹き付ける必要があることなどが挙げられる。

こうした理由とともに、既存の URA に対する適切な評価を行い、学内での URA に対する認知を高めることが、任期なし雇用のための財源を確保するために求められる。

##### (2) 「第3の職種」の設定

URA に求められる役割や能力は、従来の教員・職員とは異なる点が多く、既存の教員・職員に対する処遇では適切でないことが多い。こうした背景から、既存の教員・職員に適用される処遇ではなく、「第3の職種」を新たに設定している大学も多い。

「第3の職種」として URA を導入するメリットとしては、職員よりも高い処遇を用意し

て人材を惹き付けやすくなること、従来のな職員の職務・役割との違いを明確にしやすいこと、職務内容に合わせた勤務形態を設定しやすいことなどが考えられる。「事後課題」においては、勤務形態について裁量労働制（特に企画業務型裁量労働制）とすることが幾つかの機関で検討されている。

### (3) 職種間の人材流動

「事後課題」では、URA のキャリアパスの中で、学内の教員・職員との人材流動を想定した事例が見られた。こうした人材流動の目的としては、理事・副学長などへキャリアアップしていく過程での能力育成の機会づくりと、URA に適した人材を学内からも発掘・確保することなどが挙げられる。

### (4) 「専門職群」としてのキャリアパス設計

一般に、1 機関内で雇用されている URA は数人～10 数人程度に留まっており、こうした URA の中だけで長期的・安定的なキャリアパス構築は難しい。URA のキャリアパス構築における主な課題としては、財源確保と並んで、こうした URA 自体の人数の少なさがあると考えられる。

この課題に対してワークショップの議論や「事後課題」では、教育、産学連携（知財含む）、国際関係業務などに各種の専門職を設定した上で、それらを束ねた「専門職群」全体でのキャリアパスを検討している事例が見られた。具体的には、各種の専門職を、研究関連なら URA、教育関連なら UEA といった形で設定し、これら全体を「UA (University Administrator)」と捉えて、UA としてのキャリアパスを構築するといった案である。これによって、機関全体に専門職の配置が進むとともに、専門職のキャリアパス設計が行いやすくなると考えられる。

現時点で、種々の業務に専門職を大幅に新規導入することは難しいとしても、例えば産学連携・知財関連には既に専門的な人材が在籍している機関は少なくないと考えられる。こうした機関においては、まず URA と産学連携・知財関連の人材を専門職として大括り化し、その中でのキャリアパスを検討することも有効と考えられる。

### (5) 経営層へのキャリアパス設定

「事後課題」では、URA のキャリアパスとして、最終的に理事・副学長クラスへの昇進までも想定されている機関も多かった。

その場合、キャリアパスを通じて経営を担いうる人材を見極め、その能力を育成するため、長期的・戦略的な視点から業務配置や OJT・研修などを行うことが重要になると考えられる（育成については後述）。

## 2.1.4 評価・育成

### (1) 役割に即した評価手法の構築

ワークショップやシンポジウムを通じて、URA や URA システムの評価については、その

評価の方法・視点などについて、多くの機関が課題を抱えていることが確認された。評価の難しさについては、昨年度調査のアンケート・ヒアリング結果からも指摘されており、今年度もそれが裏付けられたものと言える。

特に難しい点として、定量的な指標だけでは URA の「貢献度」が判断できず、実際に URA の活動がどの程度の効果をもたらしているか判断がつきにくいことが指摘されている<sup>2</sup>。これに対しては、ワークショップでの検討の中で、研究費を獲得した教員・研究者から直接 URA の貢献度を答えてもらうといった案が提起された。

今後、URA の役割として、経営への関与といった領域がさらに求められるようになると、定量的な評価はさらに難しくなると考えられる。前述のとおり、現時点では評価について多くの機関が課題を抱えていることを考えると、今後は先進的な取り組み事例の収集・把握と全国へ周知することが重要と考えられる。

## (2) 戦略的・長期的な育成

大学等の経営に関与できるようになるためには、経営に必要なスキルだけでなく、アカデミアという特殊な環境に関する経験や、機関内での人的ネットワークが必要となる。こうした観点から、ワークショップや「事後課題」では、URA 人材の育成について、以下のようなアイデアや取り組みが示された。

- 「経営スキルが求められる仕事」に人材を戦略的に配置し、OJT を通じた経営スキルを育成。
- URA を大学本部から部局の「管理職」としてローテーションさせ、部局という範囲での経営を経験。
- 他大学、中央官庁・自治体、ファンディング機関など、外部への人材派遣。
- 大学コンソーシアム内での人材のローテーション。

仮に経営スキルを有する外部人材を採用したとしても、アカデミアでの活動経験や機関内での人的ネットワークを蓄積するには一定の時間が必要であり、大学等の経営に関与できる人材を短期間に育成することは難しいと考えられる。従って、大学等の経営に関与できる URA を確保するには、有望な人材を選定し、戦略的・長期的に育成することが必要であり、その点からもキャリアパス設計や任期なし雇用の確保が必要と考えられる。

### 2.1.5 財源確保

#### (1) 基盤的経費と間接経費の活用・組み合わせ

URA 人材の雇用（特に任期なし雇用）に関する財源確保については、厳しい財務状況の中で多くの機関が困難を抱えているが、主には運営費交付金と間接経費、または両者の組み合わせによる対応がワークショップで検討された。

---

<sup>2</sup> 例えばプレアワードについて評価するのであれば、定量指標としては獲得した外部研究資金額などが考えられる。しかし、これだけでは、獲得した資金に関して URA がどの程度寄与したかを判断することはできず、URA の実績を定量化することは難しい。

運営費交付金を財源とする場合には、教職員の定員に URA を組み込むことで雇用を確保する場合や、学長裁量経費などの戦略的な予算を充てることが検討されている。間接経費については、金額が毎年変動するため任期なし雇用の財源には向かないとの意見があった一方で、変動もある程度の範囲に収まるものであるから毎年一定額を安定的に捻出することは可能だとの意見も得られている。

以上のように、URA 人材の雇用財源確保については、間接経費に関しては安定的に捻出可能な金額をあらかじめ想定しておくこと、運営費交付金と組み合わせることで財源の規模や安定性を確保することが重要と考えられる。

## (2) 研究費の直接経費としての積み上げ

シンポジウムにおいては、URA の人件費を研究費の直接経費として計上し、研究の活性化（研究費の獲得）に伴い URA の人数を増やせる仕組みを作りたいという意見もあった。これを実現するためには、各研究費に対して費やされた URA のエフォートを適切に算出できる仕組みを用意することが必要となり、機関内の財務・会計や労務管理のシステムを大きく見直すことが必要と考えられる。

## 2.2 URA システム構築に関わる先進事例

現状では、URA システムに関して、前節で整理したような課題を抱えている機関が数多く存在しているが、その一方では、URA 機能を明確にしつつ、人材育成、雇用財源、キャリアパスなどを確立した先進事例が存在する。こうした先進事例についてはワークショップでも取り上げ、先進事例の当事者には、経営側の観点から講演およびディスカッションへの参加・助言を依頼した。本節では、ワークショップでの講演資料を基に、先進事例の特徴について整理した。

### 2.2.1 岡山大学

岡山大学は 2011 年の時点から自主財源により URA を採用・活用すると共に、外国人を含む多様で高度な知見を有する人材を雇用している点に大きな特徴がある。また、学長および研究担当理事との緊密なコミュニケーションと大きな権限付与により、その知見を十分に活かすための仕組みを用意している。

また、事前の綿密な IR により大学の現状を把握した上で、URA の役割や事務組織との役割分担を明確化している。その役割を人事制度にも反映しており、従来の事務・教員とは異なる「第 3 の職種」を設定した上で、URA に対しては企画業務型裁量労働制を採用している。

さらに、研究面（URA）以外の専門人材として「5U」を定義し、各領域での専門人材の確保・活用に取り組んでいる。

## はじめに:岡山大学リサーチ・アドミニストレーター

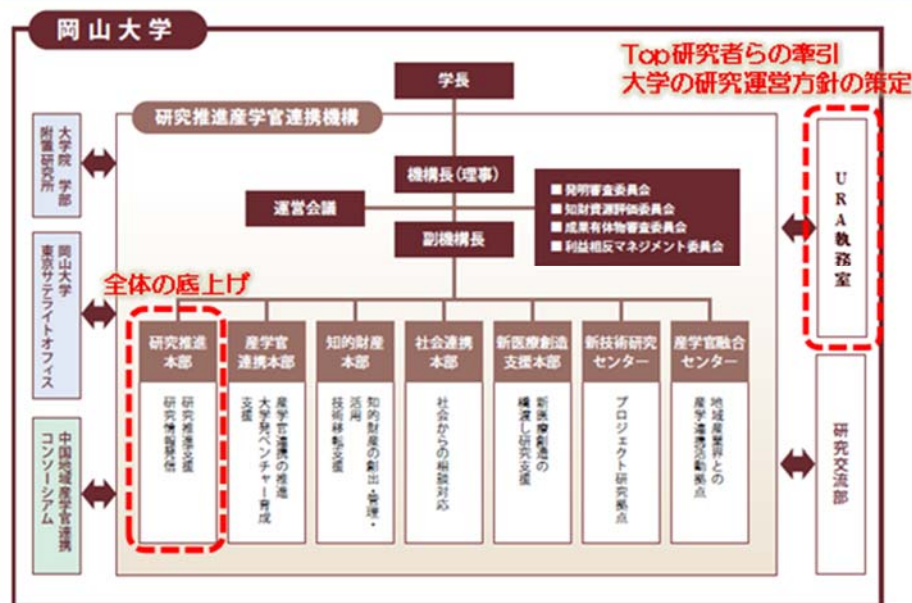


### URA: **U**niversity **R**esearch **A**dministrator

- 平成23年9月、岡山大学の自主財源によって、URAの運用を開始(4名を雇用)。  
現在は、男性4名女性3名の合計7名のURAを配置(うち中国人1名、フランス1名)。  
1名は研究担当副理事を兼務  
**全員、博士号取得者**
  - どの学部、研究科、センター、事務にも属さない組織、かつ**第3の職種\***として組織。  
**「企画業務型裁量労働制」**を採用
  - 大学の研究方針・研究系運営に強く関与する執行部の研究系ブレーン組織
  - トップ研究者の戦略的支援などを実施
  - 非常に大きな権限が与えられ、学長の直接指揮のもと、研究担当理事と行動する
  - わが国のURA運用の将来的指標となるようなURAとしての運用を目指す
- \*事務職員、教員でもない職種・・・職務規定、号俸もすべてURA独自のものを策定し、運用している



## はじめに:岡山大学研究推進本部との違い



(出典) ワークショップでの山本氏 (岡山大学) ご講演資料より抜粋。

## ミッション

### 岡山大学URAの8つの役割 URA 8 Roles of Okayama University

#### 1. 研究環境の改善と改革のブレーン

経営陣に対して、研究環境の改善と改革の起案・遂行にあたるブレーンとしての役割

#### 2. 社会や研究現場における経営陣の代理人

社会や研究現場に経営陣の研究方針（RU 岡山大学）の伝達と定着を図る代理人としての役割

#### 3. 研究者と研究者を繋げるServant Leader

支配型リーダーではなく、全体最適化の視点から個々の研究者に奉仕・調整しながら事業をとりまとめる調整型リーダー（Servant Leader）としての役割

#### 4. 研究者と経営陣の仲介役

研究者の意見・提案を広く集約し、経営陣に上申する、経営者と研究者を仲介する役割

#### 5. ファンディングエージェンシーとの情報収集役

ファンディングエージェンシーと深く関わり、新規助成・研究計画などの情報をいち早く獲得する役割

#### 6. 社会と研究者をつなげる橋渡し役

社会のニーズと研究者の志向を把握し、双方にとってもっともインパクトのある成果が得られる仕組みを構築する役割

#### 7. 新市場創出を大学から行うプロモーター

新たな市場創出への道筋を考え、大学として発信する学術シーズを次のプレーヤー（企業等）にシームレスに引き渡すプロモーターとしての役割

#### 8. 社会に通用する研究人材の育成役

社会・教育・研究全般を見通せるジェネラリストとしての研究人材を育成する役割

## 企画業務型裁量労働制



### 【なぜ、岡山大学はURAに「企画型業務裁量労働制」を導入したのか？】

岡山大学のURAは、その設計段階から、緻密な組織設計を実施している。

#### ・サポート(支援)人材ではない

研究面の大学運営を行う**研究系高度マネジメント(管理)人材**である。

#### ・教員ではない

大学経営を行う者(例:理事職)が、教員職と兼業できるほど手軽い職ではない(**理事が専念義務で大学経営を行うのと同義をURAに求めている**)。また、教員である場合、マネジメント人材であるURA、例えば「URA助教」が、研究科長などの部局長に指示することの、立ち位置(組織論)の問題が起こる。

#### ・事務職員ではない

事務による組織を円滑に動かす職ではなく、研究面で大学を経営する**経営人**としてURAを捉えている。

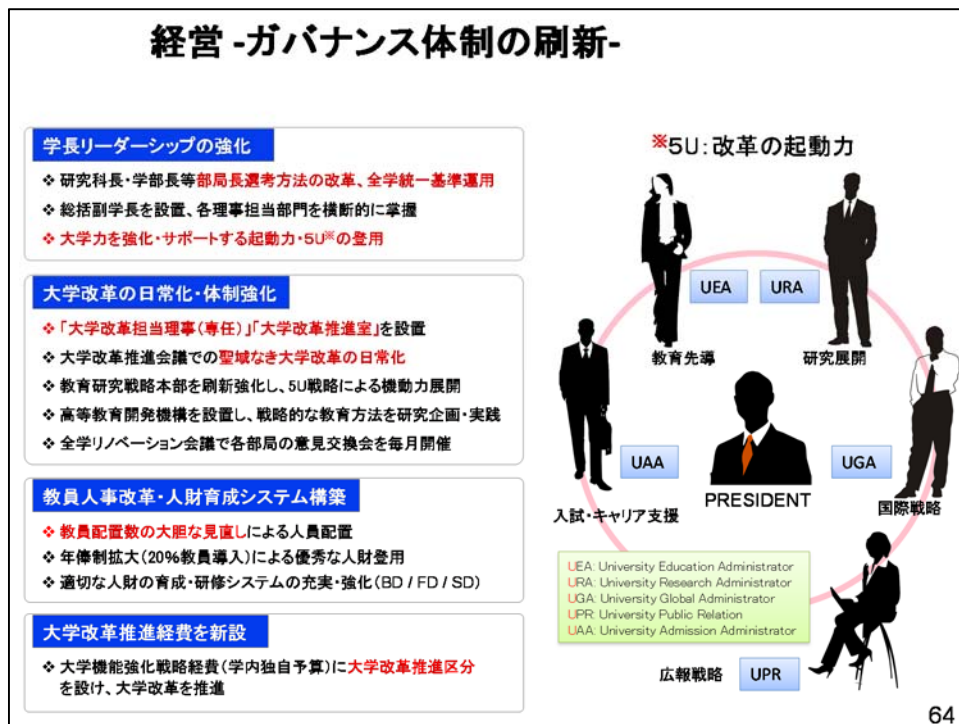


その職務内容・設定から、定められた勤務時間での労務管理が難しい。また、教員ではないため、「専門業務型裁量労働制」の適用も難しい。



「**企画業務型裁量労働制**」を採用することにした。

(出典) ワークショップでの山本氏(岡山大学)ご講演資料より抜粋。



(出典) ワークショップでの山本教授(岡山大学) ご講演資料より抜粋。

### 2.2.2 北海道大学

北海道大学では、URA を「研究支援職ではなく、研究推進職」「コーディネーターではなく、プロデューサー」として、様々な規模・階層におけるマネジメントを担う人材と定義している。また、総長直轄組織の「大学力強化推進本部」に置かれた「URA ステーション」に URA が配置され、経営層と URA の緊密な連携を図りつつ、大学として組織的・トップダウンで実行すべき施策の企画と実施の両面を担っている。

