

研究開発マネジメント人材の人事制度等に関するガイドライン（素案）

はじめに

大学等は、アカデミアの基盤を確立し、質が高く多様な研究を推進するとともに、次世代を担う人材育成が求められている。また、産学官連携やスタートアップ創出、地域連携などを通じて、イノベーションの源泉として生み出した研究成果を社会に還元していくことが求められている。

このような中、研究者が全てのことを担うのではなく、URAをはじめとした研究開発マネジメント人材が様々なマネジメント業務を担い研究者と協働することで競争力のある研究を行い、大学の研究力強化を図ることが求められる。そのためには、大学等が組織として研究開発マネジメント体制を整えることが重要である。

しかし現実には、多くの大学等において、教員以外で、組織運営等に関する専門的な知識・経験を持ち業務に当たる研究開発マネジメント人材の登用・配置は未だ不十分である。

一方で、一部の先進的な取組を進める大学において、研究開発マネジメント人材が外部資金の獲得や研究力向上等に大きく寄与している例がある。こうした大学においては、研究開発マネジメント人材が活躍できるような雇用環境の整備も図られていることが多い。

本ガイドラインの対象は、研究大学、大学共同利用機関である。具体的には、研究IR部門等の分析により、組織として強みのある研究分野や群を把握し、当該分野等の研究力の更なる発展を志す機関、また、産業界と連携し社会課題の解決へ挑戦するなどの明確なビジョンを持ち、実現のための経営戦略を有する又は構築する強い意志を持つ機関である。

本ガイドラインは、こうした機関が研究開発マネジメント人材の人事制度等を構築する際の手引きとなるよう、作成するものである。参考資料として、研究開発マネジメント人材の人事制度等に関する多様な先進事例を紹介する。

大学等においては、研究開発マネジメント人材の確保・育成に加え、学内の研究者と事務職員、専門人材の分掌の見直しを行い、研究者が研究に専念できる環境を整備することに加え、研究開発マネジメント人材が意欲を持って活躍できるような環境を整備いただくことを期待する。

第1章 研究大学への期待、組織づくり

(1) 研究大学への期待

研究者の内在的な動機に基づく研究が、人類の知識の領域を開拓し、その積み重ねが人類の繁栄を支えてきた。多様な研究活動の存在と、自然科学はもとより人文・社会科学も含めた厚みのある「知」の蓄積は、それ自体が知的・文化的価値を有するだけでなく、結果として、独創的な新技術や社会課題解決に貢献するイノベーションの創出につながる。

大学等の経営層には、日本の底力である「知」をいかにして高めるか、さらには、「知」をアカデミアに閉じず、様々なステークホルダーと共に、社会課題の解決や新たな価値創造に果敢に挑戦していく際に活かすことを期待する。

大学等の実態として、研究に付随する業務や組織経営に関わる業務は研究者が担う「文化」が未だに根づいているように見受けられるが、研究者は研究活動に専念できるようにすべきである。

研究活動に付随する多様な業務（プロジェクトマネジメント、研究インテグリティ等）を研究開発マネジメント人材が行うことで、研究者はより研究活動に専念することが可能になる。同時に、同人材がプロジェクトの企画や推進を行う責任者としてマネジメントすることで、優れた研究成果に繋がることが期待できる。

大学等の経営層は、研究開発マネジメント人材を、研究開発の一翼を担う重要な人材としてとらえ、確保・育成することが求められる。

(2) ビジョンを実現させるための組織作り

①人事担当部門、財務担当部門、研究担当部門の連携の重要性

多くの大学等においては、研究担当理事が機構長を兼ねる機構等（例として、研究推進機構や、産学連携機構）（以下、「機構等」という。）に、プレアワード、ポストアワードをはじめとする学術研究支援担当、知的財産担当、契約担当、研究インテグリティ担当等の研究開発マネジメント人材を集約し、研究系部門が事務局を担当する体制で、機関の強みに基づいた、機関内外の研究者の連携、産学連携等の活動を行っている。

大学等における研究推進活動は、経営戦略に基づき行われているにも関わらず、必ずしも執行部にフィードバックする仕組みがない。そのことにより、機構等が企画し、実施する研究推進策の成果や課題を経営戦略に活かすことができずに、例えば、本来、研究者や研究開発マネジメント人材の確保のための人事制度の企画に反映していくことや、機構等の機能を使って獲得した外部資金を新たな研究の強みを創り出すための資金や人材確保のための財源に還元する仕組みの企画として反映していくことが、組織構造上困難となっているケースがある。

そこで、大学等の事務局機能を有効に活用するには、人事部門、財務部門、研究部門等が有機的に連携する仕組みと、それらの部門の能力を活かして企画する機能が不可欠

であり、大学等は実情や特性等を踏まえ、実効性のある体制を構築することが重要である。その際、経営層のリーダーシップにより、研究開発マネジメント人材に人事部門、財務部門、研究部門等の事務局組織を連携させ、組織全体でプロジェクトの推進を図る体制構築の要の役割を担わせることも考えられる。

○事例紹介：人事担当部門、財務担当部門、研究担当部門の連携

＜北海道大学＞（参考事例集 P2）

総長と総括理事の緊密な連携、戦略的な企画・調整のために整備された経営企画本部に主任 U R A が参画。客観・共通指標等の各種データの分析等を通じて、人事課、主計課等の各事務組織等と連携して必要な施策を提案。

②経営戦略企画業務を本務とする人材の有効性

大学等には、研究活動に付随する業務のみならず、大学経営に関わる重要事項の企画立案や意思決定は研究者が行うという文化がある。

大学等の経営層にとって重要なのは、経営戦略や研究推進のための企画立案等にあたって現場で活躍する研究者の意見等を聴取することであり、研究企画業務や事務局等との調整といった実務を、研究者が担わなければならない理由はなく、また、大学等にとっては、研究者がいかに研究活動に注力できるかが重要であるので、多くの大学等において、経営企画業務に研究者が携わっている状態が大学等の研究力強化を図る上で適切であるか、大学等は今一度検討することが求められる。

