



岡山大学  
OKAYAMA UNIVERSITY

2024年4月26日(金)  
文部科学省 人材委員会  
研究開発イノベーションの創出に関わるマネジメント  
業務・人材に係るワーキンググループ(第6回)

# 研究開発イノベーションのマネジメント業務と人材 ～「プロジェクトマネジメント」と「組織」の視点から～

国立大学法人岡山大学  
副理事(研究・産学共創総括担当)・副学長(学事担当)・上級URA  
佐藤 法仁

## 0. 本日のお話

本日は、「プロジェクトマネジメント」と「組織」の2つの視点からお話をしたいと思います。

「プロジェクトマネジメント」は、研究開発イノベーションのマネジメント業務と人材において、重要な要素であると感じています。

もうひとつの「組織」については、個人的な経験ではありますが、部門(部署)にどれだけ良い業務や人材(今回の場合は研究開発イノベーションのマネジメント)を配置しても、研究部門を越えて、全体の組織がうまくいっていないと定着も難しく、またより良い結果・成果等を生み出すのも困難と思います。

そのため、岡山大学での組織を変える取り組みを紹介しつつ、ここから研究開発イノベーションのマネジメント業務と人材の参考となるものをお話できればと思います。

また、リサーチ・アドミニストレーター(URA)や技術職員に関しては、本ワーキンググループで他の講師の先生方がご講演されているので、今回は参考資料のみで省かせて頂きます。

なお、本ワーキンググループ資料は後日、公開されるため、当日参加されていない方々にもご理解いただければ幸いです。文字多めで、参考URL、QRコードを付与した資料となっています。ご容赦ください。

# 1. プロジェクトマネジメント

# 1-1. はじめに



## たくさんのプロジェクトマネジメント書籍



## 仕事だけではなく、日常生活そのものがプロジェクト&マネジメント



# 1-1. はじめに



## Program Management Improvement and Accountability Act (PMIAA)

### 「プログラム・マネジメントに関する重要な改善と説明責任に関する決議の立法化」2016

- ① 連邦政府のプログラム・マネージャーを公式の職務とし、そのためのキャリアパスを整備する
- ② 連邦政府全体に標準ベースのプログラムマネジメント・ポリシーを策定する
- ③ 連邦政府機関の上級管理職をポリシーおよび戦略の責任者に指定し、エグゼクティブスポンサーシップとエンゲージメントに関する基本的役割を明確にする
- ④ 省庁評議会 (Interagency council) を通じて、プログラムマネジメントの成功アプローチに関する知識を共有する



## 1-2. PMIとPMBOK®

### ①Project Management Institute, Inc. (PMI)

1969年に設立された世界最大級のプロジェクトマネジメント組織(世界での活動拠点300以上、会員数70万人以上)。プロジェクトマネジメントに関する調査や啓発活動、人材育成等を実施している。

### ②PMI日本支部

1998年にPMIの東京支部として設立(2009年にPMI日本支部に改称)。40以上の活動グループを持つ。  
会員数:6,150名(2023年12月現在)。  
法人スポンサー:100社以上。  
アカデミック・スポンサー:50機関以上。

〔岡山大学は、PMI日本支部のアカデミック・スポンサーを務めており、同支部が主催するプロジェクトマネジメント表彰「PM Award」に特別賞「岡山大学SDGsイノベーション賞」を、第1回PM Awardから提供している。〕

PMIのプロジェクトマネジメントに関する関連書籍を日本語訳や独自の書籍、ニュースレター、学術誌などを提供している。



PMI日本支部のご厚意により使用

【出典】

PMI日本支部ホームページ  
<https://www.pmi-japan.org/>



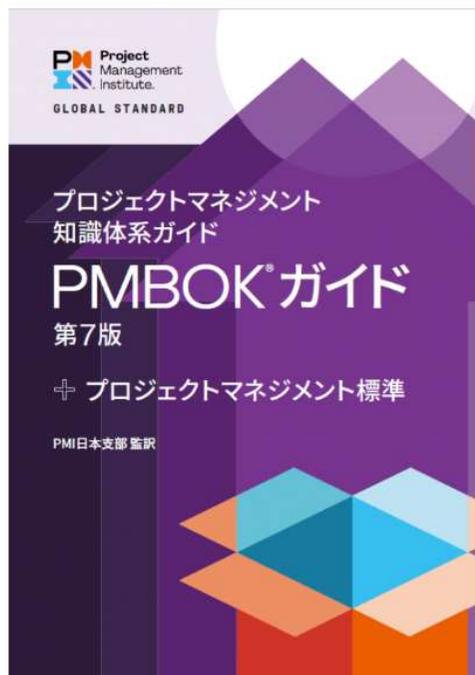
優れた成果等を挙げたプロジェクトを表彰する「PM Award 2023」にて岡山大学SDGsイノベーション賞を「文京思い出横丁in傳通院」のプロジェクトに授与(国立大学法人岡山大学)  
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000001833.000072793.html>



## 1-2. PMIとPMBOK®

### ③Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)

プロジェクトマネジメントの**知識体系ガイド**。



PMI日本支部のご厚意により使用



【出典】

PMI日本支部ホームページ

<https://www.pmi-japan.shop/shopdetail/000000000028/>

#### プロジェクトマネジメント知識体系ガイド (PMBOKガイド) 第7版+プロジェクトマネジメント標準

過去数年にわたり、新しいテクノロジー、新しいアプローチ、急速な市場の変化によって、私たちの働き方が崩壊し、プロジェクトマネジメント専門職の進化を後押ししました。

各業界、組織、プロジェクトは、それぞれ固有の課題に直面しており、チーム・メンバーは、プロジェクトを適切にマネジメントして結果を出すために、アプローチを適応させる必要があります。

これを念頭に、『プロジェクトマネジメント知識体系ガイド (PMBOK® ガイド)』第7版では、専門職の基本的な概念と考え方について詳しく説明しています。

本書は、『プロジェクトマネジメント標準』と『PMBOK® ガイド』の両方を含み、プロジェクトマネジメントの12個の原理・原則と、プロジェクトの成果を効果的に達成するために重要な8個のプロジェクト・パフォーマンス領域を示しています。

#### 『PMBOK® ガイド』第7版の特徴

- ・ 開発アプローチの全範囲（予測型、従来型、適応型、アジャイル、ハイブリッドなど）を反映しました。
  - ・ 開発アプローチとプロセス群の「テラリング」のために一つの章を設けています。
  - ・ 新しい章「モデル、方法、作成物」では、ツールと技法の記述を拡張して一覧にしました。
  - ・ 成果物に加えて、「プロジェクトの成果」にも焦点を当てています。
  - ・ PMIstandards+TMと統合し、ユーザーが『PMBOK®ガイド』を仕事に適用するのに役立つ内容にアクセスできるようにしています。
- その結果として、プロジェクト・チーム・メンバーがプロジェクトの成果を積極的、革新的、かつ機敏に提供できるようにする最新のガイドとなりました。

プロジェクトマネジメントの専門書  
(知識体系ガイド)

ものごとのはじめからおわり、その後の成果までの一連のガイドを盛り込んでいる。

多くの場面(業種、職種等)で使用できる。

## 1-2. PMIとPMBOK®

### ④プロジェクトとは？

独自のプロダクト、サービス、所産を創造するために実施する有期性のある業務。

### ⑤プロジェクトマネジメントとは？

プロジェクトの要求事項を満足させるために、知識、スキル、ツール、技法をプロジェクト活動へ適用すること。

#### 5つのプロセス群

「立上げプロセス群」、「計画プロセス群」、「実行プロセス群」、「監視・コントロールプロセス群」、「終結プロセス群」

PMBOK®  
第6版  
↓  
第7版

#### 12のプロジェクトマネジメント・プリンシプル

「ステュワートシップ」、「チーム」、「ステークホルダー」、「バリュー」、「システム思考」、「リーダーシップ」、「テーラリング」、「品質」、「複雑性」、「リスク」、「順応性と柔軟性」、「チェンジ・マネジメント」