2014 年には「第 3 の職種」として「URA 職」を創設し、経営層(理事)にまでつながるキャリアパスを構築し、給与体系では教員・職員よりも業績評価による変動分を大きく取るなど、職種としての魅力やインセンティブを高めている。こうした人事制度設計と共に、育成についても積極的に取り組んでおり、特に URA を大学本部(URA ステーション)と各部局等の事業責任者の間をローテーションさせる仕組みを構築している点は注目される。

これらに加えて、将来的には研究(URA)以外に、人材育成、産学連携、国際などの各領域の専門人材を束ねて「高度専門職群」として統合・組織化することも検討されており、URA システムのみならず大学全体での経営・事務機能の強化が目標とされている。

## 北大URAとは

本事業におけるURAは、大学等において、研究者とともに研究活動の企画・マネジメント、研究成果活用促進を行う。  
単に研究に係る行政手続きを行うものではない。  
大学の研究活動の活性化や大学機能の強化等を推進する。

### 北大URAの場合 …

「研究支援職ではなく、**研究推進職**」  
「コーディネーターではなく、**プロデューサー**」

- ✓ 科研費や競争的資金を増やす仕組みをつくる
- ✓ 共同研究を増やす仕組みを作る
- ✓ 学内活動の事業化を行う  
(事業化、設備資金調達)
- ✓ 他大学ではできない研究のランドマークを作る
- ✓ 資産の運用を考える



組織マネジメント・経営

大学経営(大局的、局地的)は誰がやるのか？

世界課題の中で本学が解決すべき課題は何か？どのように解決するか？

大学機能の強化としての事業化(資金調達を含む)をどのように進めるか？

大学博物館のグッズ販売やチケット販売等による経営の自立化はどのように進めるか？

科研費と外部資金はどのように伸ばすことができるか？

博士進学者はどうすれば増加できるか？奨学金等の資金の調達方法？

大学の新しい柱は何か？

## 北大URAステーションの機能

組織としての機能を最大化するための全学レベルのシステム整備・改革

- **研究IR(Institutional Research)を活用した大学経営戦略の企画立案**
  - ✓ 組織として把握すべき全学の情報(テーマ、外部資金、産学連携、論文業績)の一元管理と解析
- **大学機能の自律化システム構築 (大学機能に関する新たなビジネスモデルの構築)**
  - ✓ 設備共用システムの事業化
  - ✓ 技術職員技能共用の事業化
  - ✓ ベンチャー創出エコシステム
  - ✓ 北大ブランドの活用方法の検討
  - ✓ 土地資産活用方法の検討
- **トップダウン型ランドマーク研究拠点の構築**
  - ✓ フード&メディカルイノベーション (FMI) 国際拠点
  - ✓ COI「食と健康の達人」拠点
  - ✓ 北極域研究共同推進拠点 (新規共同利用・共同研究拠点認定)
- **全学の基礎研究ステージアップに係るシステム改革**
  - ✓ 異分野融合研究推進制度の企画・推進
  - ✓ 科研費獲得の推進制度の企画・推進 (OB教授による科研費応募書類添削支援制度等)

＜主に、大学組織のトップダウン型施策の企画と実施＞

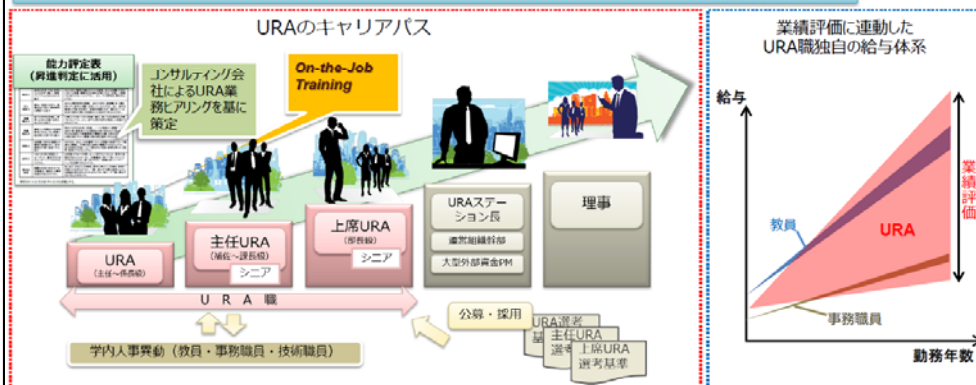
(出典) ワークショップでの川端教授(北海道大学)ご講演資料より抜粋。

## URA職(第3の職)の創設 (キャリアパス) (2015年4月1日)

大学改革を推進する総長直轄運営組織である「大学力強化推進本部」に機動部隊としてURAステーションを配置 (産学連携とは別組織)

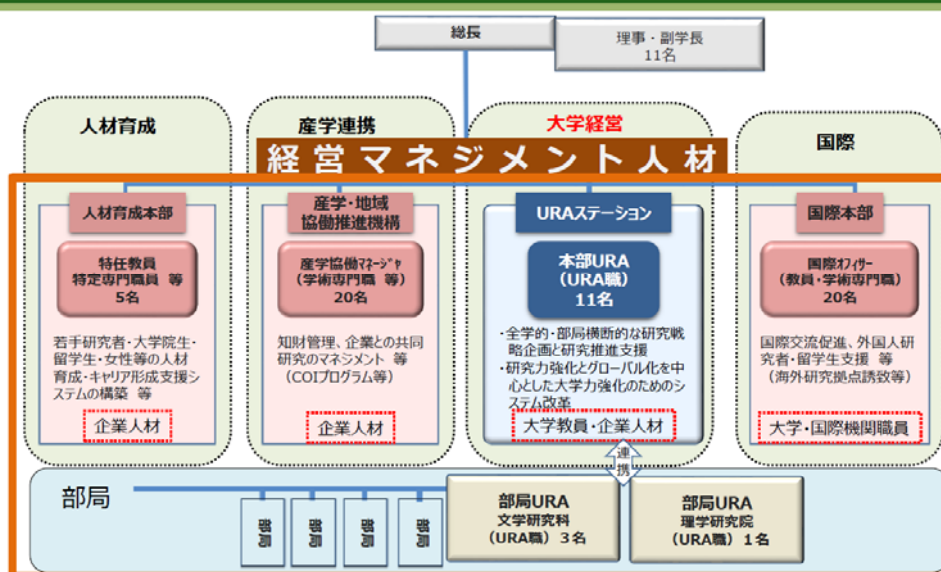
### 教員や事務職員と異なる第3の職「URA職」の創設・配置

- 平成26年12月「URA職」の創設と、13名を自主財源でデニュア職として配置することを決定
- 研究戦略企画及び研究推進支援業務を職務とした
- デニュア審査を経てデニュア職 (任期の定めのない職) へ移行する制度 (デニュアトラック制) を採用
- 本学で唯一のフレックスタイム制を導入 (コアタイム: 10:00~16:00) ※現時点ではURAステーションのURAのみ



第3の職である大学経営マネジメント職のモデルとしてURA職を設置

## 組織型大学経営を推進する経営マネジメント人材の将来構想

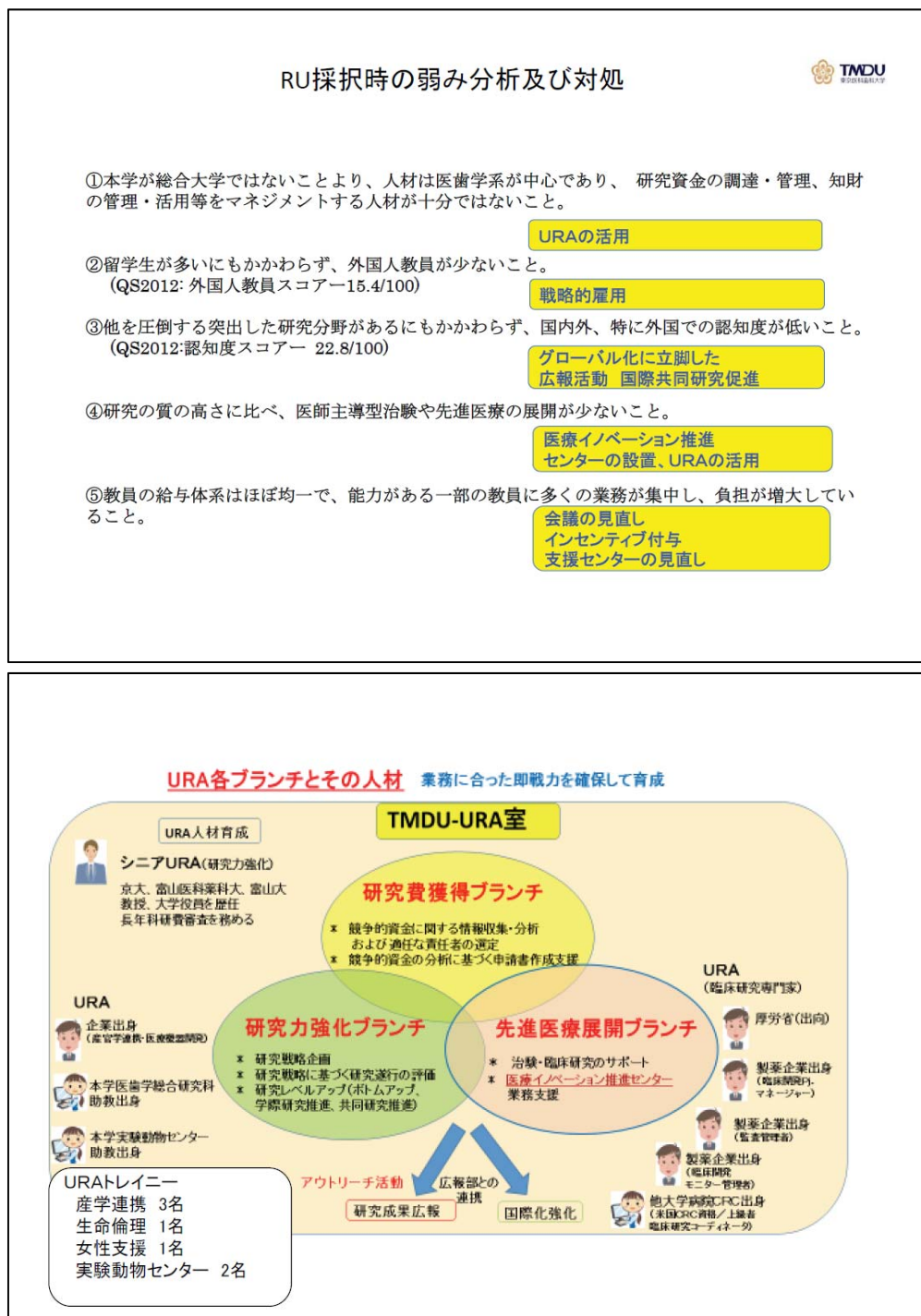


大学経営機能強化：高度専門職群としての統合  
(約70名体制としての組織化 (事務職員約8%))

(出典) ワークショップでの川端教授 (北海道大学) ご講演資料より抜粋。

## 2.2.3 東京医科歯科大学

東京医科歯科大学では、研究大学強化促進事業へ申請する際に自身の課題を分析・抽出した上で、URA のミッションを定義している。医学系の知財の管理・活用や臨床研究の推進などに関する課題を重視し、その解決のため医療関係機関での実務経験と専門性を有する即戦力人材を外部から採用し、医療系に重点を置いた URA システムを組織している点に特徴がある。また、「URA トレーニー」職を用意し、URA やシニア URA による指導・監督することで、学内での URA 人材育成の仕組みを構築している。



(出典) ワークショップでの森田教授(東京医科歯科大学)ご講演資料より抜粋。

## URAの職務環境等の整備



|           | 教員相当               | 事務職員                | 昇任条件                                      |
|-----------|--------------------|---------------------|-------------------------------------------|
| シニアURA    | 各ブランチのエキスパート       | 部長・課長クラス職員          |                                           |
| URA       | 多様な職務専門家<br>専門業務職員 | 常勤事務職員              | 3～5年間URA業務を行い、その専門分野で評価指標のもと顕著な業績が認められた場合 |
| URA トレーニー | ポスドク、若手研究者         | 若手常勤事務職員<br>非常勤事務職員 | 一定期間のURA業務を経験し、素養が評価された場合                 |

### URA業務評価

具体的評価指標：関与した科学研究費採択数、採択率、大型予算獲得額、

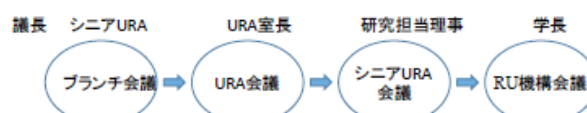
関与した基幹系出件数、特許申請数、大学発ベンチャー数、共同研究の件数、共同研究費の総額、

関与した企業からの寄附金、研究マテリアルの移転数、コンサルティング契約数、

関与した寄附講座・協働講座・企業研究施設数、共同・受託研究活動のアウトカムとしての論文・意匠・意匠申請件数、

関与した共同・受託研究活動のグローバルアウトカムとしての海外市場での売上、

URAシンポジウム、他の大学URAとの連携、URA組織改革発言 など



URA制度設計（年俸制度、他大学との交流、学内・学外向けシンポジウムの開催、人事労務関連制度の設定など）

URA将来構想（研究・産学連携推進機構との統合に向けて、RU事業を含めた自立化にむけて）

URA相互研鑽（スキル向上、他大学への研修、シンポジウム参加、評価に基づく自己検証）

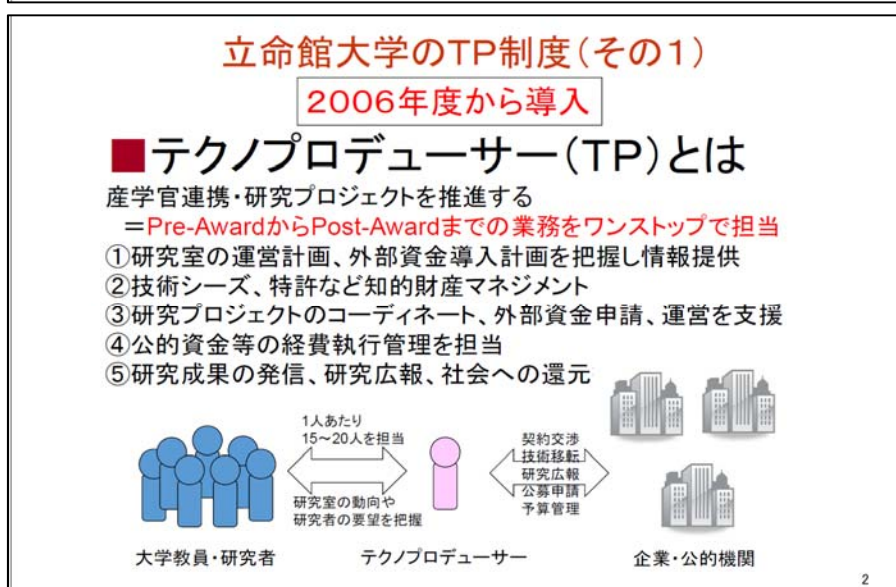
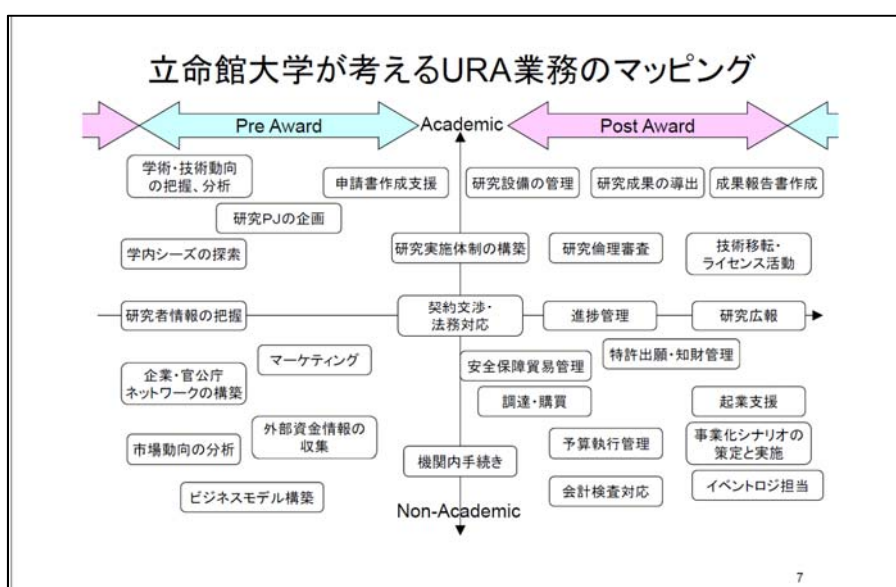
URA広報活動（ホームページの開設、広報誌によるURA活動情報発信）