また、研究推進の現場には、日常的に多くの課題が集まり、内外とのコミュニケーション、研究開発マネジメント人材の活動の進捗管理が不可欠であり、マネジメント業務が多い。教育や研究の根幹を担う研究者が、研究付随業務にまで関与することで、大学全体の研究推進機能を損ねてしまう。また、研究に付随する業務は複雑化・高度化しており、対応を誤ると大学自体の信用に関わる事態も想定される。

大学等においては、研究開発マネジメント人材を経営にコミットしうる人材と位置づけ、研究現場の意見を収集しつつ、執行部のビジョンを実現させるための企画を行うとともに、人事部門、財務部門、研究部門等事務局機能を連携させ、組織体制や人事制度の構築に携わる人材として登用することが重要である。このような経営企画業務を研究開発マネジメント人材のキャリアパスの上位として設けることで、経営人材を持続的に確保することも可能となる。

○事例紹介：

＜信州大学＞（参考事例集 P3、4）

執行部（副理事等）に研究開発マネジメント人材を配置し、経営戦略に参画。大学経営層と研究開発マネジメント人材部門が多面的に直結することで、一気通貫での迅速な課題解決方針・方策の企画立案、伴走型でブレのない課題解決方策の実効を実現。間接経費を原資とした機構の人員の雇用経費、活動資金を確保、大型の外部資金獲得

を推進。

<立命館大学>（参考事例集 P5、6）

令和4年4月、初の職員出身の副学長が誕生。これまで副学長は教員が務めてきたが、立命館大学においては「教職協働」の理念を大切にしてきており、この判断に至った。従前、職員の上級職としては、理事長や専務理事、総務や財務担当の理事といった法人系の役職だけであったが、職員の新たなキャリアパスとして、学長に次ぐ教育研究の責任者である副学長という道を拓いた。

<岡山大学>（参考事例集 P7）

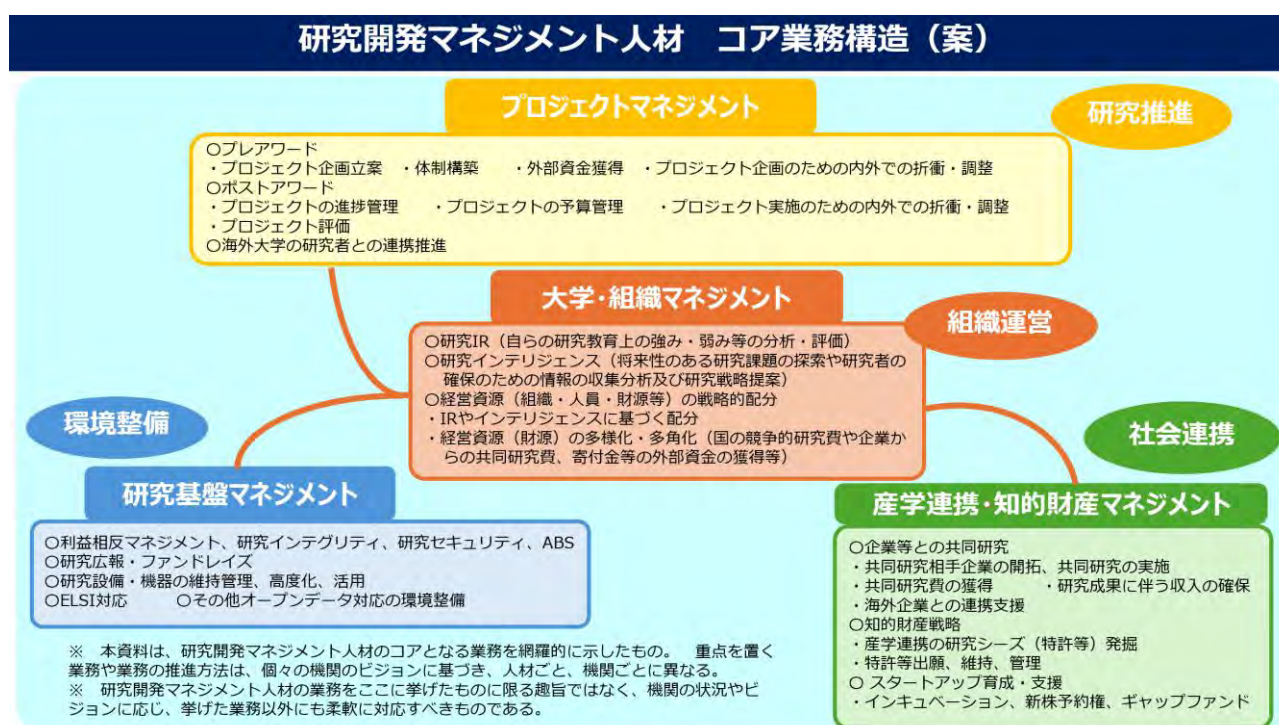
「なんでも教員」「とりあえず教員」を廃し、事務職員・技術職員の高度化を強化促進。令和6年度から全学センターや機構に「教員」を新規配置せず、教育研究を担う学術研究院や研究所に重点配置へ。研究大学として、研究から教育を行う、研究を社会に還元するなどの者を「教員」、それ以外の者は事務職員、技術職員、高度専門人材等に。職種を明確に分け、かつ「教員>職員」の意識を廃す。

第2章 研究開発マネジメント人材に期待される業務と役割

(1) 期待される業務

平成25年に策定されたUR Aスキル標準には、研究戦略推進支援業務、プレアワード業務、ポストアワード業務、産学連携支援等の関連専門業務として22業務と業務遂行能力指標、業績指標が示されていた。