#### 10の知識エリア

「統合」、「スコープ」、「タイム」、「コスト」、「品質」、「人的資源」、「コミュニケーション」、「リスク」、「調達」、「ステークホルダー」

PMBOK®  
第6版  
↓  
第7版

#### 8つのパフォーマンス・ドメイン

「ステークホルダー」、「チーム」、「開発アプローチとライフサイクル」、「計画」、「プロジェクト作業」、「デリバリー」、「測定」、「不確実性」



第7版

プロジェクト  
マネジメント  
の国際的な  
共通言語化

## 1-3. PMP®とCAPM®

資格名	概要
PMP (Project Management Professional)	<ul style="list-style-type: none"><li>• プロジェクトマネジメントの実務経験者向け試験。</li><li>• 世界で最も普及しているPMI認定資格(約100万人)</li><li>• 受験には一定時間の実務経験と専門研修の受講が必須。</li><li>• コンピュータによる試験。出題180問(制限時間230分)</li><li>• 資格取得後も3年毎に更新が必要</li></ul>
CAPM (Certified Associate in Project Management)	<ul style="list-style-type: none"><li>• プロジェクト・チームメンバー、新人のプロジェクト・マネジャー、大学生、大学院を対象とした試験。</li><li>• 実務経験は不要だが3時間の公式なプロジェクトマネジメントの研修の受講が必須。</li><li>• コンピュータによる試験。出題150問(制限時間180分)</li><li>• 資格取得後も3年毎に更新が必要</li></ul>

PMI日本支部のご厚意により使用

### 【出典】

PMI日本支部 副会長, 組織拡大委員会委員長 藤井新吾 氏(岡山大学における技術職員PM研修時資料より)  
資格・試験についてはPMI日本支部ホームページをご参照

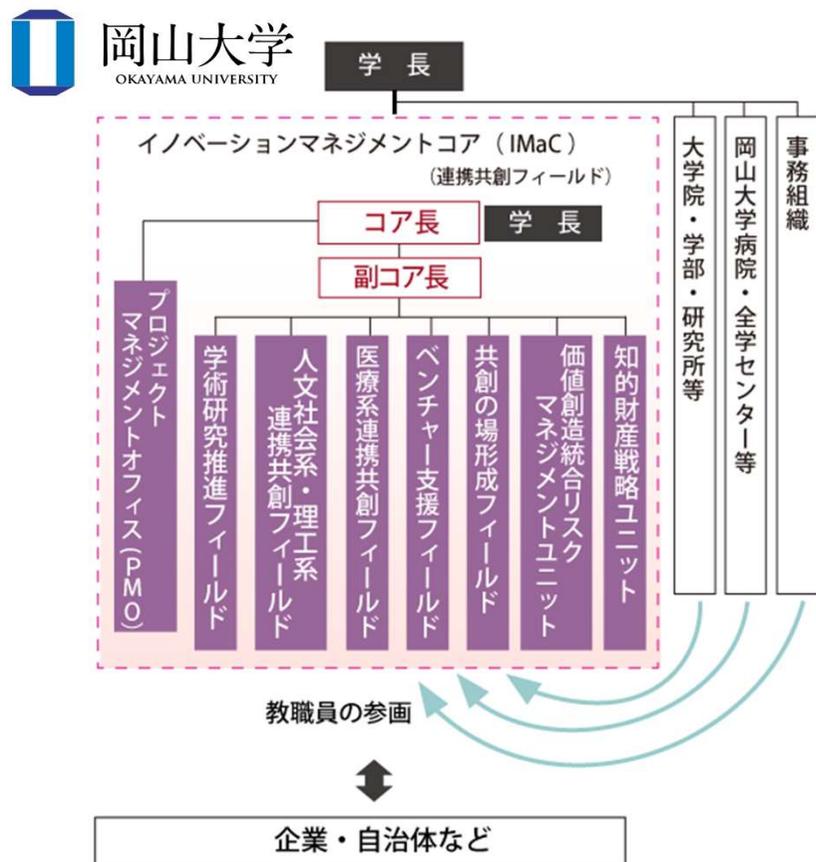
[https://www.pmi-japan.org/pmp\\_license/](https://www.pmi-japan.org/pmp_license/)



# 1-4. プロジェクトマネジメント(PMBOK®)の活用例ー岡山大学

## ①岡山大学イノベーション・マネジメント・コア(IMaC)

内閣府「イノベーション  
創出環境強化事業」で  
の取り組みからスタート



### <目的>

IMaCは、基礎研究力強化から産学連携・共創加速を全学組織横断的に行うイノベーションエコシステムの構築を通じて、岡山大学における財政基盤の強化、収入財源の多様化、学術・研究力の強化、人材育成、起業・新規事業創出等の加速に資することで、大学改革とともに社会に対して新たな価値を提供し続けることを目的とする。

### <運営体制>

統括部門として、プロジェクトマネジメントオフィス (PMO) を置き、プロジェクトごとに最適なチーム編成を行う。  
コア長 (学長)、副コア長を置くとともに、業務遂行に必要なフィールド・ユニットを置く。2021年10月設置。

プロジェクトマネジメントをベースにアジャイル型の組織  
(主に新規(プロトタイプ含む)、改変、迅速などの事案に対応)

### 【出典】

岡山大学IMaCについて(国立大学法人岡山大学)  
<https://www.orstd.okayama-u.ac.jp/imac/>



## 1-4. プロジェクトマネジメント(PMBOK®)の活用例ー岡山大学

### ②技術職員の高度化～「技術」から研究開発イノベーションをマネジメントできる「技術プロジェクトマネージャー」の育成～



#### PMI日本支部とのコラボ(教職員「高度化」プロジェクトのひとつ)

##### ・岡山大学側

岡山大学技術統括監理本部 総合技術部  
岡山大学研究・イノベーション共創機構

##### ・PMI日本支部側

PMI日本支部 藤井新吾副会長

組織拡大委員会、PM基礎研修プログラム担当 石塚幸夫代表

鳥本明男サブリーダー

文部科学省「地域中核・  
特色ある研究大学強化  
促進事業(J-PEAKS)」  
での取り組み



教職員、特に職員の「高度化」は重要な点。これは研究大学：岡山大学のためという訳ではなく、我が国にはキラリと光る優れた技術ノウハウを持つ方々が大学・研究機関等に数多くおられる。その方々にきちんと光が当たり、かつその「技術」をもって研究開発イノベーションをマネジメントできる人材の育成・輩出は、我が国の科学技術・イノベーションの強化推進、より良い社会変革の実現に寄与するものである。

本取組を岡山大学で深めるとともに、他の大学・研究機関等に横展開し、我が国の技術職員の底上げ、高度化につなげる。

#### 【出典】

「技術」から研究開発イノベーションをマネジメントできる技術職員の育成プロジェクトを始動～プロジェクトマネジメント能力を持つ技術職員の高度化を強化推進～  
(国立大学法人岡山大学) [https://www.okayama-u.ac.jp/tp/news/news\\_id13056.html](https://www.okayama-u.ac.jp/tp/news/news_id13056.html)