（出典）ワークショップでの森田教授（東京医科歯科大学）ご講演資料より抜粋。

## 2.2.4 立命館大学

立命館大学では、従来より TP（テクノプロデューサー）を配置し、産学官連携・研究プロジェクトに関するプレアワードからポストアワードまでワンストップで対応する体制を整備していた。一方で、TP 人材の育成や安定的確保に関する課題が明確になるに従い、TP の上位の高度専門職スタッフとして URA を 2015 年度から導入した。

適切な人材の育成・確保が課題となっていたため、URA 導入にあたっては雇用・採用条件など詳細に検討されている。特に、リサーチオフィスにおける業務量の洗い出しや URA 所掌の見積もりがされている点、財源については現状は外部資金が主であるが、分野限定の新たな無期雇用の職種の検討など、既存の専任職員定数に組み込むことで安定的な雇用の確保に取り組もうとしている点が注目される。



(出典) ワークショップでの野口氏（立命館大学）ご講演資料より抜粋。



今後は、ワークショップを通じて得られた上記のような知見や、参加者から取りまとめいただいた「事後課題」を踏まえて、以下のような取り組みを実施することが考えられる。

#### (1) ワークショップの検討結果および各機関「試案」のフォローアップ

ワークショップ参加者には、URA システムの「あるべき姿」やそのために経営層が取り組むべき事柄について検討いただき、ワークショップの「事後課題」として取りまとめいただいた。この「事後課題」は、2017 年 3 月 25 日に開催したシンポジウムの「第 2 部 公開ワークショップ」で発表いただいた上で、さらにディスカッションを行った。

上記の「事後課題」は、機関内の現状・課題を踏まえて経営層自らが主体的に取り組んだ結果であり、URA システムの確立に向けた価値ある成果と言える。今後は、ここで取りまとめた「事後課題」での構想の実現に向けて、各機関の具体的な取り組み状況をモニタリングや支援することが有効と考えられる。

#### (2) 階層別・階層間ワークショップの展開

前述のとおり、本調査で実施したワークショップは、大学等の経営層を対象として、少人数でのディスカッションや共同作業を行うという形式を採用しており、その有効性を確認することができた。今後は、前項で述べた「事後課題」のフォローアップも兼ねつつ、こうしたワークショップを定期的にも実施することも有効と考えられる。また、こうした取り組みを経営層に限ったものとせず、例えばミドルマネジメント層（URA 組織リーダーなど）や現場 URA 層など階層別に同様のワークショップを行うことや、階層間でのディスカッションの場を設けるといったことが考えられる。

### 3. 外部有識者による検討会の実施

#### 3.1 開催概要

本調査では、後述のワークショップ・シンポジウム開催などと並行して、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<sup>3</sup>と議題を表 3-1、表 3-2 に示す。

表 3-1 検討会の委員（50 音順）

| 氏名    | 所属・役職                       |
|-------|-----------------------------|
| 池田 雅夫 | 大阪大学 経営企画オフィス 副オフィス長        |
| 川端 和重 | 北海道大学 理事・副学長                |
| 森田 育男 | 東京医科歯科大学 理事・副学長             |
| 野口 義文 | 立命館大学 研究部事務部長・産学官連携戦略本部副本部長 |
| 山本 進一 | 岡山大学 理事・副学長                 |

表 3-2 検討会の日程・議題

| 日程                                        | 議題                                                      |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 第 1 回<br>(2016 年 11 月 17 日～<br>11 月 25 日) | ・ 本調査概要・目的の説明<br>・ ワークショップのプログラム検討                      |
| 第 2 回<br>(2017 年 3 月 17 日)                | ・ ワークショップの開催報告<br>・ シンポジウムの構成・内容に関する検討<br>・ 来年度以降の課題の検討 |

注) 第 1 回検討会は、過半数以上での開催ができなかったため個別訪問により実施した（2016 年 11 月 17 日：川端委員、2016 年 11 月 21 日：森田委員、2016 年 11 月 21 日：池田委員、2016 年 11 月 22 日：山本委員、2016 年 11 月 25 日：野口委員）。

#### 3.2 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) URA のあるべき姿の多様性を配慮

ワークショップ、シンポジウムでは、URA のあるべき姿や役割には多様性があることを配慮したうえで議論を進める必要があることが多くの委員から指摘された。

- URA のあるべき姿は「大学経営マネジメント人材」だけではない。各機関によって URA の役割は異なる。
- 各機関が URA に対して求める機能が「研究支援」か「経営支援」なのかによって、

<sup>3</sup> 本検討会で委員長は設置していない。

ワークショップ内容の受け止め方が大きく異なるだろう。

- ワークショップ参加者層を考えると、まず URA は「研究マネジメント」を行うのであり「研究支援」を行う人材ではない、という議論から始める必要がある。未だに URA は研究支援のみを行う人材だと把握している大学は多い。
- シンポジウムでの議論の進め方について、もともと URA は研究支援、研究力強化のために雇用された。各大学で経営が必要だとなったときに URA が使えるのではないかということで方針転換させた経緯を忘れてはならない。
- 大学経営に力を入れていない URA は切り捨てられるのかという不安を持たれないような議論の進め方をする必要がある。

## (2) 目指す URA システムのタイプ別にグループ分けを行い議論

ワークショップ、シンポジウムでの議論方法として、参加機関の目指す URA システムのタイプ別にグループ分けを行い、より各機関の個性を反映した議論ができるよう工夫するべきだとの意見が挙げられた。

- 各大学が将来的に目指したい URA の機能別にグループ分けを行うことが考えられる。大学経営を担う人材であることだけでなく、目下の成果を上げるための支援人材という形もある。
- 例えば「大学経営機能」「産学連携」「医科系」といったグループ分けが考えられる。

## (3) 今後の課題、取り組みへの提案

ワークショップ、シンポジウムでの議論で得られた個々の意見や検討結果は非常に貴重であり、これらを深掘りし、分析することが重要であることが指摘された。また、今後の取り組みとして、URA の評価システムとキャリアパスへの検討を深めるための提案が挙げられた。

- ワークショップでの個々のディスカッション内容は極めて重要である。ここで得た意見を深掘りし、精緻に検討する必要がある。
- ワークショップ事後課題は各機関が検討してきたベストプラクティスである。これらの組み合わせやロールモデルの検討をし、よりよい URA システムを提示することは有効ではないか。このことを因数分解すると見えてくるものがあるのではないか。
- モデル URA を探し出し、数年追うことで、キャリアパスやどういった育成がされているかをウォッチするのがよいのではないか。
- 経営層の URA への意識が本当に向上しているのかは正直まだ疑問である。評価システムとキャリアパスの検討をもっと深めるべきである。学長クラスの経営層に真剣に考えてもらわなければ財源確保の問題も解決できない。
- 卓越研究員の URA 版を作ったら面白いのではないか。どこかの段階でテニユアとする手段もあるかもしれない。テニユア審査のメカニズムを作ることができるかがカギである。

## 4. ワークショップ開催

### 4.1 開催概要

URA や URA システムに様々な問題を抱えている大学等の経営層にご参加いただき、集中的なディスカッションや課題への取り組みを通じて、URA システムの確立・強化に向けた具体的な道筋を機関自身によって模索・構築いただくことを目的として、ワークショップを開催した。

#### 4.1.1 実施概要

ワークショップ実施概要、各日程において募集対象となる機関を表 4-1、表 4-2 に示す。

表 4-1 ワークショップ実施概要

|      |                                                                                                                                    |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| タイトル | 文部科学省委託調査研究 URA ワークショップ<br>「大学等の個性を反映した URA システムの確立に向けて」                                                                           |
| 日時   | A 日程：2017 年 1 月 14 日（土）14:30-18:00<br>1 月 15 日（日）10:00-12:00<br>B-1、B-2 日程：2017 年 1 月 21 日（土）13:00-16:30<br>1 月 22 日（日）10:00-12:00 |
| 会場   | A 日程：株式会社三菱総合研究所 会議室<br>B-1、B-2 日程：大手町サンケイプラザ                                                                                      |
| 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 システムだけでなく、機関全体の視点から議論・発表のできる者<br>（特に、副学長・理事クラスの経営層を想定）                                                                         |

表 4-2 各日程において募集対象となる機関

| 日程             | 募集対象となる機関                                                           |
|----------------|---------------------------------------------------------------------|
| A 日程：経営管理・支援型  | 将来的に URA の職務範囲を拡大・高度化し、機関経営を支える高度人材と位置づけることを検討している機関。               |
| B-1 日程：医療系特化型  | 治験や医学研究のコーディネート、規制・倫理などを踏まえた医学研究成果の実用化などを担う「医療系 URA」の確保・活用に関心を持つ機関。 |
| B-2 日程：特定業務専門型 | 特定の業務（例えば IR、研究広報、技術移転など）の専門性を有する人材として URA を位置づけようと考えている機関。         |

#### 4.1.2 参加状況

文部科学省から大学等へ本ワークショップに関する案内を通知し、募集を行った。その結果の参加者数は以下を表 4-3 に示す。

表 4-3 ワークショップ参加者状況

|        | ディスカッション参加者<br>(参加機関数) | オブザーバー |
|--------|------------------------|--------|
| A 日程   | 12 人                   | 6 人    |
| B-1 日程 | 8 人                    | 3 人    |
| B-2 日程 | 4 人                    | 2 人    |

注 1) ワークショップ参加にあたっては、グループワークおよびディスカッションへ主体的に参加する「ディスカッション参加者」と、それを傍聴する「オブザーバー」に分けて募集した。

注 2) 「ディスカッション参加者」については「URA システムだけでなく、機関全体の視点から議論・発表のできる者（特に、副学長・理事クラスの経営層を想定）」を参加条件とし、各日程につき機関毎に 1 名までとした。「オブザーバー」については、「ディスカッション参加者」を申し込む機関に限り、1 名まで参加可とした。

注 3) ディスカッション参加機関の内訳は、国立大学 17 機関、その他（私立大学、大学共同利用機関および高等専門学校）4 機関。

#### 4.1.3 プログラム

プログラムは、検討会での議論も踏まえて以下とした。

表 4-4 ワークショッププログラム（A 日程：経営管理・支援型）

<1 日目：1/14（土）>

| 時間              | パート                 | 内容                                                                                    |
|-----------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 14:30-<br>14:35 | オープニング<br>（アイスブレイク） | ・ セッション概要説明<br>・ 講師紹介                                                                 |
| 14:35-<br>15:50 | 1st セッション           | 講師講演<br>「自機関の研究戦略と URA ミッション」<br>（講師：岡山大学 山本進一 理事・副学長）<br>グループディスカッション（※テーブル毎に実施）     |
| 15:50-<br>16:05 | 休憩                  |                                                                                       |
| 16:05-<br>17:20 | 2nd セッション           | 講師講演<br>「自機関の URA キャリアパス確立と予算確保」<br>（講師：北海道大学 川端和重 理事・副学長）<br>グループディスカッション（※テーブル毎に実施） |
| 17:20-<br>17:50 | 1st, 2nd<br>合同セッション | 1st セッション、2nd セッションのディスカッション内容に関する<br>発表・意見交換（※各テーブルの代表者が発表）                          |
| 17:50-<br>18:00 | 連絡事項等               |                                                                                       |
| 18:30-<br>20:00 | 懇親会（予定）             | 任意参加                                                                                  |

<2 日目：1/15（日）>

| 時間              | パート       | 内容                                                                               |
|-----------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 10:00-<br>10:05 | オープニング    | ・ セッション概要説明<br>・ 講師紹介                                                            |
| 10:05-<br>11:35 | 3rd セッション | 講師講演<br>「URA と URA システムの将来像」<br>（講師：岡山大学 山本進一 理事・副学長）<br>グループディスカッション（※テーブル毎に実施） |
| 11:35-<br>11:55 |           | 3rd セッションのディスカッション内容に関する発表・意見交換<br>（※各テーブルの代表者が発表）                               |
| 11:55-<br>12:00 | クロージング    | ・ 事後課題の提示<br>・ 共通日程の案内                                                           |

表 4-5 ワークショッププログラム（B-1 日程：医療系特化型）

<1 日目：1/21（土）>

| 時間              | パート                 | 内容                                                         |
|-----------------|---------------------|------------------------------------------------------------|
| 13:00-<br>13:05 | オープニング<br>（アイスブレイク） | ・ セッション概要説明<br>・ 講師紹介                                      |
| 13:05-<br>14:05 | 1st, 2nd<br>合同セッション | 講師講演<br>「自機関の研究戦略と URA ミッション」<br>（講師：東京医科歯科大学 森田育男 理事・副学長） |
|                 |                     | 講師講演<br>「自機関の URA キャリアパス確立と予算確保」<br>（講師：東京医科歯科大学 飯田香緒里 教授） |
| 14:05-<br>14:20 | 休憩                  |                                                            |
| 14:20-<br>16:20 | 1st, 2nd<br>合同セッション | グループディスカッション（※テーブル毎に実施）                                    |
|                 |                     | 1st, 2nd 合同セッションのディスカッション内容に関する<br>発表・意見交換（※各テーブルの代表者が発表）  |
| 16:20-<br>16:30 | 連絡事項等               |                                                            |
| 17:00-<br>18:30 | 懇親会（予定）             | 任意参加                                                       |