この中の特に業務について、近年の研究開発マネジメント人材に求められる業務が多様化している状況や、研究支援を行う人材として約10年に渡り育成を進めてきた結果、組織の経営に入り込むUR Aが現れ始めている状況にも鑑み、研究開発マネジメント人材のコア業務構造として、以下のとおり、改めて示す。



研究開発マネジメント人材とは、UR Aスキル標準における業務内容にとどまらず、研究者の研究活動活性化のための環境整備及び大学等の研究開発マネジメント強化等に向け、研究内容に関する深い理解・洞察を有し、大学等の組織運営に係る研究開発マネジメント全般（経営戦略策定への関与、組織的な研究資金・人員の調達・管理等）に携わる高度専門人材である。

組織運営に係る「大学・組織マネジメント」をコア業務の中心に配置し、多くのエフォートを割く研究推進に係る「プロジェクトマネジメント」、環境整備に係る「研究基盤マネジメント」、社会連携に係る「産学連携・知的財産マネジメント」と、それぞれ有機的に連携しながら推進する構造としている。

それぞれのマネジメント業務に含まれる具体的業務は、上記に示したとおりである。

従前のUR Aスキル標準に示した業務との違いとして、「大学・組織マネジメント」を盛り込んだことが挙げられる。研究IRにより自らの研究教育上の強み・弱み等の分析・評価を行い、研究インテリジェンスにより将来性のある研究課題の探索や研究者の確保のための情報の収集分析を行った上で、研究戦略を提案したり、経営資源の戦略的配分を行っ

たりすることが念頭にある。「大学・組織マネジメント」に業務として携わっている研究開発マネジメント人材は現在多くないが、今後は大学等において当該業務に携わらせることで、同人材が俯瞰的視点をもって研究開発マネジメントを行い、より発展的な活躍をし、大学等の研究力向上に貢献していくことが望まれる。

なお、上図は、研究開発マネジメント人材のコアとなる業務を網羅的に示したものであり、重点を置く業務や業務の推進方法は、個々の機関のビジョンに基づき、人材ごと、機関ごとに異なるものである。また、上図は研究開発マネジメント人材の業務をここに挙げたものに限る趣旨ではなく、機関の状況やビジョンに応じ、挙げた業務以外にも柔軟に対応すべきものである。

○事例紹介：研究 I R の経営戦略への活用

＜大阪大学＞（参考事例集 P8～10）

経営企画 D X システム “R e C o” を用い、経営力、研究力等を分析。U R A 活動と I R 活動を有機的結合させることで、研究力強化を中心とした経営力強化を推進。

＜横浜国立大学＞（参考事例集 P11）

学長を本部長とする経営戦略本部に設置する大学戦略情報分析室（I R 室）に配属された専任教員を、研究推進機構の研究 I R 部門 U R A として所属（兼務）させることで、研究 I R の成果を全学戦略に活用するとともに、全学戦略立案における分析結果を研究戦略立案に活用できる体制を構築。

第3章 人事制度の構築

(1) 職階の設定、研究開発マネジメント人材の機関における位置づけ

研究開発マネジメント人材は、その専門性を活かし研究現場において研究者のサポートを行ったり、多様なステークホルダーで共創するプロジェクトのマネジメントをしたり、さらには経営戦略策定に関与したりするなど、経験や能力に応じて求められる役割・ミッションが高度化する。

研究開発マネジメント人材が課されたミッションを果たすには、そのための権限が不可欠であり、また、研究開発マネジメント人材の権限や責任の度合いを可視化して対外的に示すことで他機関・企業等とのコミュニケーションがより円滑になることから、研究開発マネジメント人材の人事制度として職階を設けることが重要である。

職階を設けることは、機関内のキャリアパスを構築することにもなり、当該人材の確保に当たっても有効であると考ええる。

大学等には大きく分けて教員職と事務職の2つがある。そのような状況の下、研究開発マネジメント人材を機関内でどのような職として位置付けるのかについて、同人材が有機的に機能している大学等においては、教員職として位置付けているケースが見られる。教員職として位置付けるメリットとしては、教員の身分を有する研究者との協働が図りやすくなること、外部の企業や機関との連携を図る際に身分が説明しやすくなること等が挙げられる。

一方で、教員職でも事務職でもない、第三の職として研究開発マネジメント人材を位置付けるケースもある。第三の職として位置付けるメリットとしては、研究者とも事務職とも異なる、研究の専門性を理解し研究開発マネジメントを行う高度専門人材であることが制度上明確になる点が挙げられる。

どのような職として位置付けるのかは、大学等の研究開発マネジメントに関するビジョンにより異なるため、大学等においては自機関のビジョンを検討・決定し、それに基づき研究開発マネジメント人材の職について決定していくことが必要である。

○事例紹介：

<金沢大学> (参考事例集 P12)

教員職として採用。U R Aが博士人材のキャリアパスの一つであることを示すとともに、研究者から適性のある者のキャリアチェンジを促すことも期待。教員職として採用することで、他の教員と対等な立場での企画立案調整等のマネジメントが可能。

<新潟大学> (参考事例集 P13～15)

教員でも事務職員でもないU A職として配置。高度な専門性を活かし、外部との組織的協働等により、外部資金等の獲得・活用して大学改革を企画推進するU A職に位置づけて登用。4段階の役職を設け、上位の役職になるほど専門性の習熟及び全学的マネジメント力を評価。本人のK P Iや期待役割に対する達成度を反映した処遇。

＜京都大学＞（参考事例集 P16）

第3の職としてURAを配置。執行部、各部局の教員組織、その他全ての研究者と事務組織を繋ぐハブ機能を担う。職位に応じた目標管理と評定要素で評価、昇給、昇格に反映。

（2）人材の確保

文部科学省が行った、「研究開発マネジメント業務・人材に関する実態調査結果」において、研究開発マネジメント人材運用の課題として「新規雇用時の人材確保の難しさ」（上位1番目）「人材の量的不足」（上位2番目）を多くの機関が挙げており、大学等において同人材の確保が大きな問題となっている。