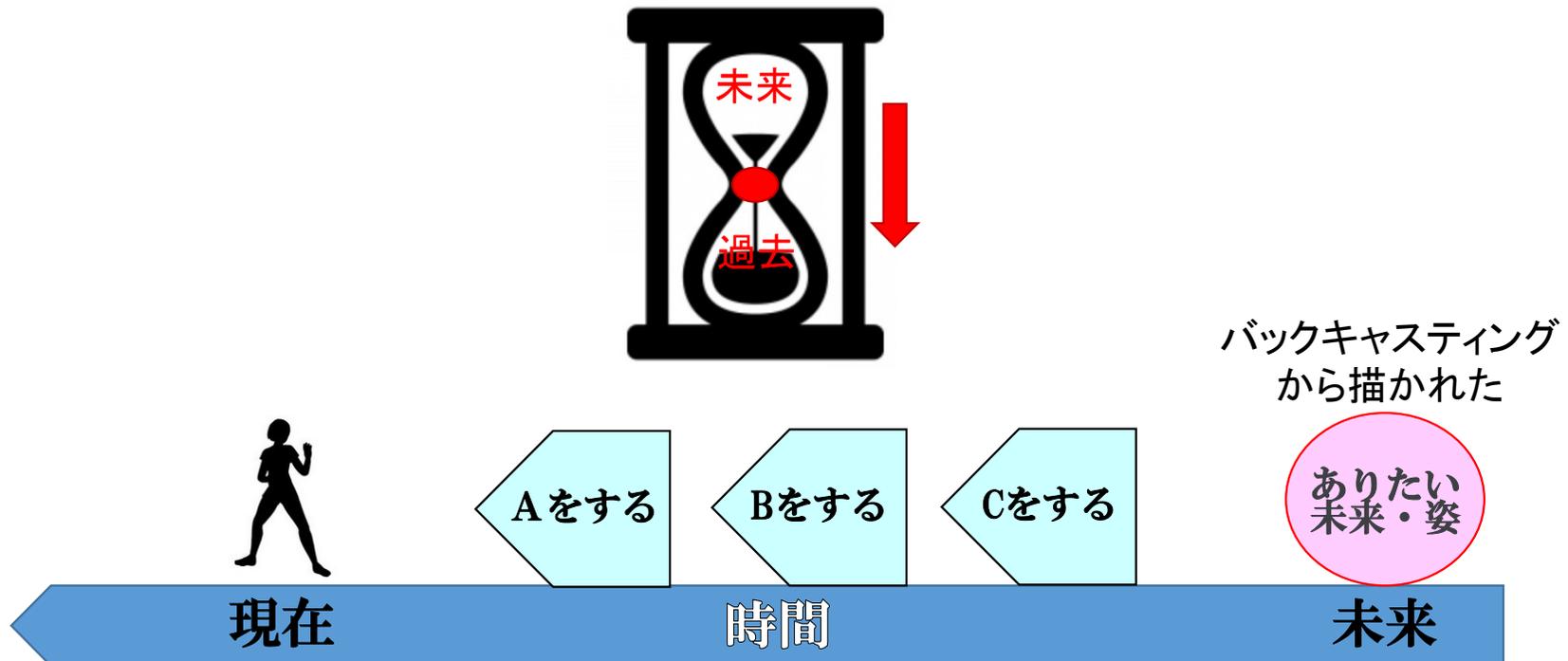


## 1-5. 小括一 研究開発マネジメントの業務・人材とPMBOK®、PMP®、CAPM®

- ① 世界で共通言語化され、かつ国内での産業界でも使用されているPMBOK®の知識体系をうまく大学・研究機関等で活用することで、国際性を含めた効率・効果的な研究開発マネジメントの業務・人材(育成)を行うことができる可能性がある。

プロジェクトマネジメントスキルは、URA、知財・技術移転、産学官連携、寄付などあらゆる活動のベースとも言える。

<参考> 時間は「未来」から「過去」に流れている



確実なプロジェクトマネジメントがなければ、ありたい未来・姿にはたどり着けない

## 1-5. 小括 – 研究開発マネジメントの業務・人材とPMBOK®、PMP®、CAPM®

②PMP®はMBAと同じようにプロフェッショナルの“称号”として海外では受け止められており、雇用を含めた人材運用でも効果がある。

岡山大学でも資格手当としてPMP®などを新たに盛り込むことで、プロジェクトマネジメントのプロフェッショナルを育成・輩出へ。

③CAPM®は学生、大学院生でも資格取得が可能である。昨今の「専門性の追求のみ」に寄らない大学院生(特に博士課程)の育成の流れにおいて、プロジェクトマネジメントのスキルや資格は博士人材育成の点でも重要と言える。

トランスファラブルスキルとプロジェクトマネジメントと密な関係にあること、さらに博士号を取得するということが自体をプロジェクトマネジメントに当てはめることで、例えば標準修業年限での学位取得を含めた効率・効果的な研究活動等ができると思われる。



仕事だけではなく、日常生活そのものがプロジェクト&マネジメント

大学・研究機関等における研究開発マネジメントの業務・人材という面だけではなく、「**組織全体**」にプロジェクトマネジメントの風土を定着させることが、我が国の研究力・イノベーション創出強化にも寄与する

## 2. 組織

## 2-1. はじめに

### 研究開発イノベーションのマネジメント業務と人材



いくら良い人材の育成・登用や効率的な業務の構築・運用をしても、それが一部門(今回の場合は「研究部門」)でしか、その効果が発揮しないのであれば、組織は強くない。引いては、我が国の科学技術・イノベーションも強くない。



「組織」の全体の「**仕組み**」(レポートライン、ガバナンスなど)を理解し、しっかりさせないとダメではないか？  
(いくら下がしっかりしようとしても、上がダメだと、ダメになる)

## 2-1. はじめに: 文部科学省「研究大学強化促進事業」(2013年度～2022年度)

### 目的

強み研究領域において、世界で研究の量、質ともに存在感を示し、また、産学官連携等によるイノベーション創出、地域創生を進め、日本の研究活動の牽引大学となる

### これまでの実績・取組状況

#### 【将来構想1】優れた研究推進体制を持つ大学

- ◆ URA制度整備及び定着(自主財源での雇用、無期雇用、企画業務型裁量労働制)
- ◆ 研究推進機構の設置
- ◆ 重点研究分野(15領域)の選定
- ◆ 研究IRを活用した人事戦略・評価システムの構築
- ◆ IR/IE室企画会議の設置
- ◆ 価値創造統合リスクマネジメント(ERM)本部の設置

#### 【将来構想2】世界的な学術研究を推進する大学

- ◆ 先進的研究の創出
  - 重点研究分野における拠点: 14拠点
  - 研究プロジェクト支援数: 80件
  - 研究教授: 14名、研究准教授: 13名
  - 欧州の助成事業: 3件採択
  - 支援した拠点・研究者の業績(2016-2018年比)
    - 論文数: 40%増、国際共著論文数: 50%増
    - Top10%論文数: 63%増
    - 外部資金獲得額: 780,863千円増

#### 【将来構想3】イノベーションを推進する大学

- ◆ オープンイノベーションプラットフォーム(イノベーション・マネジメント・コア)の設置
- ◆ 岡山県 企業と大学との共同研究センターの設置
- ◆ 企業との共同研究費: 65%増(2015年比)
- ◆ 特許権実施等の収入: 114%増(第2期中期目標期間比)

### 今後5年間程度の将来計画

2022～2027 岡山大学ビジョン3.0  
有りたい未来を共に育み共に創る研究大学

#### 高度専門人材の人事制度改革

- 高度専門人材の育成・確保
- 高度専門人材の人事給与システム改革

#### エビデンスに基づく「ひと・もの・カネ」の重点投資

- IR/IE機能の更なる強化
- 人事戦略・評価委員会、研究評価システム
- RECTORプログラム拠点の新設
- 国際研究拠点の形成支援
- 博士後期課程学生・若手研究者支援

#### イノベーションマネジメントコア(IMaC)の発展・拡充

- 財政基盤の強化、収入財源の多様化
- 「組織」対「組織」の共創活動の加速

#### コアファシリティの本格実施

- 研究機器・設備の共用による好循環(研究環境の充実と有益性の向上)

#### 統合リスクマネジメント/内部統制の強化

### 評価指標※

Top10%論文数	10%増
国際共著論文数	15%増
民間企業との共同研究費	30%増
若手研究者の論文数	50%増
研究機器の学外利用料	200%増

※第4期中期計画における指標

## 最終評価「S」

特筆すべき成果を上げており、将来計画に基づく事業終了後の発展が大いに期待できる。

### 岡山大学長期ビジョン2050

地域と地球の未来を共創し、世界の革新に寄与する研究大学

【出典】岡山大学 文部科学省「地域中核・特色ある研究大学の連携による産学官連携・共同研究の施設整備事業」採択と今後の取組概要について(国立大学法人) <https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000001451.000072793.html>



## 2-1. はじめに

10年間の「研究大学強化促進事業」で岡山大学の研究力は、研究IRの観点から見ても強化されている結果が出ている。



ただ、「組織」として、その“頑張り”は  
一部門・部署(今回の場合「研究部門」)の範囲内では留まっていないか？

法人全体に浸透したのか？  
全体に浸透する仕組みは構築されたのか？



研究部門のみの“頑張り”で、他部門は“**自分事**”として捉え、  
変化する意識と行動を起こしたのか？

## 2-1. はじめに

「組織」の全体の「仕組み」(レポートライン、ガバナンスなど)を理解し、  
しっかりさせないとダメだと感じている。

(いくら下がしっかりしようとしても、上がダメだと、ダメになる)

研究開発イノベーションのマネジメント業務と人材をしっかり定着させ、運用するには  
「組織」全体の「仕組み」を見直さなければダメではないか？

## 2-2. 岡山大学の組織改革－意識と行動の変容を促す仕組み

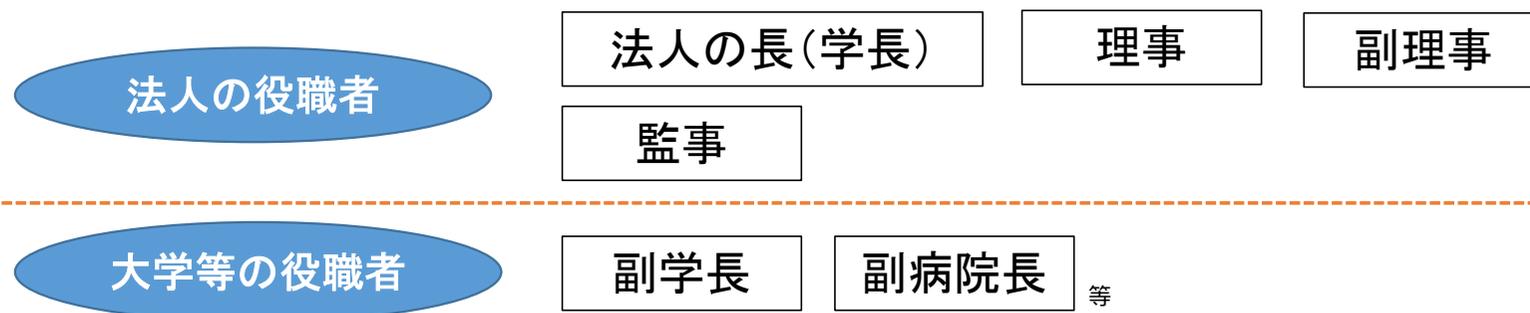
唐突ですが...