<2 日目：1/22（日）>

| 時間              | パート       | 内容                                                    |
|-----------------|-----------|-------------------------------------------------------|
| 10:00-<br>10:05 | オープニング    | ・ セッション概要説明<br>・ 講師紹介                                 |
| 10:05-<br>11:35 | 3rd セッション | 講師講演<br>「URA と URA システムの将来像」<br>（講師：岡山大学 山本進一 理事・副学長） |
|                 |           | グループディスカッション（※テーブル毎に実施）                               |
| 11:35-<br>11:55 |           | 3rd セッションのディスカッション内容に関する発表・意見交換<br>（※各テーブルの代表者が発表）    |
| 11:55-<br>12:00 | クロージング    | ・ 事後課題の提示<br>・ 共通日程の案内                                |

注） 2 日目は「B-2 日程」と共通で実施した。

表 4-6 ワークショッププログラム (B-2 日程：特定業務専門型)

<1 日目：1/21 (土) >

| 時間              | パート                 | 内容                                                                            |
|-----------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 13:00-<br>13:05 | オープニング<br>(アイスブレイク) | ・ セッション概要説明<br>・ 講師紹介                                                         |
| 13:05-<br>14:05 | 1st, 2nd<br>合同セッション | 講師講演<br>「自機関の研究戦略と URA ミッション」<br>(講師：立命館大学 野口義文 研究部事務部長・<br>産学官連携戦略本部副本部長)    |
|                 |                     | 講師講演<br>「自機関の URA キャリアパス確立と予算確保」<br>(講師：立命館大学 野口義文 研究部事務部長・<br>産学官連携戦略本部副本部長) |
| 14:05-<br>14:20 | 休憩                  |                                                                               |
| 14:20-<br>16:20 | 1st, 2nd<br>合同セッション | グループディスカッション(※テーブル毎に実施)                                                       |
|                 |                     | 1st, 2nd 合同セッションのディスカッション内容に関する<br>発表・意見交換(※各テーブルの代表者が発表)                     |
| 16:20-<br>16:30 | 連絡事項等               |                                                                               |
| 17:00-<br>18:30 | 懇親会(予定)             | 任意参加                                                                          |

<2 日目：1/22 (日) >

| 時間              | パート       | 内容                                                    |
|-----------------|-----------|-------------------------------------------------------|
| 10:00-<br>10:05 | オープニング    | ・ セッション概要説明<br>・ 講師紹介                                 |
| 10:05-<br>11:35 | 3rd セッション | 講師講演<br>「URA と URA システムの将来像」<br>(講師：岡山大学 山本進一 理事・副学長) |
|                 |           | グループディスカッション(※テーブル毎に実施)                               |
| 11:35-<br>11:55 |           | 3rd セッションのディスカッション内容に関する発表・意見交換<br>(※各テーブルの代表者が発表)    |
| 11:55-<br>12:00 | クロージング    | ・ 事後課題の提示<br>・ 共通日程の案内                                |

注) 2 日目は「B-1 日程」と共通で実施した。

#### 4.1.4 プログラム中の各セッション

A 日程、B-1 日程、B-2 日程では募集対象となる機関の属性が異なるが、その中で実施する 1st～3rd セッションのテーマはほぼ同一とした。各セッションで扱うテーマの内容を表 4-7 に示す。

なお、4th セッションとして、1st～3rd セッションとは別日程で、ワークショップ終了後に参加者へ課した事後課題の取り組み結果・成果発表とそれに関するディスカッション実施、議論のポイント発表を行う場を設けた。4th セッションはシンポジウム「第 2 部 公開ワークショップ」として実施した（事後課題についての詳細は 4.3、シンポジウム「第 2 部 公開ワークショップ」についての詳細は 5.2.2 を参照のこと）。

表 4-7 各セッションの目的と扱うテーマ

| セッション                                | セッションの目的                                                                                                                                  | ディスカッションのテーマ                                                                                                                          |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1st セッション：<br>自機関の研究戦略と URA ミッション    | <ul style="list-style-type: none"> <li>URA の役割が貴機関の経営・研究戦略との関係の中で明確に位置づけられること。</li> <li>その役割を担う人材の要件が明確になること。</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>URA の役割とはどうあるべきか？それは機関の特徴によってどの程度の多様性があるか？</li> <li>URA の役割は（予算を確保できるほど）学内で説得力を持つか？</li> </ul> |
| 2nd セッション：<br>自機関の URA キャリアパス確立と予算確保 | <ul style="list-style-type: none"> <li>（機関が定義した）URA の役割を担う質の高い人材を確保・育成するため、予算確保や人事制度（キャリアパス）整備などに取り組む目処を付けること。</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>URA にはどのようなキャリアパスを用意すべきか？</li> <li>任期なしポストは必要か？</li> <li>URA の財源をどう確保すべきか？</li> </ul>          |
| 3rd セッション：<br>URA と URA システムの将来像     | <ul style="list-style-type: none"> <li>貴機関 URA の現状とあるべき姿（将来像）、およびそのギャップを明確化すること。</li> <li>そのギャップを埋めるため、機関経営層の取り組むべき事柄を具体化すること。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>各機関で、URA の現状とあるべき姿にどの程度ギャップがあるか？</li> <li>ギャップを埋めるために経営層は何に取り組む必要があるか？</li> </ul>              |
| 4th セッション：<br>事後課題の取り組み結果発表・ディスカッション | <ul style="list-style-type: none"> <li>各機関での事後課題の検討結果を共有し、貴機関の今後の取り組みへ活用すること。</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>URA のあるべき姿を実現するため、各機関ではどのような検討がなされたか？</li> <li>なお残されている課題は何か？それを解決する糸口はあるか？</li> </ul>         |

注） 4th セッションは、一般参加者（大学等関係者等）を含むシンポジウムの中で開催した。（詳細は 5 章参照）

## 4.2 開催結果

ワークショップの各セッションにおいては、テーマに沿って図 4-1 のようなツールを用いてグループワークを行いつつ、相互の問題意識や将来像について議論した。本節では、その議論の内容を整理した。

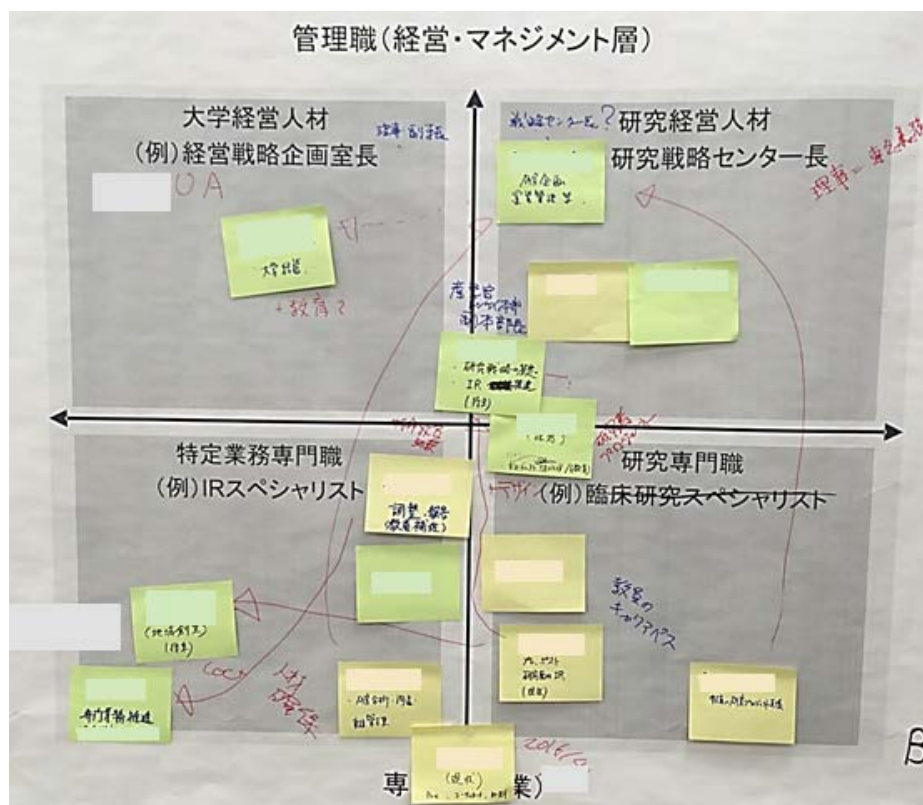


図 4-1 ワークショップにおけるグループディスカッション結果の例

### 4.2.1 A 日程 (1/14～1/15 開催)

#### (1) 1st セッションの議論ポイント

A 日程の参加対象は「将来的に URA の職務範囲を拡大・高度化し、機関経営を支援する高度人材と位置づけることを検討している機関」である。実際に参加した機関は国立大学法人および大学共同利用機関法人であったが、

- 総合型：人文社会科学系と自然科学系、両方の研究部門（学部・研究科）を持つ大学
- 自然科学系特化型：自然科学系研究部門のみの大学および大学共同利用機関法人

の 2 つのグループに分かれて、URA の現状ミッション (As Is) と自機関の研究戦略からみた URA のあるべき姿 (To Be) についてディスカッションを行った。

## 1) URA が目指すべきは経営人材

参加大学の多くでは、URA のあるべき姿として、大学（機関）の経営人材と位置づけており、URA の最終的な到達イメージとしては、「副学長」や「センター長」といった大学経営を担う役職が挙げられた。

### ディスカッション中の主な意見

- 経営人材とは意思決定を行う職種であり、経営に役立つデータ分析にいくら長けていても「アナリスト」に留まっているのであるならば、それは経営人材ではなく専門職である。
- URA が経営人材であるためには、最終的な意思決定は役員が行うにしても、役員に選択肢（経営オプション）を提案できなければならないという意見があった。
- URA の現状のミッションは、URA の存在意義（＝実績）を示しやすいプレアワードを中心とした申請支援業務であるが、それが本来のミッションなのだろうか。
- 外部研究資金を獲得することは「資源調達」、つまりインプットの確保でしかない。「インプットを増やすこと」は経営ではない。どの分野にどのように投資すれば大学全体の研究パフォーマンスが最大化するかを考えるのが経営である。
- どの分野に研究資金を投入すればどれくらい研究成果が高まるのかを戦略的に考えるのがマネジメント。成熟した分野にインプットをいくら注ぎ込んでもアウトプットとして出てく研究成果は限られている。どの分野に大学として投資すべきか（すべきでないか）資源配分ポートフォリオを検討するのが経営。
- 外部資金を取るにしても、どこから、どのように取ってくるのかを考えるのが経営人材の仕事。「大型の研究資金を取る」というだけでは戦略ではない。

## 2) 経営人材としての URA を活かせる環境

URA には大学経営人材となることを期待する一方で、そういった大学経営人材を活かせるだけの環境が大学内にあるかが課題であるという意見が挙げられた。特に大学経営人材はモデルとなる人材が現時点で学内にいないこともあり、その必要性について学内で十分に理解が進んでいないという意見が挙げられた。

### ディスカッション中の主な意見

- URA が大学経営（マネジメント）に係る必要があることを、まず大学経営層に理解してもらわなければならない。一方で、いまの大学には経営（マネジメント）に特化した人材がいなかったため、「大学経営人材」がそもそも学内でイメージできない。
- そもそも、今の学長や役員が認識している「マネジメント」の範囲がそもそも狭いのではないかと。自分ができる範囲、認識している範囲でしか大学を経営（マネジメント）していない。いまの財政状況を見れば大学予算が大きく増える訳がないのは明らかで、科学研究費補助金をとれといくら叱咤激励したところでたかが知れている。今の時代、例えば欧州の研究資金の獲得を狙ったり、今後成長する業界と連

携するといった戦略がすらすらと言えるくらいでなければマネジメントしていないのと同じである。

- 大学経営人材の必要性が理解できないということは、教育研究をしてきたいまの役員でできる程度の大学経営（マネジメント）しか行われているということである。その程度のマネジメントで大学が経営できる時代ではなくなっている。
- 学長や役員が「大学を経営するには専門の経営スキルが必要である」と感じていなければ、大学経営（マネジメント）人材は必要ではない。本学が URA を大学経営人材として位置づけたのは、本学が今後生き残る上で「大学経営のプロ」が不可欠であると判断したからである。
- URA に対する学長の理解度が大学毎に大きく異なる。ある大学では学長が URA あるいは経営人材の必要性についてまったく理解していない。
- 大学経営人材を本気で考えていない大学は、おそらく「経営」を必要としない大学なのだろう。もっとも大学の経営環境が厳しくならないと、大学経営人材が必要という機運にならない。

### 3) 現状の URA は理想とする URA と連続性があるか

理想とする URA は「大学経営人材」であるとして、現状（AsIs）の URA との間で大きなギャップがあり、今の研究専門職としての素養を持ち、職務を行っている URA が、大学経営人材にシフトできるのか不安であるという意見が挙げた。

#### ディスカッション中の主な意見

- 「研究者になりたくてもなれなかった人材」が URA として応募してくる場合がある。研究したい URA と経営したい URA では価値観の違いがあり、URA 同士の対立もある。結局、「研究者になりたい URA」は辞めていく。
- URA には R（Research）がついているために、研究できると勘違いして URA に応募してくる人材がいる。URA の本質は UA（University Administrator）であり、UPA（University Policy Administrator）と改称してはどうかという学内の声もある。
- 現状の URA は「多能工」。便利屋として使われている面もある。いろいろ支援しているが、従来の事務職員ができる仕事であり、それなのに待遇が異なることから事務職から妬まれてしまう。
- 現状の URA は、若手の事務職員レベルであり、それにもかかわらず裁量労働制で自分の裁量を持って働けるとなれば事務職員と対立するのも当然である。
- 本学で言えば、事務職員は URA の上に立とうとするきらいがある。一方で、URA は教員に近い（あるいは類似の）職種だという認識をされているケースもある。
- 今は事務職員も優秀な若手人材が入ってきている。URA を育てるよりも、事務職員の高度化を図った方が大学経営人材を育成するには近道かもしれない。一方で、どんなに優秀な人材であっても、すでに確立した「事務職員」の職務体系の中にいれば大学経営人材としてのキャリアも意識も醸成されない。
- 現行の URA に対して経営人材向けのキャリアパスを設けるよりも、最初から「経営人材」を採用した方がよいかもしれない。どこを目指して URA の採用方針を決めるのかが問われている。

#### 4) 総合型と自然科学系特化型における研究経営の違い

A 日程のディスカッションでは URA のあるべき姿として総合型グループと自然科学系特化型グループで相違が見られた。具体的には、総合型グループでは、研究以外も含めた「大学経営人材」を目指すべきという意見が多く、自然科学系特化型グループでは URA は経営人材ではあるが、あくまでも「研究経営人材」であるという意見が多かった。この違いとしては、総合型大学における URA のあるべき姿が、狭義の「研究」を超えて、教育や大学経営と連続性があるという考え方をする参加機関が多かったことが理由である。

##### ディスカッション中の主な意見

- 総合型大学には、人文社会科学系の研究部門（学部・研究科）が存在する。人文社会科学系の学部であれば研究戦略と教育戦略は表裏一体であり、結果的に研究以外も含めた研究戦略が不可欠である。
- 人文社会科学系の研究では自然科学系のような研究設備・施設が必ずしも必要ではなく、「外部資金の獲得」のようなインプット拡大ではアウトプット（研究成果）がでない。むしろ社会との接点（アウトリーチ）や学生教育との連動など「研究経営」の枠を超えて大学経営全体を考えなければ研究パフォーマンスが高まらない。
- 総合型では「文理融合」や「学際研究」といった分野（部署）横断型のマネジメントが求められ、学部間調整では大学経営全体の負荷配分を考える必要がある
- 中規模・小規模大学では、そもそも大学は教育機関という強い意識があり、教育と連動しない、独立した研究戦略は想定しにくい。
- 自然科学系に特化した単科系大学は研究戦略が比較的シンプルであり、研究だけを切り出した経営戦略が成り立ちうるのかもしれない。