要因の一つとして、研究開発マネジメント人材の待遇やキャリアパスが不透明であることから、魅力的な職となっていないことが考えられる。

研究開発マネジメント人材に、研究シーズの価値判断や機関内外への研究者との高いレベルでのコミュニケーションが求められることを考えると、研究開発マネジメント人材は博士号取得者の魅力的なキャリアパスの一つに位置付けられるべき職であり、採用に際し高度人材を獲得できるような処遇・インセンティブを設定することが重要である。

また、職の決定に当たっては、安定雇用が重要な要因となることから、テニユアトラック制などによる一定期間後の無期雇用ポストや、経営人材としてのキャリアパスを示すことなどが重要である。

大学等が民間企業等で活躍する人材を採用したい場合、大学等において前職の給与を踏まえた給与設定が行えないと、転職により給与が下がる場合に人材の確保が困難となる。大学等は採用に際し、業務内容や責任に応じた給与設定が可能となるよう、制度を構築し、有為な人材を確保できるようにすることが重要である。

研究開発マネジメント人材は、高い専門性を有する、研究者のパートナーであり、研究者と協働して新たな価値を生み出すことに寄与し、経営へのコミットもする役割を担っている。今後、大学等による同人材の活躍は一層進展し、重要性が増す職種である。

しかしながら、社会一般では研究者の書類作成支援を行う人材といった認識が根強くあり、大学等が研究開発マネジメント人材の募集を行うにあたっては、同人材に期待するスキルや業務を明確に発信することが重要である。

大学において、大学等に在籍する博士課程学生を対象として、ジョブ型研究インターンシップの仕組みを活用して、研究開発マネジメントの業務経験をさせている例がある。博士課程修了後の選択肢として研究開発マネジメント人材へのキャリアパスを示す観点から優良な事例である。

中長期的にみると、学生が学部の段階から研究開発マネジメント人材という職があることを周知することは、将来的な人材確保の観点から有効である。

さらに、研究者や技術職員、事務職員からキャリアチェンジを希望する者を募り、研究開発マネジメント人材として登用するというアプローチも考えられる。

○事例紹介：

＜金沢大学＞（参考事例集 P17）

ジョブ型研究インターンシップの活用により URA ポストでのインターンを募集し、博士課程学生に対して URA 職へのキャリアパスを発信。

＜大阪大学＞（参考事例集 P18～20）

URA×IR業務を担う事務職員育成プログラムにより、事務職員から研究開発マネジメント人材へのキャリアパスを制度化。

＜東京科学大学＞（参考事例集 P21）

経営専門人材としての職種間キャリアパス制度を構築。これにより、多様なキャリアパスを実現するフリーでフラットな戦略的な人事を実現。事務職員や教員、技術職員から、URAへの職種間移動が可能。

（３）機関内キャリアパスの構築

優秀な人材を研究開発マネジメント人材として確保していく観点に加え、採用後も同人材がモチベーションを維持して意欲を持って働き続けられるようにするために、機関内のキャリアパスを構築することは重要である。

そのためには、機関として研究開発マネジメント人材に求める役割・業務の明確化、同人材による自らの目標の設定と自己評価、上司による業績評価とその結果に基づく処遇の実施といった一連の流れを作ることが有効である。

評価に基づく処遇を行う一環として、業績に応じ昇給、昇格をさせる仕組みが必要である。機関としては、その際の評価の基準を明確化することが求められる。

研究開発マネジメント人材として職階を上がっていくキャリアパスのほか、教員や事務職員、技術職員など、他の職種に転換することも柔軟に認められるような人事制度を構築することが望ましい。そのような人事制度の構築は、同人材だけでなく、教員、職員、技術職員など全職員にとって豊かな職場環境の創造につながる。

○事例紹介：

＜名古屋大学＞（参考事例集 P22、23）

一般URA、主任URA、主幹URA、首席URAの4階層からなるキャリアパスを設け、自己目標達成型の評価制度により、業績評価、年度昇給を行い、3.5年から4年目の申請にもとづく無期審査により無期雇用を可能としている。

＜信州大学＞（参考事例集 P24～26）

テニュアトラック期間の評価により、テニュア教授、准教授、助教に登用。年次評価結果、経験年数、業務実績等に基づき昇及び昇進。大型資金の獲得に長けたURA本部 大型資金 のUA化を推進して外部資金導入を増大し、人件費配分により全体強化。併せて、技術職員、URA本部・知財、URA部局等の外部資金獲得機能を

強化。

（４）業績評価の在り方

研究者の評価は、どれほど優れた研究成果を出し論文を書いたかにより決定するため、研究業績が評価されキャリアパスにつながることをとする。

一方、研究開発マネジメント人材については、どのような評価方法が適切であるか、機関において模索されている状態であり、定型化された評価方法があるわけではない。

研究開発マネジメント人材には、プロジェクトマネジメントや大学・組織運営マネジメントといった実務を担う側面と、研究者と協働して研究成果を生み出すことに寄与する研究補助的側面がある。

このことから、実務の業績を評価する方法として、機関として研究開発マネジメント人材に求める役割・業務を明確化した上で、そのことを踏まえた同人材による自らの目標の設定と自己評価を行い、当該評価を踏まえた上司による業績評価を行うことが考えられる。

それに加えて、研究補助的側面の評価として、研究開発マネジメント人材が協働した研究プロジェクトにおける研究成果に関しては、論文やジャーナルへの寄稿、著書のタイトルなどについて提示し、研究者の研究業績評価に倣う形で、補足的に研究開発マネジメント人材の評価の材料として活用することが考えられる。