国立大学法人において

「副学長」と「副理事」

どちらがマネジメント職として上位？

(どちらが「偉い」ということではありません)



## 2-2. 岡山大学の組織改革－意識と行動の変容を促す仕組み

すべて文部科学省「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業(J-PEAKS)」での取り組みとしても実施

①常に「岡山大学」ではなく、「国立大学法人岡山大学」という意識を持つ

意識・行動変容

・「法人の役職者」と「大学の役職者」をきちんと区別する。

(法人の役職者である副理事は、経営の視点から大学を俯瞰し、教育研究評議会の「正式な構成員(評議員)」でもある)

通知文、掲載物も「副理事→副学長」の順。

学長・理事 各位  
副理事 各位  
副学長 各位  
(CC 関係部長等 各位)

**副理事が先**

お世話になっております。総務・企画部総務課の です。

受験生の方	在学生・保護者の方
岡山大学について	学部・大学院・病院等
大学概要	
国立大学法人岡山大学の運営基本理念	
岡山大学の理念・目的・目標	
岡山大学ビジョン3.0・岡山大学長期ビジョン2050	
岡山大学の教育における方針	
学長・理事・監事	
副理事・副学長・副病院長	

岡山大学について	学部・大学院・病院等	教育・学生生活・就職	研究・産学連
副理事			
氏名	職名	担当	
佐藤 吾郎	学術研究院法務学域 教授	法務・コンプライアンス	
狩野 光伸	学術研究院ヘルスシステム統合科学学域 教授	SDGs・ダイバーシティ&インクルージョン	
石田 衛	教育推進機構 教授	国際教育	
佐藤 法仁	研究推進機構 リサーチ・アドミニストレーター (特任)	研究・産学共創総括	
窪木 拓男	学術研究院医歯薬学域 教授	研究基盤	
遊佐 徹	学術研究院社会文化科学学域 教授	研究公正・総合知	
三村 聡	地域総合研究センター 教授	地域共創・ベンチャー	
林 謙彦	学術研究院環境生命自然科学学域 教授	共創の場	
野上 保之	学術研究院環境生命自然科学学域 教授	デジタルトランスフォーメーション・情報セキュリティ	
綾野 克紀	学術研究院環境生命自然科学学域 教授	クリーントランスフォーメーション・林業・木材・木造建築教育研究	
成瀬 恵治	学術研究院医歯薬学域 教授	新医療研究拠点	
副学長			
氏名	職名	担当	
佐藤 法仁	研究推進機構 リサーチ・アドミニストレーター (特任)	学事	
狩野 光伸	学術研究院ヘルスシステム統合科学学域 教授	未来人材創生・附属学校園	
三村 聡	地域総合研究センター 教授	ローカル・エンゲージメント	
横井 篤文	グローバル・エンゲージメント・オフィス 教授	グローバル・エンゲージメント	
田中 岳	教学企画室 教授	入試・教育改革	
鈴木 孝義	異分野基礎科学研究所 教授	国際・同窓会	

・本学の企画・評価・総務担当理事と財務・施設担当理事は法人本部の業務が大半であるため、法人の役職の「理事」のみの職であり、大学の役職としての「副学長」の職には就いていない。

・本日の資料(p.1)の私の役職名の順も「副理事→副学長」の順です。



【出典】

副理事・副学長・副病院長(国立大学法人岡山大学)

<https://www.okayama-u.ac.jp/tp/profile/profile04+2.html>

## 2-2. 岡山大学の組織改革－意識と行動の変容を促す仕組み

### ①常に「岡山大学」ではなく、「国立大学法人岡山大学」という意識を持つ(続)

・事務組織を「法人の組織(法人本部)」と「大学の組織」に**きちんと分ける**。  
(多くの国立大学法人では「法人監査室」のみを法人の組織としているところが多い)

意識・行動変容

・事務局を担当する「事務局長」は「大学の組織」の一員とされることが多いが、岡山大学では「法人の組織」と「大学の組織」の双方の事務を担当することから**「事務総長」**としている。

意識変容

・事務組織の建制順を変更。「研究大学」として、**研究部門を最上位**に。

(多くの国立大学法人のみならず組織では、総務部門を最上位にすることが多い。「何となく総務部が筆頭」という感覚。岡山大学は「研究ファースト」を掲げており、事務も研究部門を建制順の最上位とすることで意識を変えている)

### ②〇〇補佐、〇〇特別補佐などを全廃

意識・行動変容

これらの職はレポートラインが混線することが多く、何よりも事務方の労力が多大となることが多い。人材育成などの点から、これらの職を設けることも見受けられるが、岡山大学ではそのようなことはせずに正職に充てる。**「自分事(当事者意識)」**を持たせる人材育成を実施し、きちんと対価を支払うとともに責任を取る。

### ③「分掌」を促進

意識・行動変容

岡山大学では「研究担当理事」を配置せず、学長(法人の長)がその任を担うことで、スピード感ある取り組みを実施している。ただ、学長(法人の長)と研究担当理事の業務は膨大であるため、諸規則を制定し、**5人の研究担当副理事が分掌**している。「分掌者を将来の法人経営者に育成する」という、**他の国立大学法人にはない取組を率先**している。

【出典】国立大学法人岡山大学 令和6年度役員執行部体制について(国立大学法人岡山大学)  
[https://www.okayama-u.ac.jp/up\\_load\\_files/news/20240401shikkoubu.pdf](https://www.okayama-u.ac.jp/up_load_files/news/20240401shikkoubu.pdf)



## 2-2. 岡山大学の組織改革－意識と行動の変容を促す仕組み

### ④「なんでも教員」「とりあえず教員」を廃し、事務職員・技術職員の高度化を強化促進

意識・行動変容

本年度から全学センターや機構に「教員」を新規配置せず、教育研究を担う学術研究院や研究所に重点配置へ。研究大学として、研究から教育を行う、研究を社会に還元するなどの者を「教員」、それ以外の者は事務職員、技術職員、高度専門人材等に。職種を明確に分け、かつ「教員>職員」の意識を廃す。

#### 例)岡山大学研究・イノベーション共創機構

学長が**トップ(機構長)**を務め、その業務を副機構長が**分掌**することで**高度かつ、迅速なマネジメント**を実施。さらに筆頭副機構長は教員ではなく**事務の高度化**の点から事務職員が筆頭で指揮を執る。



那須保友

他大学・研究機関では、**当たり前のように「教員」が就任するポストを事務職員が担う。**  
こういう他大学・研究機関では**なかなかできないことを岡山大学では事務職員、技術職員の「高度化」のために全国に先駆けてドンドン実施中。**

#### 副機構長

筆頭副機構長	原田大作
副機構長	佐藤法仁
副機構長	窪木拓男
副機構長	遊佐 徹
副機構長	三村 聡
副機構長	林 靖彦



原田大作

佐藤法仁

窪木拓男

遊佐 徹

三村 聡

林 靖彦

【出典】岡山大学2024年4月定例記者会見：学長定例発表「新組織の設置について①研究・イノベーション共創機構、腸健康科学研究センター」(国立大学法人岡山大学) [https://www.okayama-u.ac.jp/up\\_load\\_files/press\\_r6/press20240424-1-1.pdf](https://www.okayama-u.ac.jp/up_load_files/press_r6/press20240424-1-1.pdf)



## 2-2. 岡山大学の組織改革－意識と行動の変容を促す仕組み

意識・行動変容

### ⑤博士人材の育成と活用。特に事務職員、技術職員の高度化の観点からの「大学院修学支援制度」

岡山大学では研究大学として、また「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業(J-PEAKS)」採択大学として、ナレッジワーカーを含めた博士人材に関して、さまざまな取り組みを実施している。特に博士課程における人材育成は「次世代研究者挑戦的研究プログラム(SPRING)」などの事業や大学独自の奨学金支援等で進めている。

事務職員、技術職員の高度化の点で、**職員に学位(修士、博士)取得支援制度**を本年度より実施。これは人材育成を学位取得という点に転換すること、さらに「学位を取りに行くことを業務として位置づける」ことで、意識と行動変容を加速へ。