#### (2) 2nd セッションの議論ポイント

2nd セッションでは、「URA ミッションに基づくキャリアパス設計」をテーマに、参加機関の取り組み（対策）について「短期的・漸次的な対応」と「長期的・抜本的な対応」を意識しながら議論を行った。

##### 1) 職種の明確化（教員/職員/第 3 の職種）

URA のキャリアパスを「教員」「事務職員」ではない「第 3 の職種」として確立している大学は比較的多い。その際、URA 単独ではなく他の専門職（国際職、教育職）と合わせた専門職群として大括り化している場合が多い。職種の大括り化と並行して、URA 所属組織の大括り化（例：URA 部門と産学官連携部門の統合）も実施されている。

国立大学においては人事評価制度および給与テーブル（俸給表）が、「教員」「事務職員」の 2 種類存在することが一般的なため、URA を「第 3 の職種」とした場合の人事評価制度や給与テーブルは、「教員」「事務職員」どちらかのものをベースとして修正・運用することが多い。制度上は「教員」「事務職員」どちらを基にした場合でも、URA（あるいは専門職）の実態に合わせて制度自体あるいは運用面で修正が必要となる。

### ディスカッション中の主な意見

- URA のキャリアパス設計として、現状においては、教員、職員、どちらでもない第3の職種として URA を位置づけている。その際、URA のみだけでなく、産学官連携コーディネーターなど他の「専門職」も含めた専門職としている。
- URA だけでなく UIA (University International Administrator)、UEA (University Education Administrator) を含めた高度専門職種の統合を進めている。
- 専門職の大括り化を進めており、教育の専門職(エンロールマネジメントや Faculty Development を専門とする職種)を含めて専門職の大括り化を進めた上で、職位階層の3階層くらいにしたいと考えている。
- 本学では、職種だけでなく、組織としても URA 部門と産学連携部門と統合し、独立部局とした。組織の長は理事(研究担当)である。
- URA の所属する組織および専門職の大括り化を進めている。
- 同じ「URA」であっても、人件費財源が異なる「URA 内格差」が存在する点である。URA だから一枚岩とは限らない。
- URA が「技術職員」の二の舞いとならないよう注意する必要がある。技術職員の問題は、細かい組織(部局)で技術職員を抱える仕組みとなったこと。小さい組織でとじている限り、キャリアパスは構築できない。
- 第3の職種として定義する場合でも、国立大学に教員、職員の2つある給与テーブル(俸給表)のどちらを適用するかが議論となる。しかし、職員の俸給表を採用したとしても昇給スピードを加速させることで専門職の実態に見合った人事給与制度にすることは可能である。

## 2) インセンティブ(処遇・裁量・人事考課等)

全般的に、URA へ人材を惹きつけるための処遇の向上やインセンティブの付与といったことには多くの機関で問題を抱えている。前述のとおり、URA の人事評価制度や給与テーブルは既存の「教員」「事務職員」のものをベースとしていることが多く、URA に適した仕組みになっていないとの意識が見られた。一方で、制度に工夫を加えることでインセンティブ付与を行っているといった取り組みも挙げられている。

### ディスカッション中の主な意見

- 本学では、URA は一定額の年俸制契約であり、業績に応じて賞与額を増減するといったインセンティブが働いていない。年俸制でもインセンティブが機能するようにしたい。
- 本学では URA は「教員」職種のため、博士研究員からスタートし、助教、准教授、教授と職位が設定されている(准教授まで任期付、URA 教授はまだいない)。従来の教員の人事評価と同じ制度設計では URA が機能しない。
- URA を「第3の職種」としたときに、実は学内には「教員」と「事務職員」しか人事評価制度が存在しないことに気づいた。目標管理制度(MBO)など専門職の実態に即した人事評価制度を同時並行で構築していく必要がある。
- 本学では URA に「職員」の給与テーブルを適用したが、昇進スピードを変えることで URA の実態に合わせた待遇を実現している。

### 3) 任期なしへの転換（自主財源の確保等）

URA のキャリアパスとして有期雇用から無期雇用への転換が必要と考えられており、その人件費財源を確保する必要がある。国立大学の内部で財源を確保すること（例えば学長裁量経費や事務系「戦略枠」）も必要であるが、外部資金の間接経費から URA の人件費財源に充当することも具体的な選択肢として検討されている。また非常勤講師の費用を束ねることで常勤職の人件費を捻出するという意見もあった。

また財源としては人件費だけでなく URA が専門職として機能する上での活動費（ランニングコスト）も確保する必要がある。

#### ディスカッション中の主な意見

- URA のモチベーション確保のためには、現状のような任期付雇用ではなく、非任期（無期）雇用にしたい。それが難しければ 5 年任期をせめて 10 年任期としたい。
- いまは事務職の人件費財源を使って URA を確保している。
- URA の人件費を事務系「戦略人事枠」を用いて捻出している。同枠は大学が戦略的に人材を採用するために用いているもの。
- 運営費交付金に外部資金間接費の相乗りで人件費財源を捻出しようとしている。間接経費の人件費充当は各大学の判断で実現できる。「外部資金は不安定のため間接経費で常勤職員の人件費充当は難しい」という意見があるが、外部資金がゼロという年はなく、凸凹はあっても一定額の間接経費獲得が想定できるはずである。
- 外部資金の間接費をプールして人件費として払う仕組みを検討している。
- 外部資金で獲得した間接費を大学本部・部局でどのように配分するかについては、大学毎に差がある。本学では間接経費の最大 8 割は本部収入となるため、人件費財源化も検討できる。一方で間接経費の 3 割しか本部収入とならない大学もあり、そこでは間接経費を人件費に充当するのは簡単ではない。
- 毎年相当額を非常勤講師に支出している。その分を常勤職員の人件費にすればよい。なぜ、目的別に細かく分けて非常勤講師を雇うのかが疑問であり、常勤職員の人件費として様々な業務に従事するようにすればよい。

### 4) 人材育成（能力開発・ローテーション等）

URA は、現在大学内にロールモデルが存在しないため、計画的な人材育成が必要である。URA を「大学経営人材」とするならば、経営（マネジメント）は研修で教えられるものではない。経営人材として URA を育てるのであれば、経営スキルが求められる仕事に戦略的に配属する必要がある。

また、URA が所属する組織のリーダーが誰か（教員か職員か）が重要である。URA のあるべき姿を体現されているものがリーダーであれば理想だが、実際には教員がリーダーになれば URA は教員の色に、職員がリーダーになれば URA は職員の色に染まっていく懸念があるため注意しなければならない、という意見が挙がった。

#### ディスカッション中の主な意見

- 大学経営人材は経営スキル（例えば MBA）だけあれば十分という訳ではなく、大

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>学組織特有の経験も必要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 大学外部へのローテーションを検討している。出向先としては、他大学や自治体、中央府省（内閣府、文部科学省）、ファンディングエージェンシー等がある。</li> <li>● URA を指導・育成できる教員・職員がいないため、現在は研究担当理事が自ら指導・育成している。ただし、組織の上長は「職員」としている。</li> <li>● URA について大学本部と部局の間でローテーションするように設計している。重要なことは「管理職」として部局にローテーションさせていることである。単にローテーションすると部局で「支援」業務をさせられてしまい、経営人材としての経験を積むことができなくなる。悪い意味で部局に染まってしまう。</li> <li>● 複数大学でコンソーシアムを形成しており、その中で URA の「他大学インターン」を検討している。</li> <li>● 事務部門から URA 部門に職員を「ヘッドハント」し、数年後に事務部門に戻すローテーション制度を実施している。これにより事務組織の専門高度化も実現している。</li> <li>● 一般企業であれば、経営人材はグループ子会社でマネジメントを経験させた上で本社に戻すという育て方をする。同じようなことを大学でも行わなければ経営人材は育たない。</li> <li>● 大学において、いま経営（マネジメント）スキルが求められる機会は決して少なくない。大学内の赤字解消プロジェクトを経験するだけで経営人材としてのスキルは磨かれる。</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 5) 人材採用（年齢・スキル等）

URA の採用については大別すると、「即戦力採用」か「内部育成採用」かで方針が異なる。人材構成上、両者をバランスよく組み合わせて採用するのが望ましいが、URA を大人数抱えることは難しい大学においては、人材獲得方針を明確にする必要がある。内部育成の方針を取る場合には「誰が指導するか」が問題となる。即戦力、新人を両方採用できている大学においてはシニア URA が若手 URA を指導している。

第3の職種として「高度専門職」を新たに定義した場合には、当該職種「単独」でキャリアパスを設計する（例：高度専門職として採用する）のか、教員（教育職）あるいは事務職員（事務職）から高度専門職へのキャリアパスを用意するのが論点となる。

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ディスカッション中の主な意見</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 先進的な大学は、URA の専門性が明確であり、比較的「即戦力採用」と感じた。本学では全ての URA が若手人材であるが、これは明確な採用方針が無かったために「獲得できる人しか取らなかった」結果である。</li> <li>● 最近では事務職員に優秀な人材、特に自大学卒業生が獲得できるようになってきた。その中から URA の資質を持つ人材を引き抜きたいと考えている。</li> <li>● 臨床医学系の URA が専門職として成立しているのは、治験など臨床研究に係る専門知識で民間企業も含めて渡り歩ける点である。大学本体ではなく大学病院であれば雇用財源も確保できる。</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### (3) 3rd セッションの議論ポイント

3rd セッションでは、「URA と URA システムの将来像」をテーマに、URA を育成・確保するだけでなく、URA を活用して自大学の研究力強化を実現するために、大学経営層として URA 人材を活かすための施策（アクション）について議論を行った。

URA が「大学経営人材」あるいは「研究経営人材」であるならば、大学経営や研究経営において今求められている業務を明確にし、その業務に URA を従事させることとなる。異分野・異組織・異国との橋渡しや、大学「事業」企画とプロジェクトマネジメント、成長分野への学内資源配分への貢献が今後 URA が担うべき業務として挙げられた。

一方で、URA に外部資金獲得の支援業務を実施させることについては、実績（数字）を示しやすい業務ではあるものの、経営人材としての URA が担うべき業務としては否定的な意見があった。外部資金の獲得支援は「戦略」ではなく「戦術」レベルの取り組みであり、大学の経営戦略（研究戦略）レベルの取り組みに URA が関与すべきであるというのがその理由である。また、URA は「上（経営層）から振られた業務に取り組むだけでなく、大学の経営力・研究力強化に必要な業務を自ら提案して欲しい」、「そこが従来の教員、職員と「経営人材」の究極的な違いである」という意見も挙がった。

#### 1) 異分野・異組織・異国への橋渡し

単独の研究者、研究部門（部局）で企画・構想できる研究企画は URA が支援しなくてもよく、URA の企画構想力が活きるのは異分野（例えば学際研究）や異組織（産学官）の研究構想の企画・組成が期待されている。

#### ディスカッション中の主な意見

- URA には人文社会系部門を含めた「学内の橋渡し」や、自大学では経営資源が不足するテーマは他大学と連携して調達する「大学間の橋渡し」を期待する。
- 自大学単独では実現できないことを、他大学や産業界・自治体の経営資源を活用して実現する。「あの大学の強みを自大学と組み合わせればこの提案が通る」といった企画をしてほしい。
- URA は大学の「渉外担当」である。誰よりも学外と接点を持ち、外からの視点で自大学を成長させてほしい。
- 大学の研究者は他大学に逃げてしまうことがあるが、自治体や周辺施設は逃げない。大学に今いる研究者を前提とした研究戦略ではなく、地域性など大学固有の経営資源を活かした研究戦略を立ててほしい。
- 大学として、海外の研究資金を獲りに行く戦略はもっと考えたい。

#### 2) 大学「事業」の企画とプロジェクトマネジメント

外部資金を獲得することが目的化した研究企画ではなく、必要であれば大学自ら投資して持続・展開すべきプロジェクト（事業）の企画が期待されている。また企画提案だけでなく、企画した事業を自ら遂行するプロジェクトマネージャーとしての役割も期待されている。

#### ディスカッション中の主な意見

- どのようにヒト、モノ、カネを調達し、どのように持続的にマネジメントしていくのかを URA に提案してもらいたい。外部資金が途切れたら風呂敷を畳むような研究テーマは企画されても教員・職員ともに迷惑である。
- URA と既存のコーディネーターとの違いは「調整役（裏方）」で終わらないこと。自ら事業を企画し、事業リーダーとしてマネジメントすることを期待している。
- URA に「事業」を企画させるとしても、国立大学の「事業」は実態としては外部研究資金の獲得しかない。収益事業を緩和したり、大学出資会社の設立を認めるなど、大学に必要な「事業」の選択肢を広げる必要がある。
- 大学には経営課題は多い。収益（黒字）を出す事業は難しいが、費用（赤字）を減らす事業は URA の企画提案力が活かせる。

### 3) 成長分野への学内資源配分への参画

既に強い研究分野のテコ入れ、トップ研究者への支援は本来の研究経営ではなく、重要なことは、これから成長する可能性のある萌芽的研究分野（若手研究者）への投資である。そのような成長分野への学内資源配分を行うにあたっての分析・提案が URA に期待されている。

#### ディスカッション中の主な意見

- IR については、まず学内の実態把握からはじめようという「入門フェーズ」から、既に実態把握は終わっていてどのように投資すべきかを分析する「応用フェーズ」になってきている。
- 自分の大学の強み・弱みは、正直、URA に分析されなくてもある程度わかる。重要なことは、どうすれば強くなるかという戦略を立てること。
- 大学の研究戦略は「強みを伸ばす」ばかりで「成長分野を伸ばす」が弱い。これから稼げそうな成長分野を見つけて投資することが経営戦略である。
- 論文などで定量的に分析できるのは自然科学系の研究だけ。そのような手法が適用できない人文社会科学系でどこに投資するかを分析する業務を期待したい。
- IR 的な業務については、論文だけでなく産業・社会動向に関する様々な情報を統合しつつ、どうすれば大学のブランドが高まるかを分析したい。

#### 4) 外部資金の獲得支援

URA に外部資金獲得の支援業務を実施させることについては否定的な意見があった。外部資金の獲得支援は「戦略」ではなく「戦術」レベルの取り組みであり、大学の経営戦略（研究戦略）レベルの取り組みに関与することが URA には期待されている。

##### ディスカッション中の主な意見

- URA が申請支援（申請書作成支援）を行うべきかについては疑問がある。「中身の支援」か「書き方の支援」かもあるが、申請支援であれば退職したシニア教員の方が効率的。
- URA に実績（数字）が出やすい業務をやらせがち。数字を学内に示すことも大事だが、手段が目的化している。特に本来、URA に取り組んでもらいたい大学経営（マネジメント）業務について実績を数字で表すのは難しい。URA が大学経営人材として活躍することで経営（マネジメント）がどう変化したかは、大学全体（総体）でのパフォーマンス向上でしか測りようがない。
- 研究戦略=外部資金獲得では URA の活躍範囲は広がらない。外部資金獲得は自然科学系の研究戦略としては重要であるが、人文社会学系については異なる研究戦略が必要。それができる「人文社会学系 URA」を狙っている。
- 「研究経営」について、求められるレベルが大学によって異なる。科研費獲得支援を URA に求めている大学は、その程度の研究経営しかしていないのだろう。