それらを合わせた形で、研究開発マネジメント人材に対して、適正に、業績評価結果に基づく処遇を行っていくことが望ましい。

（５）プロジェクト実施における研究開発マネジメント人材の位置づけと役割

他機関や研究者を巻き込んで行うプロジェクトにおいては、当該プロジェクトの進捗管理や内外との連絡調整等を研究開発マネジメント人材が担うことで、研究者は研究自体に集中する環境を確保することができ、より高い研究成果を目指すことにつながる。

現行では、様々な競争的研究費等の申請の際のプロジェクトの実施責任者としては、研究者の名前だけが掲載されることが大半であるが、進捗管理等を責任を持って行う研究開発マネジメント人材がいる場合には、当該人材の名前を申請書等に掲載することにより、大学等における有効なチームビルディングが意識的に行われることや、研究開発マネジメント人材の実績を可視化することができる。

このため、競争的研究費等のプロジェクトにおいては、プロジェクト管理責任者に研究開発マネジメント人材を配置し、責務を明記することが望ましい。

○事例紹介：

＜信州大学＞（参考事例集 P24）

間接経費を原資としたURAキャリアパス制度を設置。テニュアトラック期間の評価により、テニュア教授（URA）、准教授（URA）、助教（URA）へ登用。

（６）学内表彰制度

研究開発マネジメント人材の尊厳や誇りを醸成する仕組みは重要である。意欲を持って働き続けるためのインセンティブ設計の観点から、優れた業績をあげた研究開発マネジメント人材に関する表彰制度を創設することが望まれる。

表彰制度を通じ、機関内において研究開発マネジメント人材の業績を広く周知することは、当人のみならず、同機関における研究開発マネジメント人材全体をエンカレッジすることにもつながる。

例えば、科学技術分野の文部科学大臣表彰「研究支援賞」や研究大学コンソーシアムの「山本進一記念賞」等、全国レベルの表彰を受賞した研究開発マネジメント人材について、学内で改めて表彰する方法が考えられる。加えて、学内表彰をされた者に対して、給与にインセンティブ手当を付与するなど、処遇面での工夫を行うことが望ましい。

（７）運営体制と指揮命令系統の在り方

大学等に所属する研究開発マネジメント人材を、一元化し管理することが重要であり、実際に多くの大学等では、研究開発マネジメント人材を機構等に集約した組織体制を構築している。学部等に研究開発マネジメント人材が配属されている場合には、情報収集や研究戦略の策定する仕組みを構築することである。これにより研究開発マネジメント人材の専門性を大学等全体で把握し、合わせて経営層の目的意識を共有することも可能となる。さらに、大勢の研究者の課題を機構等で集約することで、例えば研究現場での研究環境充実のための方策を機構等で検討したり、個々の研究者の学術研究を産学連携担当や研究インテグリティ担当と共有することで、大学等の研究力の強みをスタートアップや企業等との産学連携に発展させたり、安全に研究活動を行う仕組み等の検討を行うことなどが可能となる。

また、大学等の規模によっては、学術研究推進と産学連携推進の機能を別々に設ける例があるが、研究現場においては、例えば学術研究の早い段階でシーズを知財化し、スタートアップに備えるなど、一体的な支援・戦略が必要となるケースが多々ある。そのため大学等は、大学等で学術研究推進と産学連携推進機能を別々に設ける場合でも、研究開発マネジメント人材間で情報交換をする仕組みを設けることが重要である。

○事例紹介：

<名古屋大>（参考事例集 P27）

総務・研究担当理事をトップに置く、学術研究・産学官連携推進本部にU R Aを配置。各部門のU R Aが、外部資金獲得、共同研究組成、社会連携活動、特許等、全学の研究活動を支援。

<京都大学>（参考事例集 P28、29）

K U R A内に学内各組織の窓口となるU R Aを配置し、研究者と事務組織を繋ぐハブ機能を担う。K U R Aと成長戦略本部を月1回開催する定例会等を通じて連携し、大学の研究力を学術研究部門、産学連携部門で共有。

<金沢大学>（参考事例集 P30）

基礎・産学連携組織の統合に加え、地域連携組織も統合し、学・産・官の一体的な連携活動拠点として、先端科学・社会共創推進機構を設置。基礎から応用まで一貫した支援を通して、大学の使命である教育・研究・社会貢献を有機的に連携させながら推進。

第4章 安定的な組織運営

(1) 雇用の在り方

これまで述べてきたように、研究開発マネジメント人材は、研究者のパートナーとして研究成果を生み出すことに貢献するのみならず、組織的な研究資金・人員の調達・管理や経営戦略策定への関与など、大学等の組織運営に係る研究開発マネジメント全般を担う重要な人材である。

このような人材として優秀な高度専門人材を確保する観点から、大学等の経営層は、同人材の安定的な雇用を確保すべく、国立大学においては運営費交付金による承継ポストのほか、例えば、競争的研究費や企業との共同研究に伴う間接経費を財源とした無期雇用ポストの創出など、大学の実情に応じた形で安定的な雇用を実現する方策を実行することが求められる。

(2) 研修や認定の効果的な活用

研究開発マネジメント人材の業務は、第2章(1)期待される業務で示したとおり幅が広く、また、社会からの要請により新たな業務が加わることも、業務内容が変わることもある。したがって、研究開発マネジメント人材は、業務遂行のために自身の知識やスキルを常にアップデートすることが求められる。

大学等で、独自に研究開発マネジメントに関する全ての動向を把握し研修制度を構築することは困難である。このことから、国立研究開発法人科学技術振興機構（以下、「JST」という。）の基礎力育成研修（令和6年度より、一般社団法人リサーチ・アドミニストレータスキル認定機構（以下、「スキル認定機構」という。）から移管）を活用し、研究開発マネジメント人材に基礎的・体系的な知識を習得させることが考えられる。そのほか、実践的な知識・能力の獲得のための場として、JSTのプログラム・マネージャー(PM)研修や、UNITTのライセンスアソシエイト研修（基礎と応用）、medU-netの医療イノベーション人材養成プログラムなど、専門に応じた研修を効果的に活用していくことが期待される。