他方で大学として、**博士人材を育成しているのに、確保(雇用)は十分ではないという点は恥ずべきこと**。KPIを立て、優先的に学位取得者(修士、博士)を雇用する方針へ。

下記は主な点を掲載しています。サラッと書かれていますが、他大学・研究機関では、なかなかできないことが「岡山大学研究ポリシー」では明記されています。

### ⑥研究活動の憲法とも言える「研究ポリシー」の改正

- ・機器共用促進を含む設備整備等の研究環境の質向上と**研究に従事する者のパートナーとしての技術職員の人材育成強化**の点
- ・岡山大学**最重点研究分野(7領域)の研究推進**を行う点
- ・研究に従事する者「個人」ではなく、**集団としての「群」を対象に研究推進**を行う点
- ・大学院博士課程(後期課程)に在籍する**大学院生を「研究者」と位置づける**点
- ・高い研究能力を有して研究活動に従事する者に対しては、研究活動時間や活動費等の**インセンティブを与える**点
- ・リサーチ・アドミニストレーター(URA)は、岡山大学執行部の研究ブレーン組織を担うマネジメント人材とともに、**法人経営を担う人材として大学内だけではなく社会とともに育成を図る**点

意識・行動変容

【出典】岡山大学長期ビジョン2050をより確実に実現させ、社会変革を起こす“力”がある研究大学:岡山大学を目指して「岡山大学研究ポリシー」を改正(国立大学法人岡山大学) <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001798.000072793.html>



## 2-2. 岡山大学の組織改革－意識と行動の変容を促す仕組み

意識・行動変容

### ⑦できる、できないを判断するのではなく、どうしたらできるのかを生み出し、決断する仕組み

組織でよくあること、ダメな5パターン

- ・できる、できないしか判断しない人と組織。
- ・議論ばかりして、時間とコストを考えない人と組織。
- ・決断しない、できない人と組織。
- ・研究部門などで起案したものが、だいたい総務部門で止まる。
- ・「聞いていない」という言葉しか言えず、その案件に対応しようとし、することができないダメな人たち。

那須保友学長就任後の半年間で30を超える諸規則・制度、新たな取り組み実施。矢継ぎ早にできたのは、、

- 1) 「できる、できないの判断」で終わるのをやめ、「**どうしたらできるのか**」に転換。  
(「情報」を持っているだけで可否を判断するのは経験を積めば誰でも、AIでもできる。それよりも「情報を知恵」に変えて、前に進める、変化させる人や組織が重要という判断へ)
- 2) 議論ばかりの繰り返しで時間を無駄にせず、「**決断**」して前に進め、その後に「**最適化**」を図る。  
(議論している間に他機関、特に他国にドンドン追い抜かされている。上長が腹をくくる)
- 3) 研究部門はスピード感が重要であるため、**企画立案と制度制定を同じライン**で行う。  
(研究の企画立案を担う研究・産学共創総括担当副理事と教育研究の諸制度改革を担う学事担当副学長が同人物)

【出典】「岡山大学研究力・イノベーション創出強化実現会議」を設置・始動～矜持とスピード感を持って社会変革を実現する研究大学を目指し、司令塔機能を一本化～(国立大学法人岡山大学) <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001788.000072793.html>



## 2-3. 小括

- ①「組織」の全体の「仕組み」(レポートライン、ガバナンスなど)を理解し、整備する。
- ②その中で、意識と行動の変容が生まれるようにする。



これができないと良い研究開発イノベーションのマネジメント業務と人材は定着しない

### 3. おわりに – 研究開発イノベーションのマネジメント業務・人材に求められるもの

①「研究開発しか知りません」の人材は不要になると思われる。  
スペシャリストであり、かつジェネラリスト的な視点を持てる人材であること。この視点は、博士人材の専門性とトランスファラブルスキルの関係と似ている。

②ナレッジワーカー(知識から新たな価値を創出する人)であること。

<参考>

マニュアルワーカー

決められた通りの業務をミスなく、早く行う。・・・視点が「現在」

ナレッジワーカー

どうなるかわからないの業務を、情報を知恵に変えて、改善しながら前に進める。・・・視点が「未来」  
(プロジェクトマネジメント)



研究開発を含めたイノベーションは「未来」(ありがたい未来・姿)を目指すものである。

研究開発イノベーションのマネジメント業務・人材は、マニュアルワーカーではなく、ナレッジワーカーであるべき。

岡山大学の「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業(J-PEAKS)」の取り組みは、単に研究開発を行う研究拠点活動ではなく、組織改革とともにナレッジワーカーの育成と輩出に重点を置いています。



【出典】文部科学省「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業(J-PEAKS)」に採択～地域と地球の未来を共創し、世界の革新の中核となる研究大学:岡山大学の実現を加速とともに世界に誇れる我が国の研究大学の山脈を築く～(国立大学法人岡山大学) <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001935.000072793.html>

<参考> 岡山大学 (強化を図る機能: ①、②)

参画機関: 筑波大学、東京大学、東京工業大学、山梨大学、大阪大学、山口大学、理化学研究所、自然科学研究機構、津山工業高等専門学校

取組内容の概要

地域と地球の未来を共創し、世界の革新の中核となる研究大学～持続可能な社会を実現させる10年構想～

不易流行の大学法人経営 ～社会変革の実現によるマルチステークホルダーのWell-being追及～

①卓越性の飛躍から世界的課題を解決する新技術創出

50年後、100年後のありたい未来: 地球と生態系の健康 (Planetary Health) の実現に向け、地球外活動も視野にいたれた、新たな知見と新技術開発を推進

高等先鋭研究院 先鋭研究群 (研究特区) を選定: (第1弾)  
植物・光エネルギー開発拠点

【10年後】「光合成の根幹をなすタンパク質の機構等」「植物の機構・構造・ゲノム情報」解明により、人工光合成の社会実装、クリーンエネルギー生産システムや極限環境下でも安定・高強度を保つ新素材開発を加速化

世界トップの研究者群 (知の集積) とリソースの傾注により、研究界のトップサークルを先導し、地球規模の課題解決を図り、国際研究イニシアチブを獲得

自然災害 地球環境激変 気候変動 エネルギー不足 **解決**



イノベーションを支える強い基盤づくり: 研究基盤の整備と高度専門人材の育成

③イノベーション創出の知と技のメッカとなる研究基盤整備 (研究力強化・産業振興拠点)

1. 先端分析計測設備・基盤設備の充実及び共用化の推進

- ・ クライオ電顕連携中四国NWを構築
- ・ 理研SPRing-8のリモートアクセスステーション設置
- ・ 最先端設備の整備により大規模実験の事前実験拠点
- ・ 基盤設備の共用化促進 (産業界の利用促進)
- ・ コアファシリティポータルによる研究設備のワンストップ利用
- ・ 事務処理DX化による業務削減

2. 総合技術部・技術職員の高度化

- ・ TCカレッジの受講によるテクニカルコンダクター(TC)認定者輩出促進 (ALL-JAPANで技術人材の高度化・関係機関、企業等との頭脳循環)
- ・ 博士人材の積極登用 (大学院修学支援制度による博士号取得促進)
- ・ プロジェクトマネジメント国際資格 (PMP) 取得促進

シナジー効果

②イノベーション創出によるWell-being社会の実現

【10年後】 デジタルの力で人の持つ力を最大限活用し、医療制度と生活様式の変革を導く拠点

Community Health & Human Health 先導大学群の形成

DXを軸に産学官連携により誰一人取り残されないコミュニティを創生 (国家戦略特区: デジタル田園健康特区を活用し、中山間地域の課題解決の全国展開)

規制緩和 革新的新医療技術 暮らし改革 新価値・新産業創出 スタートアップの舞台

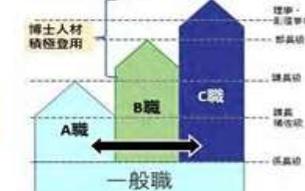


④ 研究界の国際トップサークルを先導する研究者と知識を活用し社会を変革するナレッジワーカーの育成・輩出

1. 複線型人事制度 (複数キャリア) 2. 研究マネジメント人材認定制度



3. 事務職員の機能分化と高度化 (博士号取得修学支援制度)



4. 教員の機能分化と全体最適



5. スーパーPI制度 (優秀な若手研究者支援) 6. 特区卓越研究者制度 7. シニア・ミドルトップ研究者制度

地域中核・特色ある研究大学強化促進事業 (J-PEAKS)