#### 4.2.2 B 日程（1/21～1/22 開催）

##### (1) 1st セッションの議論ポイント

##### 1) B-1 日程

B-1 日程の参加対象は「治験や医学研究のコーディネート、規制・倫理などを踏まえた医学研究成果の実用化などを担う『医療系 URA』の確保・活用に関心を持つ機関」であり、当初は治験や医学研究などに特化した人材に関する議論が中心となると想定されていた。しかし実際には、大学等の経営層からの視点からすると、医学部や附属病院で実施される臨床研究に特化してロジスティクスを担う人材・組織は既に存在しており（例:TR センター）、むしろ臨床研究やロジスティクスについて経営が把握・関与しにくい状況の方が問題であるとの意見が多く見られた。そのため、経営層にとって必要な URA とは、医学や医療制度・倫理などにも十分な知見を有しつつ、経営層と臨床研究のコミュニケーションを可能にする橋渡し役的な人材であるとの認識が共有された。

個々の業務・専門性に関心が高い現場の URA だけでは、こうした視点からの議論は難しく、経営層をターゲットとしたディスカッションによって初めて共有された事実であると考えられる。

### ディスカッション中の主な意見

- 臨床研究は大学の TR センターを中心に進められている。TR センターは医学部に置かれており、大学本部の経営層から見るといわば「ブラックボックス」となっている。
- TR センターなどには、臨床研究などの業務に特化した「医療系 URA」に相当する人材はある程度確保されているが、これら人材は治験・臨床研究による企業からの収入や病院収入を財源に雇用されている。そのため、大学本部からこうした人材・組織に直接関与することは難しい。
- 現状として、大学本部の経営層は、病院の財務には関心を持っているが、治験や臨床研究といった活動自体にはあまり興味を示していない。また、医学や医療の知識が必要なため、治験や臨床研究などの状況を経営層が把握することは簡単ではない。
- 経営層の立場からすると、TR センターなどの医学部・病院側の組織と大学本部との間に立って、両者のコミュニケーションを担う人材こそが必要だと思う。こうした人材は医学・医療に詳しい知識を有している必要はあるが、必ずしも医師である必要はなく、例えば製薬会社や行政機関の経験者など多様な経歴が考えられる。
- TR センターなどに在籍している「医療系 URA」は医学部・病院を財源に雇用されており、大学本部側に近い通常の URA は公的研究資金の間接経費や運営費交付金で雇用されている。しかし現状では、大学本部と医学部・病院の間をつなぐ URA が不足している。こうした人材は、大学本部の経営層が医学部・病院の臨床研究などへ関与するために必要となるものなので、大学本部側の予算で雇用する必要がある。

## 2) B-2 日程

B-2 日程では、1st セッションと 2nd セッションは一体として実施された。

B-2 日程の参加対象は「特定の業務（例えば IR、研究広報、技術移転など）の専門性を有する人材として URA を位置づけようと考えている機関」である。私立大学も含めた多様な大学で、研究支援に留まらない専門業務を担う人材の役割を議論することが企図されていた。

結果的に参加した機関は国立であったが、総合大学、工学系大学、大学共同利用機関法人、高専と様々なミッションを持つ機関で議論が進められた。私立大学における教職協働という先進事例が講師から紹介されたが、議論は事務系だけではなく教員まで広がり、最終的には教員、職員という人事制度の壁自体を超えて人材を育成、活用していくことが目指すべき姿だという意見が出された。

背景には、研究者が研究に専念できるような環境を作らなければ、日本の大学の研究力が維持できないという強い危機感がある。そして、地方の国立大学を中心に地域貢献がミッションとして明確に位置づけられている。このことは、研究以外の専門人材が不可欠となっていることを意味している。

こうした専門人材を処遇するとした場合、教員とする方法も、職員とする方法も一長一短がある。そこで、第 3 の職種が選択肢として考えられるが、URA に留まらない専門人材の

問題だと考えれば、本来は教員、職員という人事制度を超えて最適な人材の育成、活用ができることが最も望ましい。

#### ディスカッション中の主な意見

- 研究者が研究専念できるようにしなければ日本の大学はもう限界という厳しい現状認識がある。
- 地域貢献も国立大学の機能の1つとして明確に位置づけられている。
- そこで、次のような人材が必要である。
  - ✓ 研究戦略の策定、研究企画、研究のIR強化を担う人材。例) 戦略センター長
  - ✓ 研究プロジェクトのマネジメントができる人材、異分野を結び付けた研究企画ができる人材。例) 産学連携本部副センター長
  - ✓ 地域貢献、教育といった役割をマネジメントできる人材。例) 先進教育副センター長
- ただし、こうした人材のキャリアパスを考えなければならない。必ずしも現在の人材の延長（キャリアアップ）として将来の人材が考えられないのではないか。
- 「職員」とした場合、研究経験がない理事・副学長を実現することは国立大学で果たして可能だろうか。
  - ✓ それを実現するくらいでなければ地方大学の将来はないと考える。
- 「教員」とした場合、「研究への色気」を振り切って専門職として確立しなければならない。また、特定の専門職だけではなく、広く教員のPM能力向上という視点も重要である。
- 処遇、キャリアを実現するためには「第3の職種」「事務」「教員」の3つの解が存在し、どれが正解ということではない。そして、URAだけに留まらない専門人材の問題である。
- 「職種」の議論に留まらず、全員が「営業マインド」を持つことが重要。そして、究極の姿は職種を超えてキャリアアップ、人材活用ができる「人事制度の複線化」だろう。
- 採用対象としては、博士号所有者、VC経験者、学内院生からの抜擢、多様なキャリア人材が考えられる。大学毎の「URA」に依存するし、大学の中でも多様な人材が必要。
- 育成には、研究プロジェクトへの投入、ロールプレイングといった内部での育成、RA協議会、JSTの研修、出向といった外部の育成がある。いずれにせよ、育成のためには期無し（無期化）が重要。
- 外部機関とのローテーション（他大学、企業、自治体）。間接経費等を財源として任期なし（無期化）を実現することが考えられる。
  - ✓ ロジックとしては可能だが、外部資金獲得におけるURAの「寄与率」をどう学内で説明・説得するかが課題となる。

## (2) 2nd セッションの議論ポイント

### 1) B-1 日程

B-1 日程の 2nd セッションで議論された人事・予算などの課題については、一部は医学系特有の指摘であったものの、多くが一般的な URA に共通するものであった。以下ではその主な論点を示す。

URA のキャリアパスを確立するための課題としてまず第一に指摘されたのは、依然として学内の理解が不足しているという点であった。教員によっては警戒心すら持たれているケースもあるとの指摘や、URA が教員職（特に教授職）でないとコミュニケーションをとることも難しい教員がいるとの指摘もあり、依然として URA が教職員と対等の「パートナー」として認知されていない状況が確認された。

URA を教員職で雇用すると、既存の教員とコミュニケーションが取りやすいというメリットがある一方で、URA 自身も URA としての職務よりも自ら研究を志向しやすくなるリスクが高まるとの指摘もあった。これに対しては、URA を雇用する時点でミッションを明確に提示し、大学と URA の間で共通理解を確立することが重要であるとされた。現状では URA を教員、職員、第 3 の職種それぞれで雇用しているケースが存在しており、それぞれにメリット・デメリットが指摘されている。また、将来的には人事制度を柔軟化して教員、職員、第 3 の職種などを全て統合して運用したいといった意見もあった。

評価面においては、多くの大学で給与・賞与や昇格に反映させるための評価を実施していた。評価方法としては、理事が URA を直接評価しているケース、一般教員から URA の評価を実施しているケースなどが紹介された。

育成面においては、ローテーションに関連したアイデアや課題が指摘された。その 1 つ目として、連携関係にある近隣大学間でのローテーションを通じて雇用の維持や育成を図るといったアイデアが示された。これについては、ローテーションする大学間での給与体系の互換性などが必要ではないかとの指摘があった。また 2 つ目として、専門性を育成する観点から、学内での人事ローテーションを適応せず特定の職務に長く携わらせるという方法が考えられるが、公立大学においては自治体と大学とのローテーション人事が存在しており、調整がより難しいとの指摘があった。

### ディスカッション中の主な意見

- URA については、学内での理解がまだまだ得られていない。URA がある教員の話を聞きに行ったら警戒され、話す内容に関しての秘密保持契約を結ぶよう要求されたケースもある。
- 医学系の教員の中には、教員職（特に教授の肩書き）を持っていない URA とは満足に話もしようとしない者もいる。教員とコミュニケーションを取る上では、URA も教員職である方が有利なことが多い。
- URA を教員職で雇用すると、「研究をしたい」「研究者になりたい」という志向を持った人材が集まる恐れがある。雇用の時点でミッションを明確に提示し、URA としての職務に専念してもらうよう十分に理解してもらう必要がある。
- URA の評価軸の 1 つとして、連携している教員側からの評価を行っている。
- URA の雇用維持や育成の観点からは、近隣の大学とローテーションすることも有効ではないか。但し、これを円滑に実施するには、大学間で給与体系の互換性をある程度確保する必要がある。
- 公立大学の場合、大学と自治体の間で人事ローテーションが行われている。そのため、専門性を育成するために人事ローテーションの例外扱いを設定するには、自治体との調整も必要になる。

## 2) B-2 日程

B-2 日程では、1st セッションと 2nd セッションは一体として実施された。内容は 4.2.2(1)(1)2)参照のこと。

### (3) 3rd セッションの議論ポイント

3rd セッションでは、4.2.1(3)と同様、URA を活用して自大学の研究力強化を実現するために、大学経営層として URA 人材を活かすための施策（アクション）について議論を行った。なお、議論は B-1、B-2 日程参加者合同で行った。

URA には大学の経営戦略にもとづく「プログラマネージャー」や「経営企画室機能」としての役割が求められており、その役割を担う人材を確保・育成するためには、学内外人材を組み合わせた活用の仕組みを構築する必要があるという意見が挙げられた。また、URA 業務を円滑に進めるための環境整備として、URA、教員、職員の位置づけを明確化し、関係性を認識させることが必要だという指摘があった。

#### 1) 「プログラマネージャー」「経営企画室機能」としての役割

個別プロジェクトの支援を行う「プレ・アワード」や「ポスト・アワード」業務にとどまらず、大学の経営戦略にもとづいて東ねられた複数のプロジェクトのマネジメントを行う「プログラマネージャー」としての役割を期待されている。大学の経営戦略や研究戦略が十分に検討されていない大学の場合は、「経営企画室機能」として戦略の検討・推進を経営層に促すことが役割となる。

### ディスカッション中の主な意見

- 個別の研究開発プロジェクト支援を行うのではなく、ミッションに基づいて走っている複数プロジェクトを束ねる「研究開発プログラムマネージャー」の役割を担ってほしい。
- 学内プロジェクトやプロジェクト実行チームの評価をしてほしい。大学の経営戦略において、「プロジェクトをたたむ」判断をすることは非常に重要である。この判断をするためにはそれなりの説得材料が必要であり、これを揃えるところから事業性を評価するところまでを URA が行う。
- そもそも、大学の経営戦略や研究戦略が十分に検討されていない状況であり、中長期ビジョンを検討・推進していく役割を担うべきである。大学経営層に経営戦略を考えさせるための「経営企画室機能」を設置し、ここに URA を配置する必要がある。
- 「予算が当たる」という表現を大学関係者が使っているのはいかなものか。経営の概念が浸透していないことが伺える。ただ、一方で大学には事業で儲けるためのポテンシャルがある。

## 2) 学内外人材を組み合わせた確保・育成システム

(3)1)で挙げられた役割を URA に果たしてもらうためには、学内外の人材を組み合わせた確保・育成システムを確立していく必要があることが示唆された。学外から高い能力を備えたプロフェッショナルを登用して知見を得つつ、長期的視点で育成した学内情報に精通した人材を組み合わせることが取り組み例として挙げられた。また、URA 全体の処遇を向上させるために人材の流動性を高めることが必要であるとの意見も挙げられた。

### ディスカッション中の主な意見

- 処遇を向上させ、人材の流動性を高めることが URA の質を高めることにつながる。URA の必要性が認識されているのであれば、人材の採って採られを繰り返すことで処遇が向上し、適切なところに落ち着くのではないかな。
- 3 年程度で異動していく、渡りの組織改革のプロとしての URA がいてもよいのではないかな。
- 学内情報に精通しているシニアの無期雇用人材が必要である。学内情報を把握する人材は長期的に学内で育成していく必要がある。こうした人材には、外部資金獲得やプロジェクトにおける仲介業務だけでなく、教員に対してプロジェクトの企画・提案まで行えるようになってほしい。

## 3) URA、教員、職員の位置づけを明確化

URA の業務を円滑に進めるためには、全学的な視点から URA、教員、職員の位置づけを明確化し、共通認識を得る必要がある。位置づけの案としては、3 者の垣根を低くする人事制度の柔軟化を行うべきだとする案と、3 者の役割を明確に切り分け専門職として扱うべき

だとする案に意見が分かれた。

前者は、人事制度を柔軟化して教員、職員、第3の職種などを全て統合して運用したいと考える案である。柔軟化のアイデアとして、教員は教育・研究業務に並びウエイトづけをしたうえで URA 業務を本務として加えられるようにし、URA 業務を加えたとしても給与面で損をしない制度設計を行うことが挙げられた。一方、後者は、3者の業務を明確に切り分けそれぞれを専門職として確立させる案である。この案で重要なことは、3者における業務の切り分けとは役割分担であり、業務間に重要度の差はなく、相互に支え合う関係にあるという認識を全員に持たせることであるという指摘があった。

#### **ディスカッション中の主な意見**

- 教員にも URA 業務が担えるよう本務としてウエイトづけができるような人事制度設計とするとい。この時、給与面で損をしないようベースは固定とし、手当によって処遇差をつけるような評価制度を導入することが考えられる。URA、教員、職員が相互に役割を移り変われるような制度があってもよいのではないか。
- URA、教員、職員の業務は明確に切り分け、専門職として確立させるべきである。この時、役割分担意識を持たせることが重要である。例えば、教員は研究以外の業務は他者に任せてしまうという割り切りと、研究業務と他業務との間に重要度の差はないという認識を持つことが必要である。
- 研究業務が大学において最も重要であると考えている教員がいる。こうした考え方があから、URA、教員、職員間の業務理解が進まないのではないか。

#### **4.3 開催後のフォローと「事後課題」**

ワークショップ終了後、参加者には 1st～3rd セッションでの議論を踏まえて以下の「事後課題」への取り組みを依頼した。これらの検討結果を基に、シンポジウム「第2部 公開ワークショップ」にて発表・議論を実施した（詳細は 5.2.2 を参照のこと）。

「事後課題」として依頼した内容は以下の2点である。

##### **(1) 自機関の URA（URA システム）の「あるべき姿」の再検討・整理**

ワークショップでの議論を踏まえて、自機関の状況・戦略などを踏まえた URA（URA システム）の「あるべき姿」を再検討し、その結果を A3 版 1 ページに取りまとめるよう依頼した。その際、特に以下の内容については含めるように依頼した。

- URA の現状（As Is）とあるべき姿（To Be）、URA のあるべき姿の根拠
- URA のあるべき姿に対応したキャリアパスとその実現に向けた対策
- URA（人材）を活かすために大学経営層が最優先で実施すべきアクションプラン