これらに加え、令和7年度の文部科学省新規事業として、「研究開発マネジメント人材に関する体制整備事業」がある。当該事業においては、研究開発マネジメント人材に、上記JSTの基礎力育成研修等の座学研修を受講させることに加え、優れた研究開発マネジメント体制を有する大学等が提供するOJT研修を受講させることにより育成することを目的としている。こうした機会も活用し、研究開発マネジメント人材の育成を図ることが望ましい。

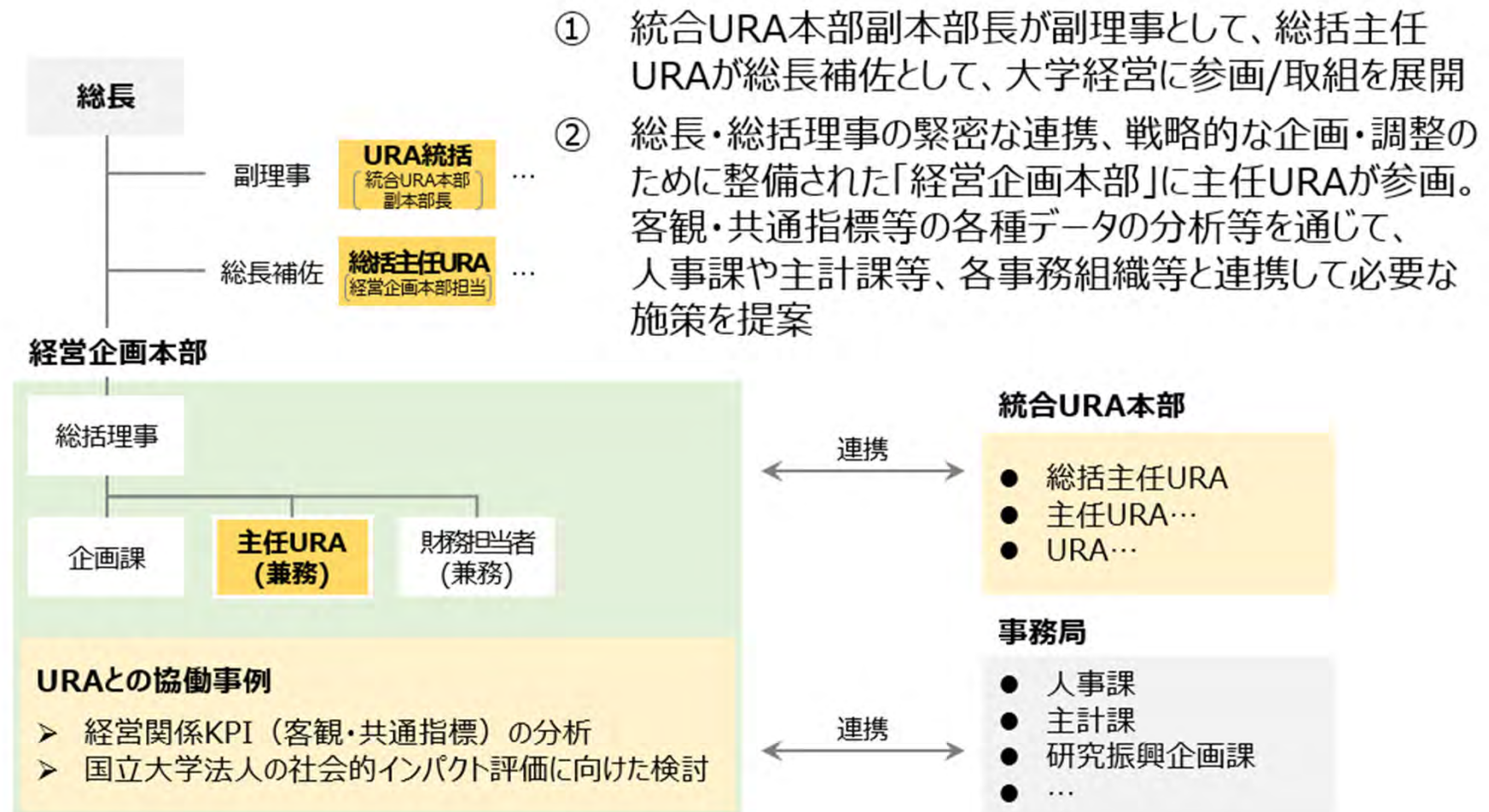
また、研修以外にも、ファンドレイズに関しては、特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会の認定・准認定ファンドレイザー資格、専門ファンドレイザー認証を受けることが考えられ、研究開発マネジメント人材の能力全般を証明する方法として、スキル認定機構が行っている認定制度を活用していくことが考えられる。