岡山大学の取り組み図



岡山大学 OKAYAMA UNIVERSITY



世界に誇れる 研究大学の山脈を築く



## <参考>

### 岡山大学技術統括監理本部について

「技術」から科学技術・イノベーション、社会変革の更なる強化促進のため、我が国の大学初の取り組みを岡山大学で実施中

# 1. はじめに — 改革(改善)の必要性和岐路に立つ技術職員

## ○技術職員とは？

大学には、さまざまな職員がいます。

教員…一般に「先生」と呼ばれる教授、准教授、講師、助教など

事務職員…事務業務

図書職員…司書などの図書館業務

医療職員…大学病院などで医療系国家資格免許で勤務する医師、看護師など

技術職員…施設管理や教育研究における技術的なサポート、情報システム構築など技術面での業務を担う

また、「技術職員」と一言で表しても、教育系、研究系、情報系、施設系、医療系などさまざまな種類があります。

教職員と呼ぶ

## ○技術職員の改革(改善)

これまで(特に国立大学法人では)技術職員が、各学部や大学院・センター、さらには個々の研究室に配置されていることが多く、「技術部」や「技術課」などといった「組織」としてまとまっていないことが多い状態でした。組織としてまとまっていないため、技術職員が部長などの高位職だけではなく、課長などの一般的な管理職などに就くことも、なかなかできない状態でもありました。これらの状況から、**技術職員のキャリアパスやモチベーション、さらには流動性(学内異動など)も維持しにくく、改革(正しくは「改善」)が必要**でした。

## ○岐路に立つ技術職員

また、国立大学法人は毎年運営費交付金が減額されており、学生や教員の教育研究環境の維持が難しいだけでなく、教職員の雇用自体が困難にもなっています。

そのような中で技術職員を雇用するよりも、非常勤や派遣職員、アルバイトなどの技術補佐員を雇用し、人件費を抑える経営的判断を行う大学もあり、**技術職員自体の職が危ぶまれる事態**ともなっています。

## 2. 岡山大学総合技術部

岡山大学には、施設系技術職員の組織「施設企画部」、医療系技術職員の組織「岡山大学病院医療技術部」がりましたが、教育研究活動への関与が深い、教育研究系技術職員の組織化が成されていませんでした。

2023年に、80名の教育研究系技術職員を組織化し「総合技術部」を創部。学長直下に、研究担当副理事\*を責任者、技術職員が部長職、課長職に就く体制とする、かなり思い切った改革を実行しました。

技術職員の組織化による研究力・イノベーション創出の強化と魅力あるキャリアの構築へ 「岡山大学総合技術部」始動！  
[https://www.okayama-u.ac.jp/tp/news/news\\_id12033.html](https://www.okayama-u.ac.jp/tp/news/news_id12033.html)

\*岡山大学では2023年度から研究担当理事を配置せず、学長が兼務する役員体制です。そのため研究部門のトップは研究担当の副理事となります

那須保友学長



学長



URA職

総合技術部本部長  
佐藤法仁副理事・副学長

「当たり前のように」  
教員が就くポスト  
を技術職員等へ

事務職員

総合技術部事務室  
秋山佳子専門幹

総合技術部  
〔本部長  
部長〕  
部事務室

技術職員

総合技術部長  
田村義彦部長

医学系技術課

阿部匡史課長 技術職員

設計製作・  
社会基盤技術課

堀 格郎 課長 技術職員

教育支援技術課

栗本有紀子課長 技術職員

機器分析・  
動植物資源技術課

石井 誠 課長 技術職員



## 2. 岡山大学総合技術部

組織化や管理職(部課長職への登用)など、制度面における改革(改善)だけではなく、環境が変化したことで「自分(技術職員)たちは、これから社会に対して何ができるのか?」というアイデンティティの再構築を創部から手探りで進める。

2024年1月22日に岡山大学シンポジウム「チーム共用による技術職員組織構築の過去・現在・未来」を本学鹿田キャンパスで開催。技術職員の未来について議論。

**参加無料**

研究基盤EXPO2024ワークショップ  
オープンニング/シンポジウム

岡山大学

### チーム共用による 技術職員組織構築の 過去・現在・未来

日時 1月22日(金) 13:15~16:30  
※受付開始 12:45

会場 定員:100名程度  
Junko Fukutake Hall (Jホール)  
〒700-8558 岡山県岡山市北区鹿田町2丁目5-1 ※岡山大学鹿田キャンパス内

プログラム

- 13:15 【研究基盤EXPO2024 オープニング】  
 司 会 江藤 剛吾 研究基盤EXPO2024実行委員長・研究基盤協議会 会長  
 審判役 柿田 恭良 岡山大学 工学部 工学系 学部長 教授
- 13:25 特別講演 岡 征子 研究基盤EXPO2024副実行委員長
- 13:30 【岡山大学 シンポジウム】  
 開会挨拶 窪木 拓男 岡山大学 副学長(研究基盤担当)
- 13:35 特別講演  
 「大学の研究力強化について～研究基盤の観点から～」  
 山本 武史 文部科学省 研究開発局 大学研究基盤推進課 課長補佐
- 13:55 基調講演  
 「“未来”を共に築く岡山大学総合技術部の立ち上げ方」  
 那須 保友 岡山大学 学長 / 田村 義彦 岡山大学総合技術部 部長
- 14:15 パネルディスカッション  
 「4大学から発信する技術職員組織構築の過去・現在・未来」  
 ※各大学からの事前紹介(各15分)  
 (モデレーター) 佐藤 法仁 岡山大学 副理事(研究・産学共創総括担当)・副学長(学事担当)・総合技術部 部長  
 (パネリスト)・東京工業大学 高橋 久徳 総合技術部 部長  
 ・山口大学 三原 美政 総合技術部 部長  
 ・近畿大学 三浦 謙介 総合技術部 部長  
 ・琉球大学 勢理客 隆則 総合技術部 部長  
 ・岡山大学 平良 高志 総合技術部 部長  
 嶋 祐司 総合技術部 部長  
 松本 孝道 総合技術部 部長
- 16:00 質疑応答
- 16:15 閉会挨拶 江藤 剛吾 研究基盤EXPO2024実行委員長・研究基盤協議会 会長
- 16:25 閉会挨拶 原田 大作 岡山大学研究基盤推進課 副課長兼「研究力部」部長

【主 催】 岡山大学総合技術部  
 【共 催】 一般社団法人 研究基盤協議会(CORE)  
 【参加費】 無料 ※会場内での食事は別途お申し込みが必要です。  
 【参加方法】 申し込みは岡山大学総合技術部から受け付けます。  
 【お問い合わせ】 086-251-8442 岡山大学総合技術部 2024年1月19日(金) 17:00迄  
 ※お申し込みの状況により変更の可能性があります。

基調講演

#### 研究設備機器の共有化に向けたコアファシリティ構想

岡山大学

- Point1-研究設備を全職員共有する「研究基盤」を施設課が担う。研究基盤のハードな施設課と、技術職員の業務的組織「総合技術部」の両輪により、全学的共有体制を構築!
- Point2-技術職員の新たなキャリアパスとして、設備課とコアファシリティの連携により、技術職員のキャリアパスを再構築!
- Point3-申請・申請にもコアファシリティを担い、さらに「研究力強化」に「技術職員研究推進と研究力サポート」を担い、研究を推進する高度な人材を育成!

研究設備のハードな施設課の創設・明文化 + 技術職員の業務的組織 総合技術部 + 技術職員の新たなキャリアパス構築

那須 保友 岡山大学 学長

基調講演

#### 研究設備機器の共有化に向けたコアファシリティ構想

岡山大学

佐藤 法仁 岡山大学 副理事(研究・産学共創総括担当)・副学長(学事担当)・総合技術部 部長

基調講演

#### 総合技術部の立ち上げ

岡山大学

### 意識改革

部分最適 + 全体最適も鑑みれる思考の定着  
 頭で理解できていることを  
 定着(常態化)させるには、行動するしかない

田村 義彦 岡山大学 総合技術部 部長

基調講演

#### チーム共用による 技術職員組織構築の過去・現在・未来

岡山大学

パネルディスカッション

チーム共用による技術職員組織構築の過去・現在・未来  
 「4大学から発信する  
 技術職員組織構築の過去・現在・未来」

佐藤 法仁 岡山大学 副理事(研究・産学共創総括担当)・副学長(学事担当)・総合技術部 部長

岡山大学シンポジウム「チーム共用による技術職員組織構築の過去・現在・未来」の開催動画を公開しました  
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/00002115.000072793.html>



### 3. 岡山大学技術統括監理本部

技術職員の改革(改善)に留まらず、さらにその先、地域中核・特色ある研究大学:岡山大学の一員として、「技術」から科学技術・イノベーション、社会変革の更なる強化推進ができる**技術職員の高度化(ナレッジワーカーへの昇華)**を目指す。