##### **(2) 「あるべき姿」に対する学内の意見収集**

上記で作成した「あるべき姿」について、学内の「経営層」「現役の URA」「その他関

係者」から、少なくともそれぞれ1人ずつ意見収集を依頼した。また、収集した意見については別途取りまとめて提出いただくことも依頼した。

## 5. シンポジウム開催による調査・分析

### 5.1 開催概要

ワークショップで参加者に課した「事後課題」の発表とそれに関するディスカッションの場として、（ワークショップに参加していない一般参加者も含めた）シンポジウムを開催した。

#### 5.1.1 実施概要

シンポジウム実施概要を表 5-1 に示す。

表 5-1 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<br>「大学等の研究力・経営力の向上に向けて」      |
| 日時    | 2017 年 3 月 25 日（土）13:00-17:45                       |
| 会場    | 株式会社三菱総合研究所 会議室                                     |
| 主催    | 文部科学省                                               |
| 運営    | 株式会社三菱総合研究所                                         |
| 主な参加者 | 大学等における経営層、URA 組織や研究組織のマネジメント層、一般の教職員（URA 実務者なども含む） |

#### 5.1.2 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、各国公立大学、大学共同利用機関法人、国公立高等専門学校に対してもメールで通知した。

事前申し込みについてもウェブサイトで実施した。事前申し込みと当日出席の状況を表 5-2 に示す。

表 5-2 シンポジウム申し込み・出席状況

|        | 登壇者  | ディスカッション発表者 | 一般参加者 | 文部科学省関係者 |
|--------|------|-------------|-------|----------|
| 事前申し込み | —    | 23 人        | 188 人 | 8 人      |
| 出席     | 14 人 | 22 人        | 156 人 | 8 人      |

注 1) 出席者には事前申し込みを行わなかった当日出席者を含む。

注 2) 登壇者には「第 1 部 講演」での基調講演者、パネリスト、「第 2 部 公開ワークショップ」でのコメンテーター、開会・閉会挨拶者を含む。

注 3) ディスカッション発表者とは、1 月ワークショップ参加機関の代表者として「第 2 部 公開ワークショップ」で「事後課題」の発表・議論を行った者である。

#### 5.1.3 プログラム

プログラムは、検討会での議論も踏まえて以下とした。

表 5-3 シンポジウムプログラム

|                                                                  |                              |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 13:00                                                            | <b>第 1 部 講演【大会議室】</b>        |
| 基調講演「URA システムを大学等の研究力・経営力向上へ活かすには」                               |                              |
| 藤巻 朗 名古屋大学 副理事                                                   |                              |
| 委託研究調査報告                                                         |                              |
| 山野 宏太郎 株式会社三菱総合研究所 科学・安全事業本部 主任研究員                               |                              |
| パネルディスカッション「研究・経営戦略にもとづく URA システムのあり方とその課題」                      |                              |
| モデレーター： 藤巻 朗 名古屋大学 副理事                                           |                              |
| パネリスト(50 音順)： 関 二郎 京都大学 学術研究支援室副室長<br>(シニア・リサーチ・アドミニストレーター)      |                              |
| 仙波 秀志 東京農工大学 学長特任補佐                                              |                              |
| 中西 義信 金沢大学 学長補佐<br>(大学改革・研究支援・国際担当)                              |                              |
| 医薬保健研究域薬学系 教授                                                    |                              |
| 西山 崇志 名古屋大学 教授・総長補佐                                              |                              |
| 林 輝幸 東京大学<br>シニア・リサーチ・アドミニストレーター                                 |                              |
| 15:10                                                            | <b>第 2 部 公開ワークショップ【各会議室】</b> |
| ※ 第 2 部はワークショップの議論を引き継いで実施。同ワークショップの参加者が下記グループに分かれてディスカッションを行った。 |                              |
| グループ 1(経営管理・支援型 URA の課題・将来像を議論)                                  |                              |
| コメンテーター： 山本 進一 岡山大学 理事・副学長                                       |                              |
| グループ 2(経営管理・支援型 URA の課題・将来像を議論)                                  |                              |
| コメンテーター： 川端 和重 北海道大学 理事・副学長                                      |                              |
| グループ 3(医療系特化型 URA の課題・将来像を議論)                                    |                              |
| コメンテーター： 森田 育男 東京医科歯科大学 理事・副学長                                   |                              |
| グループ 4(特定業務専門型 URA の課題・将来像を議論)                                   |                              |
| コメンテーター： 野口 義文 立命館大学研究部事務部長<br>立命館大学産学官連携戦略本部副本部長                |                              |
| 16:50                                                            | <b>第 3 部 全体セッション【大会議室】</b>   |
| 各テーブルでの議論内容の報告                                                   |                              |
| 全体での質疑・ディスカッション                                                  |                              |
| 17:45                                                            | <b>閉会</b>                    |

## 5.2 開催結果

### 5.2.1 第1部 講演

#### (1) 基調講演「URA システムを大学等の研究力・経営力向上へ活かすには」

藤巻 朗 名古屋大学 副理事

名古屋大学の指針である「松尾イニシアチブ NU MIRAI 2020」では、自律を考え方の基本に据えている。URA の役割も例外ではなく、ミッションの多様化に対応しながら URA 自らが考え行動していくことを目指している。

名古屋大学が研究大学強化促進事業に採択された際に、この事業の基本方針として「新たな研究支援体制による研究戦略、知財管理の推進」を掲げた。この方針の達成に向け、研究力の分析や学術研究・産学官連携推進本部の設置を行い、事業の推進を行ってきた。また、昨年度から URA による新たな施策提案を行うためのタスクフォースを行っている。この取り組みは、URA の提案を大学執行部が受け、実行可能性の高い取り組みを実際に行っているという試行的取り組みであるが、現時点で実際に実行している施策も複数存在する。

名古屋大学における URA システムの構築当初は、研究支援のみを行っていたが、取り組み等を模索しながら発展を続けており、最近では施策立案・実行の段階に入ってきたと思われる。今後は、経営力強化の段階に向けて、更なる発展を目指していきたい。

#### (2) 委託研究調査報告 山野 宏太郎 株式会社三菱総合研究所 科学・安全事業本部主任研究員

URA システムの維持に課題を抱える機関が依然として数多く存在する中、URA システムについて「先進的な取り組みを行っている大学」と「課題を抱えている機関」の経営層を集め、課題への解決策を各機関自らに検討いただく契機となるよう、2017 年 1 月にワークショップを開催した。

ワークショップでは、各機関における URA システムの戦略的な位置づけ、それに見合う URA の処遇・予算確保の方法、URA の「あるべき姿（将来像）」、これらに関して経営層として実施すべき事柄について 2 日間に渡って少人数での議論を行った。ワークショップ後に「事後課題」として、各機関における「あるべき姿」や課題を改めて整理していただいた。その結果は、本日の「第2部 公開ワークショップ」にて発表・議論していただくこととなっている。

1 月に開催したワークショップにおいては、URA の「あるべき姿」として、経営に関与する人材や、大学本部と臨床研究との橋渡しを行う人材が必要とされていること、現在雇用されている URA と「あるべき姿」との間には大きな隔たりがあり、URA の戦略的な採用・育成が必要になることなどが議論された。また、その基盤として、URA のキャリアパス構築や予算確保に関する方策などについて議論がなされた。

### (3) パネルディスカッション「研究・経営戦略にもとづく URA システムのあり方とその課題」

各パネリストによる、URA 補助事業での取り組み内容・成果およびそれらを通じて明らかになった課題についての紹介のあと、パネルディスカッションを行った。

#### 1) 関 二郎（京都大学 学術研究支援室副室長（シニア・リサーチ・アドミニストレーター））

現在、京都大学の URA オフィスは研究担当理事直下の組織であり、本部系 URA と地区系 URA が一体となっているという特徴がある。また URA の位置づけは、従来、大学執行部や事務、研究者等では埋め切れなかった部分を埋める、大学改革や将来構想を推進していく役割を担っており、設立当初 8 名程度であった URA は、自主財源の投入等も行った結果、現在では約 40 名の規模となっている。

現在までに行ってきた取り組み成果としては、外部資金獲得の支援、研究の国際化の支援、研究力の分析、学外への波及、職務環境整備、人事制度・育成システムの整備等が挙げられる。一方で、財源や雇用面での URA システムの定着化、URA への期待や役割の明確化、また URA 人材の確保と育成等、今後検討を行わなければならない課題も存在する。これらの課題に対して、大学執行部の協力を得ながら、安定した URA システムを構築していきたいと考えている。

#### 2) 仙波 秀志（東京農工大学 学長特任補佐）

東京農工大学が行っている URA システム整備は、3 つの特長を有している。1 つ目は、「学長のリーダーシップ発揮を支援するシステムの整備」である。この整備により、学内の研究活動や外部資金活動のデータベース、教職員情報を一元化することで、学長がエビデンスに基づき意思決定ができるようになっている。2 つ目は「長期雇用を可能とする人事システムの整備」である。優秀な人材を長期にわたって確保しておくために、採用 5 年目における無期雇用への転換を可能にした。なお、既に現時点で 1 名の無期雇用転換を行った実績も有している。3 つ目は「大学独自の URA 能力開発プログラムの整備」であり、専門職大学院産業技術専攻内に、URA 育成コースを設置している。

URA 業務量に時期的変動があるため、タスクフォース形式で最適な配置を実現しようとしている。また、組織対組織の産学連携の方策の検討も行っていく予定である。

#### 3) 中西 義信（金沢大学 学長補佐（大学改革・研究支援・国際担当） 医薬保健研究域薬学系 教授）

数年前から学長直下の組織に URA を配置しており、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。特に、アドミニストレーション部門は URA 業務ごとにグループ分けを行っており（産学官連携・知財推進グループ等）、金沢大学全体の研究力強化を図っている。但し体制面では、上司と部下のような上下関係のもとで、URA の業務を推進できるかを懸念している。

また、URA による提案の経営戦略への結び付け方、URA のキャリアパス・育成について

も多くの問題が指摘されている。特に URA の育成については、現在のところ URA 育成機関が存在しないために人材の成長を図れないだけでなく、URA の業務を十分に理解できていないまま URA の組織に所属する人材が存在する等の問題も存在する。

#### 4) 西山 崇志（名古屋大学 教授・総長補佐）

基調講演で名古屋大学の藤巻氏から名古屋大学の URA システムの概要や経緯、研究力の強化について説明があったので、自身からは本格的産学連携に焦点をあてて説明する。

名古屋大学の学術研究・産学官連携推進本部は、基礎研究から産学連携・技術移転までの一貫したマネジメント体制をとっている点、また、本部組織に企業出身者を中心とした 40 名規模の URA を配置している点が特徴である。最近の産学連携の実績としては、4 年間で受託研究費が 1.5 倍、共同研究費が 2 倍となっていることがある。この実績は当然、教員の努力に起因するものであろうが、URA によるマネジメントによって受託・共同研究につなげた成果であるとも思っている。

大学は、産学官によるオープンイノベーションの結節点としての役割を期待されていると考えており、名古屋大学では、イノベーションプラットフォーム形成に向けた目標を掲げている。具体的には、大学周辺のものづくり企業（中小・ベンチャー企業も含む）の投資対象となり得る技術のプラットフォーム化や、組織対組織での結果にコミットする産学協同研究の展開、産学の人材流動の促進等である。これらの目標に向けた戦略は、学術研究・産学官連携推進本部で検討しており、URA はその企画・立案から実行までを担っている。

現在まで、URA に関しては、求められる人材像・役割等の多くの議論がなされているが、これらの議論はそろそろ終えるべきではないかと考えている。今後は、URA が大学を選ぶ時代であり、URA 自身がスペシャリストからイノベーション経営人材、研究プロモーション人材となっていく方策を検討しなければならないと考えている。

#### 5) 林 輝幸（東京大学 シニア・リサーチ・アドミニストレーター）

東京大学は、平成 25 年度末に URA に関する基本方針を定め、平成 27 年度に策定した「東京大学ビジョン 2020」においてビジョンの 1 つとして「研究：新たな価値創造に挑む学術の戦略的展開」の中に、研究時間の確保と教育研究活動の質の向上が掲げられており、これらが東京大学の URA 活動の根拠となっている。また実際の取り組みとしては、スキル標準の策定、URA 研修の実施、URA 認定制度の検討を行ってきた。今後は、平成 28 年 9 月に「URA 制度に関する実施方針」を策定し、それに基づき活動（主に、URA 認定制度・研修制度の運用、URA 雇用制度の確立等）を展開しているところである。

そのうち、URA 認定制度について説明する。URA 認定のためには部局長からの推薦が必要であり、URA 推進室での検討を行ったのち総長が認定を行う。また、URA の認定は基本的に学内の人材に対して行い、シニア URA、プリンシパル URA を経ながらキャリアアップを図れるようになっている。現在のところ、認定された URA は全て各部局に配置されているが、今後は本部にも配置し、部局の URA を協力して業務を推進していくことを想定している。

現在、URA の取り組みは理学研究科が先行して進んでいるが、URA のいない部局もあるため、今後はそのような部局に URA の理解を求めていき、配置を進めていくことが課題で

あると考えている。

## 6) ディスカッション

### a. 学内での認知度は、どのような状況であるか

- （西山氏）学内での認知度向上は、まだ十分に図れていないと感じている。名古屋大学の教員は1,700名程度であるが、全員がURAを知っているわけではない。しかしながら一方で、認知度向上のための取り組みも行っている。例えば、現在のURA組織の縦割りのグループ（企画戦略を行うグループ、外部資金の獲得を支援するグループ等）の他に、相談窓口のような横串的役割を設置している。また、目に見える成果を着実に積み重ねていくことも、認知度向上のために重要であると考えている。
- （関氏）大学執行部や若手研究者、外国人研究者の認知度は高いが、それ以外の教職員からの認知度は十分でないと考えている。そのため、科学研究費補助金等獲得に向けた支援数を増やすこと等で、認知度を向上させる努力を行っている。今後は財源確保の観点も含め、教員・職員両方からの全学的な認知度向上が重要であると思っているので、大学執行部にも協力を求めながら認知度向上を図っていききたい。
- （仙波氏）学内の研究推進委員会にURAからの情報提供の時間を設けてもらっていることと、大学の規模が大きいことが功を奏して、学内での認知度は高いと感じている。ただし、URAに対する評価は肯定的なものばかりではないので、今後はこの評価をどのように払拭していくかを検討する必要がある。東京農工大学では、既にURA整備事業が終了し、自前経費化の問題は残っていないが、否定的評価もある中URAの業務をどのように継続するかに関する議論が学内で生じている。以上のような様々な背景から、URAに関する十分な検討が必要であると認識している。
- （中西氏）大学執行部、教員ともにURAの必要性を認識しているので、URA整備事業が終了した後は、運営費交付金から資金を捻出しなければならないと考えている。また個人的には、財源が確保できなくなった場合は教員のポストを削減してでもURAのポストを確保しなければならないと感じている。ただしこの点に関して、学内の事務部がどのように考えているかは不明であるので、事務部のURAの評価は今後調査していかなければならないと考えている。
- （林氏）理学研究科では、大変認知度も高く評判もよいが、部局によっては認知度が低いところもあるので、どのように展開していくかが課題である。また、各部局によりURAに求めるニーズが異なるので、各部局に合わせてURAを慎重に導入することが重要であると感じている。