＜参考事例集＞

北海道大学

人事、財務、研究を連携させる仕組み

経営戦略企画業務を本務とする人材の有効性



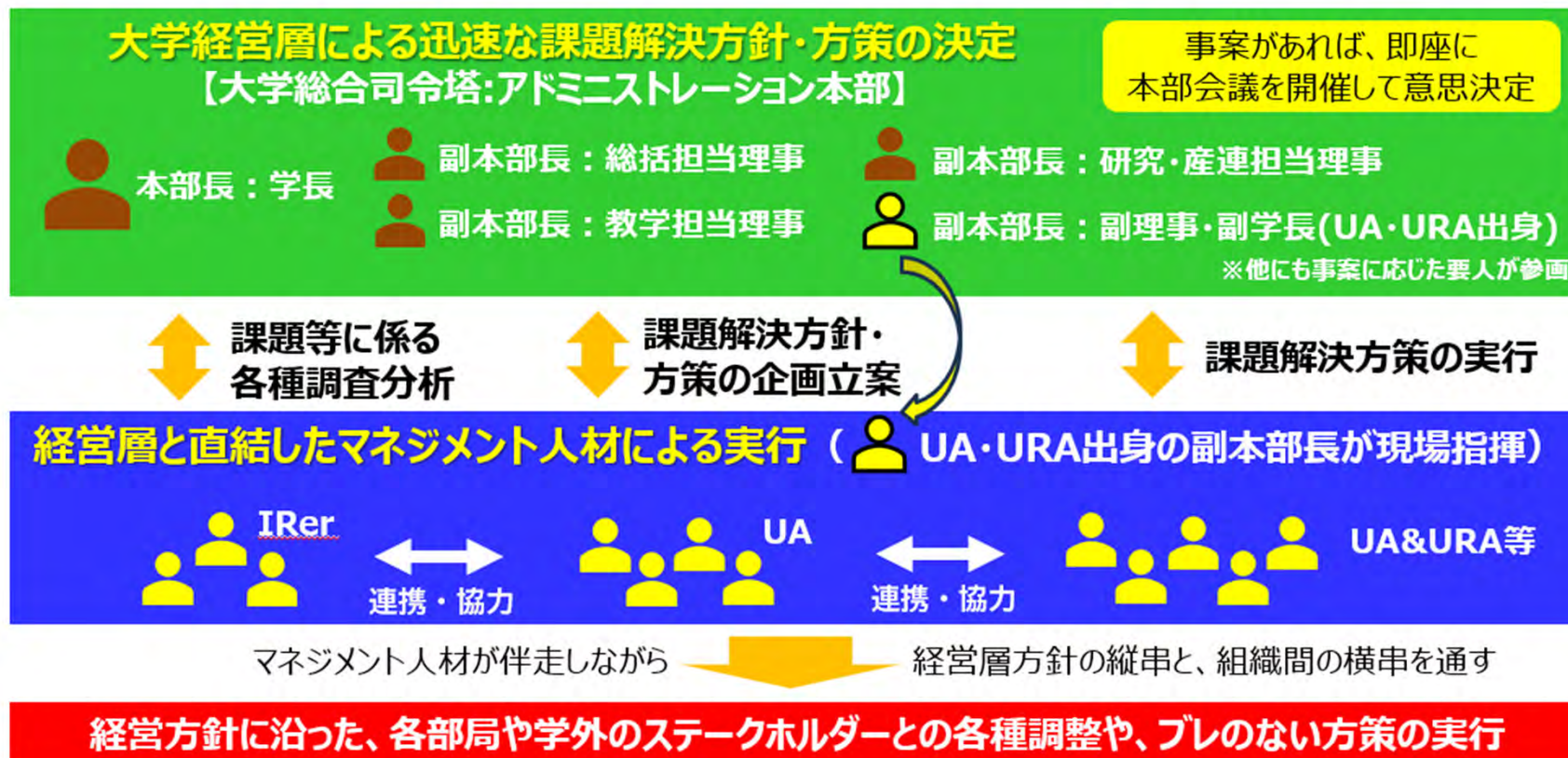
信州大学

経営戦略企画業務を本務とする人材の有効性

大学経営層とマネジメント人材が直結した「信州大学型経営改革システム」

大学経営層とUAやURA等のマネジメント人材が多面的に直結することで、一気通貫での迅速な課題解決方針・方策の企画立案と、伴走型でブレのない課題解決方策の実行が可能

POINT 研究等に加え「組織マネジメント」スキルを高度に持つUA・URA出身者を経営層に登用
経営層にUA・URA出身者がいることで、課題解決方策の具体化や実現度が向上



信州大学

経営戦略企画業務を本務とする人材の有効性

信州大学の研究・産学官連携支援部署の紹介

信州大学 学術研究・産学官連携推進機構(SUIRLO)
(事務組織は「研究推進部」)

学術研究・産学官連携推進機構（教員系） 専任44名 **URAも含む**
兼任14名

研究推進部（事務系） 専任46名

計 100名超

(参考：全学教員数 1042名 ※附属学校教諭は除く)