研究ポリシーに「技術職員」のことが明記されているのは極めて稀で画期的なことです

#### ①研究活動の“憲法”ともいえる「岡山大学研究ポリシー」の改正

技術職員を研究従事者との研究パートナーと位置づけ、研究を推進する点で重要な人材であるとともに、社会に対して技術リテラシー向上や普及等を担う技術マネジメント人材として、その育成を広く社会や他機関とともに積極的に行う。

#### ②岡山大学のさまざまな技術職員を一元的に取りまとめる組織「岡山大学技術統括監理本部」の設置(2024年4月1日付)

教育研究系技術職員(総合技術部)

施設系技術職員(施設企画部、岡山大学病院病院施設管理課)

医療系技術職員(岡山大学病院医療技術部)

技術統括監理本部

大学初の  
の試み



岡山大学長期ビジョン2050をより確実に実現させ、社会変革を起こす“力”がある研究大学:岡山大学を目指して「岡山大学研究ポリシー」を改正  
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000001798.000072793.html>

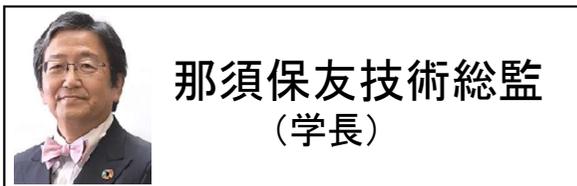
### 3. 岡山大学技術統括監理本部

○どういう点で大学「初」なのか？

- ①あらゆる系の技術職員を一元的に取りまとめた組織である点【組織力の強化】
- ②学長(技術総監)が直接マネジメントする点【トップマネジメント】
- ③高い技術監理力を持つ人材を「技監」として任命した点(大学に「技監制度」を初導入)【高位のキャリアパス制定】
- ④技術職員が副理事・副学長と同位(技術副総監)に就き、大学法人経営に積極的に関与する点

【大学法人経営への参画】

などなど



那須保友技術総監  
(学長)



佐藤法仁技術副総監  
(副理事・副学長)

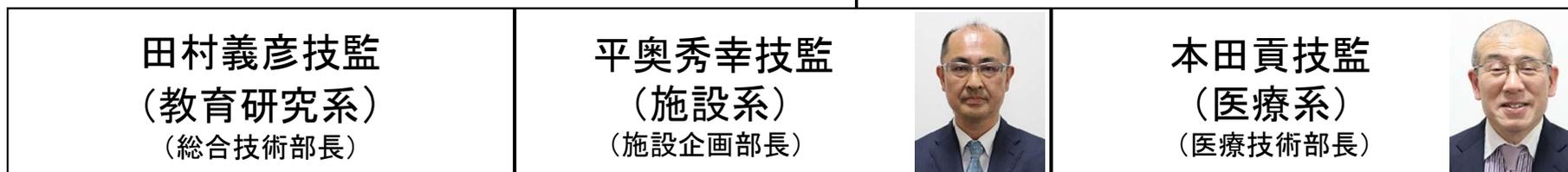
同位

田村義彦技術副総監  
(総合技術部長)



「名誉技監」  
称号創設  
退職後のキャリア  
パス等への後押し

「当たり前のように」  
教員が就くポスト  
を技術職員等へ



田村義彦技監  
(教育研究系)  
(総合技術部長)

平奥秀幸技監  
(施設系)  
(施設企画部長)



本田貢技監  
(医療系)  
(医療技術部長)



### 3. 岡山大学技術統括監理本部

プロジェクトマネジメントスキル\*、トランスファラブルスキル、技術コンサルティングスキルなどの習得、共有、高度化を技術統括監理本部で一元的かつ、戦略的に進め、さまざまな種類の技術職員がその持ちえる「技術」から科学技術・イノベーション、社会変革の更なる強化推進ができる「ナレッジワーカー」へと昇華させる。

岐路に立つ技術職員として、ワンポイント登用の「技術補佐員」ではなく、**未来を拓く「技術職員」**としてポジションやキャリアパスなどを強化し、岡山大学のみならず、世界に誇れる研究大学の山脈(PEAKS)を築くこと、ひいては科学技術・イノベーション振興などにおいて、重要なナレッジワーカーとして技術職員を運用する



三村由香里理事から辞令を受け取る那須保友技術総監(右)



技術職員の今後の在り方について述べる那須保友技術総監



技術統括監理本部の運用について説明する佐藤法仁技術副総監(右から2人目)

地域中核・特色ある  
研究大学強化促進  
事業(J-PEAKS)の  
取組の一環



岡山大学技術統括監理本部

OKAYAMA UNIVERSITY



「岡山大学技術統括監理本部」辞令交付式及び運営協議会を開催  
～技術の力で社会変革を！我が国の大学初の取り組みを始動～  
[https://www.okayama-u.ac.jp/tp/news/news\\_id13111.html](https://www.okayama-u.ac.jp/tp/news/news_id13111.html)



\* 「技術」から研究開発イノベーションをマネジメントできる技術職員の育成プロジェクトを始動～プロジェクトマネジメント能力を持つ技術職員の高度化を強化推進～  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000002163.000072793.html>



## < 参考 >

岡山大学リサーチ・アドミニストレーター（URA）について

# URA(リサーチ・アドミニストレーター)と岡山大学URA

○大学等における研究**マネジメント人材**(文部科学省)

[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/jinzai/ura/](https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/)



2011年頃から大学・研究機関等におけるURA整備が始まったが、マネジメント人材ではなく、「**サポート(研究支援)人材**」という意味合いが強い捉え方があった。

- ・質より量の重視。研究に関わる人材ならば何でもURAにという感覚(「なんちゃてURA」と揶揄)
- ・サポートとマネジメントの概念の混在。法人・大学における研究施策の舵取りとは程遠い…
- ・既存のサポート人材との役割りの不明確化
- ・期限付き雇用。キャリアパスへの不明確と不安(事業経費等がある期間だけの雇用で数年後にサヨナラ) etc...

生みの苦しみ

## ○岡山大学URAの設置の検討(2011年)

- ①サポート(研究支援)人材ではなく、**高度研究マネジメント人材**として配置する。
- ②「高度」とは、研究面における国立大学法人の運営等を担う点であり、学長直属として配置し、研究担当理事・副学長と共に行動する**執行部の研究ブレイン組織**としてURAを組織化する。
- ③サポート人材は既に配置(コーディネーターなど)を配置しているため、**明確な役割分担**を整備する。
- ④**量より質を重視**。「船頭多くして船山に登る」のように、マネジメント人材が多くては指揮命令のラインが複雑となり、業務の混乱や労力のムダが起るため少人数で運用する。
- ⑤将来的に法人をマネジメントする人材が必須となることから、教員でも事務職員でもない「**第三の職種**」(法人マネジメント人材)として整備する。
- ⑥これまでにない人材、職種のため**柔軟な制度設計を重視**(裁量労働制採用、兼業自由、無期雇用など)する。
- ⑦他機関が国の事業費でURA整備する中、上記の点を確立するために**岡山大学自主経費で運用**する。

## ○岡山大学URAの生みの親

故 山本進一 先生（名古屋大学名誉教授、岡山大学名誉教授）

名古屋大学 農学部長・大学院生命農学研究科研究科長

名古屋大学 理事・副総長（研究・国際交流・産学官連携）

名古屋大学 総長顧問



2011年に古巣（助教授まで岡山大学農学部在籍）の岡山大学の理事・副学長（研究担当）に就任

岡山大学研究部門の改革とともに、URA設置検討内容から**URAが真に法人・大学経営に必要とされるマネジメント人材の育成・定着に注力**

（岡山大学理事・副学長後は、国・自治体等の委員などとともに豊橋技術科学大学理事・副学長や研究大学コンソーシアム全体会議議長（初代）、一般社団法人リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構長（初代）などの要職に就任し、わが国の研究力強化やURAの更なる充実に尽力）

○URAが真に法人・大学経営に必要とされるマネジメント人材の育成・定着に注力（2012年9月から岡山大学URA始動）

- ①高度研究マネジメント人材 → 本部長や副学長、副理事職へURAを戦略的に登用
- ②執行部の研究ブレイン組織 → 理事とともに行動し、学長に直接、意見具申等できるポジション
- ③明確な役割分担 → 法人・大学の研究マネジメントを行う（大学組織ではない岡山大学病院の研究を法人の立場としてグリップ。高度研究マネジメント人材、執行部の研究ブレインだからこそできる点）
- ④量より質を重視 → 部局にはサポート人材を配置し、4名のURAを学長のもとに配置（運用開始時4名→現在8名）
- ⑤第三の職種 → URA独自の給与・評価体系などを整備・運用
- ⑥柔軟な制度設計を重視 → URA組織をフラットな組織に。裁量労働制の採用、兼業自由、無期雇用規程等を整備・運用
- ⑦岡山大学自主経費で運用 → 自主経費で運用開始