### b. URAの財源と将来像について、どのように感じているか

- （関氏）将来的にURAは、大学経営・研究経営をサポートする者として、総長直下のシンクタンクの役割が望まれる可能性がある。産学連携や大型研究資金等の大学の財源を支える活動を行っていくことに対する期待も大きい。URA活動に自主財源をこれまで以上に投下してもらうためにも、URA自身が認知度向上に向けて努力する必要がある。

- (仙波氏) 将来像についての議論は、まだ結論が出ていない状態である。今後も URA の財源は横ばい傾向に推移すると思われるが、この傾向を変えられるよう努力したいと考えている。なおこれまでの実績から、経営陣は URA の重要性を理解していると思われる。
- (中西氏) URA 業務は、現在の金額規模で継続していけるとと思われる。URA は、経営陣や教員から科研費獲得支援等で必要と思われるが、今後、URA の業務内容を戦術から戦略にシフトしていく際に科学研究費補助金の申請支援をやめることになるとと思われるが、その際の経営陣や教員の評価は、やや懸念される。
- (西山氏) URA の財源や将来像は、URA の実績と表裏一体であると考えている。実際に名古屋大学では、URA 組織設立当初、将来 URA を継続するのは困難であると考えられていたが、ここ最近の目覚ましい成果により経営陣や各部局の認識に変化が見られ、URA の規模を倍近くに見直すという判断もなされている。運営費交付金は減少傾向であるが、ある年に突然無くなるわけではないので、まずは着実に URA の必要性を経営陣が判断できる材料を集めることが重要である。
- (林氏) 西山氏から指摘があったとおり、確かに財源と成果は表裏一体かもしれない。また、東京大学全体で見ると多額の研究予算を獲得している教員がいるため、このような財源は安定財源ではないものの活用できるとと思われる。ただし、それをどのように活用するかという知恵が不可欠であり、その知恵を出すことも URA に求められていると感じている。

#### c. 経営陣とどのようなコミュニケーションを行っているか

- (関氏) 幸い経営陣の URA に対する理解が深く、定期的なミーティングは行っていないものの、随時相談に乗ってもらい指示を仰ぐ等を行い、協力してもらっている。また各部局長の教員は、URA の運営委員会の委員でもあるため、比較的活発な議論が行えている。ただし、URA の業務は研究分野の他に、国際、教育、産学連携の分野にもまたがっているが、それぞれの活動によって管轄する理事が異なるため、指示命令系統面にやや不安がある。
- (仙波氏) URA 組織のトップは研究担当理事であり、週 1 回行われる URA 組織の連絡会は、この研究担当理事も交えて行っている。また、月 1 回行われる戦略本部(大学の方針を決める会議)にも参加しているので、意見交換をスムーズに行えるシステムを構築できていると感じている。
- (中西氏) URA は研究分野だけでなく国際連携教育分野等の分野にも携わっているので、それぞれの分野の理事と頻繁にコミュニケーションをとっている。また発言権はないものの、大学の方向性を決定する委員会に URA が出席しているため、大学の将来の方向性を迅速に察知できている。
- (西山氏) 経営層と URA とのコミュニケーションは、活発に行われていると感じている。組織の構造上、URA と経営陣(研究担当理事、産学連携担当副総長)は、研究や産学連携関係の会議を月に数回行っている。加えて、URA には役員会や教育研究評議会に積極的に出席してもらい、プレゼン等を行ってもらっている。URA が考えている新しい施策を実現する環境をいかに大学執行部に構築してもらうかが重要である。

- (林氏) 理学研究科は URA 制度の観点で先行的な取り組みをしており、研究科長や副研究科長と密に連携できていると感じている。なお、副研究科長は URA 室長でもある。また、教授会や執行部会議にもオブザーバーとして参加し、常に情報共有を行うようにしている。全学的にも、URA 推進室は研究担当理事の直下に位置づけられていることに加え、現在の総長は以前の理学系研究科長でもあったので、経営陣は URA の必要性を非常に理解していると考えている。

## 5.2.2 第 2 部 公開ワークショップ

### 1) グループ 1 (経営管理・支援型①) におけるディスカッション要旨

グループ 1 では、「将来的に URA の職務範囲を拡大・高度化し、機関経営を支援する高度人材と位置づけることを検討している機関」としてワークショップ A 日程に参加した大学のうち総合型(人文社会科学系と自然科学系、両方の研究部門を持つ)大学による事後課題の発表および意見交換を行った。ディスカッションの要旨は以下のとおり。

#### a. 各機関での URA システムの「あるべき姿」とはどのようなものか？

- URA の担うべき業務としては脱「支援」、具体的には学内施策の「企画立案」や実際の「推進」を担うべきである。それが「経営(マネジメント)」人材のミッション。
- URA 組織としては、単独組織として維持するのではなく、URA 業務との親和性のある産学連携組織と統合させることで重複業務を減らし、基礎研究から技術移転まで一気通貫な業務を実現させるべきである。
- URA キャリアとしては、URA 単独ではなく産学連携コーディネーター、さらには他の専門職(国際、法務、IR、教育など)と統合した「専門職群」として制度設計すべきである。その際、URA の「R」を外した UA (University Administrator) として考えることも必要である。
- URA を「第 3 の職種」として確立することと同時に、既存の「教員」「事務職員」との職種間の出入を検討すべきである。例えば、URA を「職種」と捉えるのではなく、大学経営に必要な専門的「資格」として位置づければ、教員、事務職員それぞれ専門性が高まれば「URA 資格」を認定するという形もあり得る。

#### b. 「あるべき姿」を実現するために大学自身は何をすればよいか？

- 優秀な URA の大学間での「引き抜き」が既に起きている。これからは URA に大学が選ばれる時代になる。個別大学を超えた URA のジョブマーケット確立を目指すべきである。
- URA を含む専門職を抱えるための財源(いわゆる「座布団」)を確保するために、外部資金獲得による間接経費や、大学発ベンチャー企業からの寄付金獲得などに務めるべきである。
- URA 単独で仕事は完結する訳ではない。上司が「教員」、部下が「事務職員」といったことも既に起きている。異なる職種間で共創できる環境づくりが必要である。
- URA の育成のためには、学内外ローテーションが重要。スキル育成のための大学院

設置や海外研修も必要。

- URA を含む専門職のあり方の議論は「産学連携コーディネーター」の時には起きなかったのは何故かを考える必要がある。大学経営に専門人材が必要となってきたことが背景にあるのではないか。
- URA のあり方を議論する一報で、既存の「事務職員」のあり方も同時に検討する必要がある。

## 2) グループ 2（経営管理・支援型②）におけるディスカッション要旨

グループ 2 では、「将来的に URA の職務範囲を拡大・高度化し、機関経営を支援する高度人材と位置づけることを検討している機関」としてワークショップ A 日程に参加した機関のうち自然科学系特化型（自然科学系研究部門のみの大学および大学共同利用機関法人）の機関による事後課題の発表および意見交換を行った。ディスカッションの要旨は以下のとおり。

### a. 各機関での URA システムの「あるべき姿」とはどのようなものか？

- URA システムの「あるべき姿」は、大学経営層による研究経営を支援・推進し、機関の研究力向上に貢献する姿である。
- URA 配置当初の「あるべき姿」は研究支援機能を目指していたが、その後研究経営・大学経営機能へシフトしてきた。
- URA の担うべき業務としては、従来の研究支援業務に加え、経営・研究戦略推進支援業務や事業・研究プロジェクトマネジメントが挙げられる。所属する URA によって担う業務内容は異なり、これに伴ってキャリアパスも異なる。
- URA 組織としては、組織の大括り化・組織間連携強化による URA 機能の最適化を図るべきである。そのうえで学外組織との戦略的な連携を深めていく。

### b. 「あるべき姿」を実現するために大学自身は何をすればよいのか？

- 大学経営の定義・方針の明確化は行われてきたが、研究経営戦略を推進させるためには、さらに当面特化すべき方針は何かを具体化させることが必要である。
- URA と大学経営層の「近さ」を測るべきである。「近さ」とは、URA 組織が学長室直下に置かれているか、全学組織内に置かれているかといった組織間の距離やコミュニケーションのとりやすさを指しており、これを認識したうえで、今後採るべき URA 育成方法を検討するべきである。
- URA 組織のマネジメントを強化することで、URA 個人の能力・判断に依存した活動ではなく組織的活動とすることが必要である。
- URA 雇用のための財源確保の方法には、運営費交付金と間接経費それぞれから一定額を確保することが挙げられた。また、共同研究費に必要経費として計上し、研究の活性化に伴い URA の人数も増える仕組みを作りたいという提案もあった。現状では現実的に取りうる方法として間接経費からの確保を検討しているが、直接経費として計上できるようにすることが理想であると考ええる機関が多かった。
- 長期的視点による若手 URA の育成を行うべきである。育成プログラムを作成し、ス

キル醸成を行うことにより、大学経営人材を輩出できるような仕組みを整備するが、プログラム修了後の具体の出口は用意せず、キャリア形成は各自で検討させることが考えられる。

- キャリアパスは担うべき業務内容に応じた多様性を持たせ、かつ個人の能力に応じたキャリアシフトを行えるようにする。例えば、URA、中堅 URA、シニア URA の 3 段階の職階を設け、昇任審査により昇任の可否を決める評価システムを整備する。これによりモチベーションの継続が期待できる。
- 人事制度は業務内容に応じた多層の職制を設ける。大学の経営戦略に関与する URA は無期雇用が望ましいが、特定分野の専門業務を担う URA は必ずしもそうではなく、既存の「教員」「事務職員」からの職種間の出入によって確保することも考えられる。

### 3) グループ 3（医療系特化型）

グループ 3 では、「治験や医学研究のコーディネート、規制・倫理などを踏まえた医学研究成果の実用化などを担う『医療系 URA』の確保・活用に関心を持つ機関」としてワークショップ B-1 日程に参加した大学による事後課題の発表および意見交換を行った。ディスカッションの要旨は以下のとおり。

#### a. 各機関での URA システムの「あるべき姿」とはどのようなものか？

- URA の職務としては経営への関与、研究企画・推進、事業化といった形での高度化が望まれる。また、高度化を推進するにあたっては、学内の他組織・機能との連携・統合が志向されている。
- こうした方向性に共通した動機は「外部資金獲得（プレ・アワード）」であり、その他の機能をどの程度 URA に担わせるかについては、大学によって違いが見られる。特に臨床研究に関する機能を、大学本部が確保する URA にどの程度求めるのかは、大学によって異なっている。
- 医療系 URA が担う実装化などの業務には、医学に関する高度な専門知識が必要であり、その他の URA とは異なる特徴である。
- URA システムの「あるべき姿」の検討を通じて大学組織自体の再検討した。学長をトップとした指揮命令系統の一本化、責任・権限の明確化が重要であり、URA も担当副学長に直属することで、経営への関与を深めることを想定している。

#### b. 「あるべき姿」を実現するために大学自身は何をすればよいのか？

- 人材の育成は評価とセットで考える必要がある。URA は研究に関わる業務に携わるので、評価においては事務組織的な視点だけでなく、教員側からの視点も取り入れる必要がある。例えば、URA に対する教員からの評価を取り入れることや、外部資金獲得などの際に URA の貢献度を教員側から提示してもらうといったことも考えられるのではないかと。
- 個別機関の中だけで育成を考えるのには限界がある。国内の大学全体で育成のシステムを構築する必要があるのではないかと。

- URA の量・質を確保するには、その分他の人員・予算を減らすことも必要になる。経営層には、まずそのための覚悟が必要である。
- URA システムを維持・展開させるには、やはり URA システムを導入・活用したことによる成功事例の提示が有効であろう。特に、自機関と類似のタイプの機関における成功事例があれば、判断の後押しにはなり得る。

#### 4) グループ 4（定業務専門型）におけるディスカッション要旨

グループ 4 では、「特定の業務（例えば IR、研究広報、技術移転など）の専門性を有する人材として URA を位置づけようと考えている機関」としてワークショップ A 日程に参加した大学等による事後課題の発表および意見交換を行った。ディスカッションの要旨は以下のとおり。

##### a. 各機関での URA システムの「あるべき姿」とはどのようなものか？

- 大学の研究力の向上を目指すために、研究者の研究時間を確保し、ニーズ志向の研究プロジェクト、分野横断的な研究プロジェクトを創り出すことが喫緊の課題となっている。
- しかし、現在の URA は個別プロジェクト下に配置されていることが多く、こうした横断的な活動がしにくい状態にある。URA の業務の範囲を拡大し、組織・指揮命令系統を明確化して組織的な活動ができるようにする必要がある。
- URA の働き方は、自ら提案をし、承認を受けることによって仕事を進めるという意味では実務系に近い。事務職が高度化することによって、URA の人数が少なくてもよくなるというのも 1 つの姿である。

##### b. 「あるべき姿」を実現するために大学自身は何をすればよいのか？

- URA 職種の明確化、第 3 の職種としての人事制度化は既に進んできている。
- 次は、URA をプロジェクト毎の所属ではなく、組織的に活動できるように位置づけ直すことも進められているが、URA だけではなく、教員組織、職員組織も含めて一体として組織体制の見直しを行い、教職協働を実現して行く必要がある。URA を活用している教員からの評価は高いが、未だ学内の認知度は低い。教員の意識改革、職員の高度化も同時に進めて研究の進め方を変えていく必要がある。
- 教員だけではなく、事務職員や技師にも優秀な人材がおり、外部の人材も含めて登用していく必要がある。教員、職員を超えたキャリアパスがあってもよい。

#### 5.2.3 第 3 部 全体セッション

「第 2 部 公開ワークショップ」での事後課題の取り組み結果・成果発表とそれに関するディスカッション実施を受けた、議論のポイントについてグループ別にディスカッション参加者の中から代表者を立て、発表を行った。

これを受けた会場全体での質疑応答の概要は以下のとおり。

- （質問・発言者）当学だけの課題かもしれないが、当学出身の URA は、自身の研究に注力しており URA のミッションとして与えられている業務を行っていないケースがある。外部資金をよく獲得してくる URA は外部出身者が多い。会場全体に聞きたいが、他の大学でもこういう URA は存在しているのか。
- （岡山大学 山本氏）岡山大学では、URA は自身の研究を行ってはならないことを明示している。
- （北海道大学 川端氏）URA 配置事業開始時点では、URA は研究支援人材と位置づけられていたため、北海道大学では当初特任教授として URA を雇用していた。URA の役割が大学経営人材へとシフトしていくとともに、第 3 の職とし、教員ラインから外した。これは教員と URA を対等の関係とするためであった。さらに、事務職員と同格扱いとされないよう博士号取得者を採用したという経緯がある。
- （質問・発言者）会場に大学経営層が多くいる状況だからこそ意見したい。大学経営層は、URA に IR 分析をさせることで大学の強み・弱みを把握すると言うが、その分析結果はどう活かされるのか、現場 URA はいつも疑問に思っている。そもそも、大学経営とは何かが明確になっていない状況で、URA のキャリアパス形成は不可能ではないか。大学が採用したい URA を選ぶのではなく、URA が勤務したい大学を選ぶことはあって然るべきであろう。

また、当学での科研費申請書チェック業務を行っていて感じるのは、教員の伸びしろの差が非常に激しいことである。中間層である教員へチェック・支援を行うとみるみる採択率が上昇するが、伸びしろのない教員にはいくら支援しても何も変わらない。教員への再教育としてフォロワーシップ研修を行ってほしい。