**すべてわが国初のことを岡山大学で実施。URAの定着とキャリア形成、地位・認識向上へ**

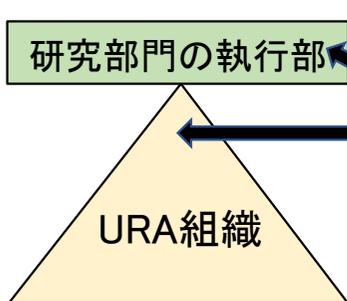
## ○岡山大学URA

<https://www.orzd.okayama-u.ac.jp/ura/>



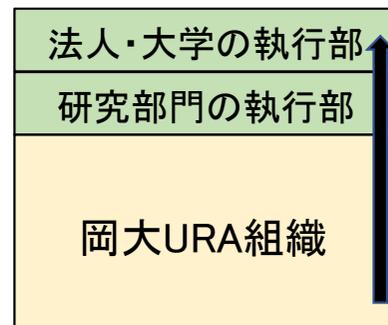
- ・現在8名で運用(専門は文理、出身は大学・研究機関・企業などさまざま)
- ・当初の計画通り、該当者は無期雇用で運用
- ・マーケットの大きい東京にも配置するとともに、海外連携・事業費獲得等の強化促進から外国人URAも配置
- ・さまざまな企画立案実行だけではなく、大型事業予算の獲得とともに事業運用と事後評価対応などを実施
- ・研究力強化だけではなく、産学連携(10→100)や産学共創(0→1)などのイノベーション創出強化も担当し、事業を拡大
- ・高度研究マネジメント人材の定着。当初の計画を超えて、これまでに国際や総務、企画、評価、経営力強化などの範囲をカバー(副学長、副理事に登用)
- ・若手人材の育成と定着を実施

### 他大学・研究機関URAの一例



大学の現役教員(教授等)や特任教授、企業からのシニア人材が「落下傘」としてURA組織のトップ・幹部や研究部門の執行部に就任。若手が高度マネジメント人材として十分に育成されない(キャリアパスが不明瞭)。

### 岡山大学URA



- ①URA組織はフラットであり上下関係なし
- ②高度研究マネジメント人材として、これまでに本部長、副学長、副理事などに就任(2014年度から配置開始)
- ③若手人材育成、キャリアパスの明確化(例:30代で本部長や副理事へ)
- ④研究部門以外の法人・大学の要職へ登用(副理事、副学長、機構長等)

全国初の運用を  
続々実施



前本部長職(産学官IR) 元副理事職(国際) 副理事職(研究) 副学長職(総務) 本部長職(学術) 本部長職(研究IR) 本部長職(産学官) 本部長職(機器共用) 2024年度着任(学術情報)



研究・産学共創総括【企画・立案】と総務【制度化】の役員を同一のURAが担うことで、大学改革等をシームレス、かつ迅速に実施する体制を構築済

## 2. これからの岡山大学URA

### <学内>

多様なキャリアとしての岡山大学URA  
→複線化人事制度の導入

博士人材としてのURA、マネジメント人材としてのURAの育成・定着という点については、岡山大学は既に済んでいるため、「**多様なキャリア**」を持つURAの育成・定着を行う。



研究部門のスキルしか持たない、知らないURAでは、今後の激動の法人経営全体をマネジメントすることはできない。

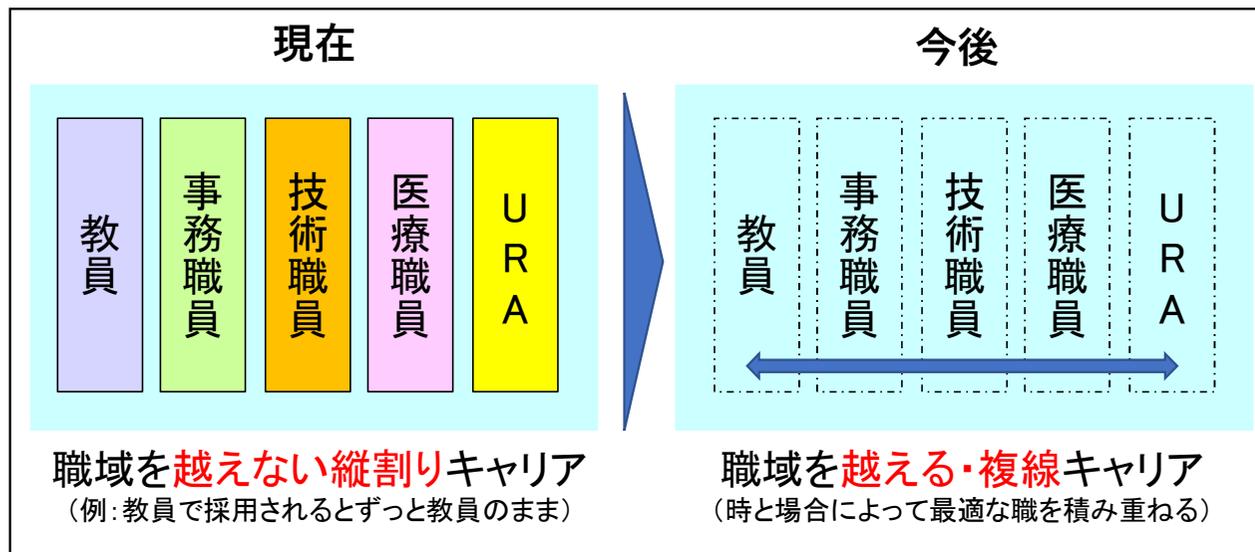
→岡山大学URAは「**法人経営を担う専門人材**」と位置付けているため、多様な専門を有していることが必要。

### <学外>

「内なる場(大学)」から「外なる場(社会・地域)」への加速

→岡山大学のURAだけではなく、社会・地域を担うURA【**岡山大学研究ポリシーにもその点を明記し実施**】

既に岡山大学URAは兼業等で、国や自治体の役職や国内外・研究機関等の教授職、企業の役員やアドバイザー、コンソーシアムの要職など、さまざまなポジションで活躍しており、これが高度研究マネジメント人材だけではなく、法人経営を担う人材としても大いに役立っている。今後も「**社会・地域を担う(岡山大学)URA**」として活躍するための制度等を充実。



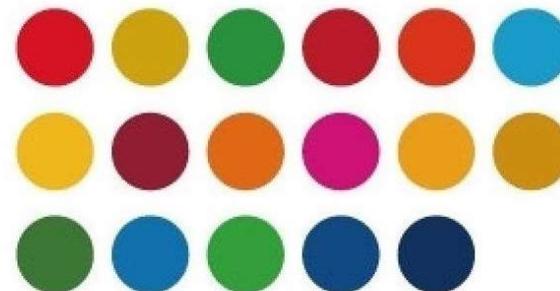
特に国立大学法人は、いつまでも「法人経営陣＝教員」という構図ではダメであり、「法人経営陣＝専門人材」というプロが担う必要がある。教員は教育研究に専念できる環境にどっぷりとアクティブに。  
(経営の芽がある教員は多様なスキルを磨く必要がある)



国立大学法人岡山大学  
第15代学長(第5代法人の長)  
那須 保友

地域中核・特色ある研究大学 岡山大学が拓く今と未来

OKAYAMA  
UNIVERSITY  
×  
SDGs



知識によって社会を変革するナレッジワーカーによる研究・イノベーションの叡智で地球と生態系の健康 (Planetary Health)、Well-being・人の健康 (Human Health) 及び安心安全に暮らせる地域の健康 (Community Health) の実現と、そのための社会変革へ

### 【本日の講師プロフィール】

佐藤法仁 (SATOHI Norito), 博士(歯学) E-mail: norito-satoh@cc.okayama-u.ac.jp

国立大学法人岡山大学副理事(研究・産学共創総括担当)・副学長(学事担当)・上級URA

2012年に大学・研究機関等における高度な研究マネジメントを専門に行うURA(リサーチ・アドミニストレーター)として国立大学法人岡山大学に着任。2017年から、我が国ではじめて、かつ最年少で教員の兼任や企業からの転職者ではなく、URA職から大学法人の副理事、大学の副学長等に就任。またURAの主な担当である研究部門に限らず、総務や評価、企画、経営力強化、学事などの副理事・副学長や全学機構長・本部長、技術統括監理本部技術副総監、研究インテグリティ・マネジメント統括責任者等を担当するなど、大学法人における高度マネジメント人材URAの開拓人。東京勤務。



岡山大学  
OKAYAMA UNIVERSITY