共同研究等の間接経費 40%

間接経費を原資とした機構の予算規模 約2億円～/年

※運営費交付金や競争的資金で雇用した人件費、レンタルラボ等の不動産収入、
競争的資金や委託費等を原資にした活動費は含まず

保有施設 インキュベーション施設4棟 約2万m²
+旧地域共同研究センター棟、旧VBL棟

第1章 研究大学への期待及び組織・人材

立命館大学

人事、財務、研究を連携させる仕組み

経営戦略企画業務を本務とする人材の有効性

R RITSUMEIKAN
UNIVERSITY

研究部の組織体制について



第1章 研究大学への期待及び組織・人材

立命館大学

人事、財務、研究を連携させる仕組み

経営戦略企画業務を本務とする人材の有効性

RITSUMEIKAN
UNIVERSITY

職員出身の副学長ならではの職掌

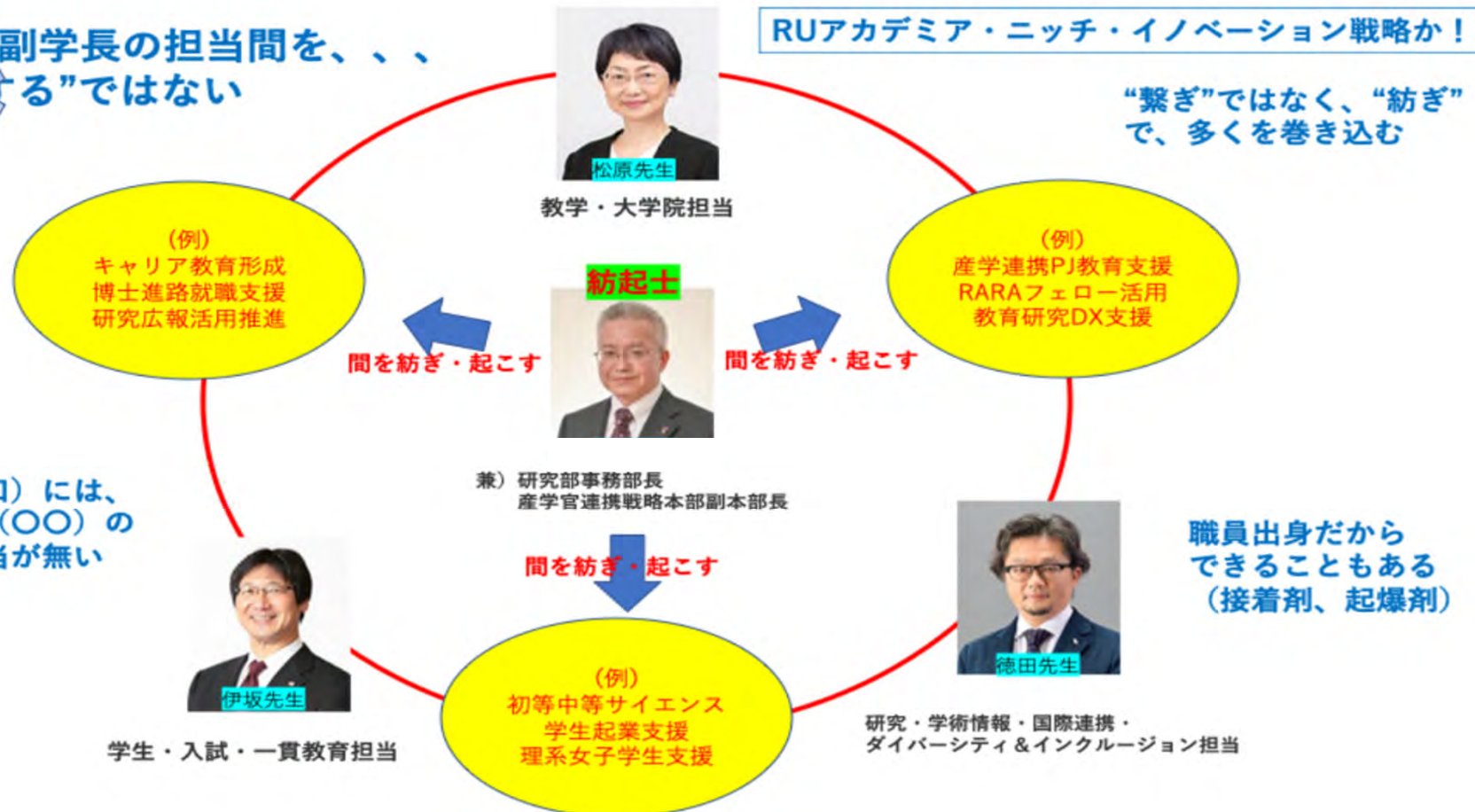
3名の副学長の担当間を、、、
“調整する”ではない

RUアカデミア・ニッチ・イノベーション戦略か！

“繋ぎ”ではなく、“紡ぎ”
で、多くを巻き込む

私（野口）には、
副学長（〇〇）の
〇〇担当が無い

職員出身だから
できることもある
（接着剤、起爆剤）



岡山大学

なんでも教員、とりあえず教員の意識を廃す

岡山大学研究部門の司令塔「研究・イノベーション共創機構」の筆頭副機構長は事務職員



岡山大学 研究・イノベーション共創機構

〔研究部門の司令塔〕

- ・研究ファーストの研究大学として、研究担当理事を配置せず、学長自らが**トップ(機構長)**を務める。そして、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。
- ・「なんでも教員」、「とりあえず教員」、「教員>職員」という意識を廃す。



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

大阪大学

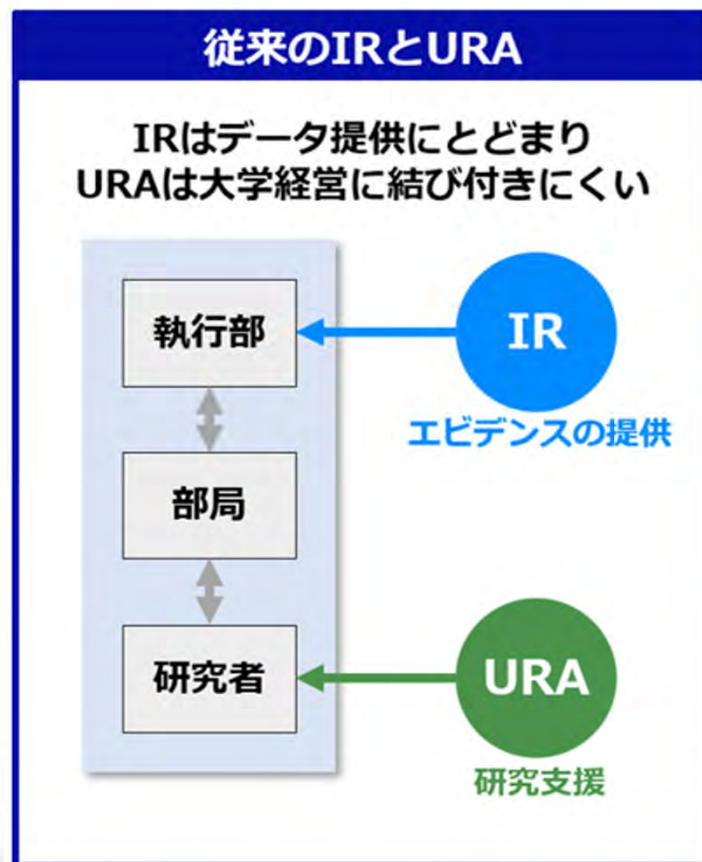
IRを経営戦略に

経営企画オフィスの特徴：URA×IR活動

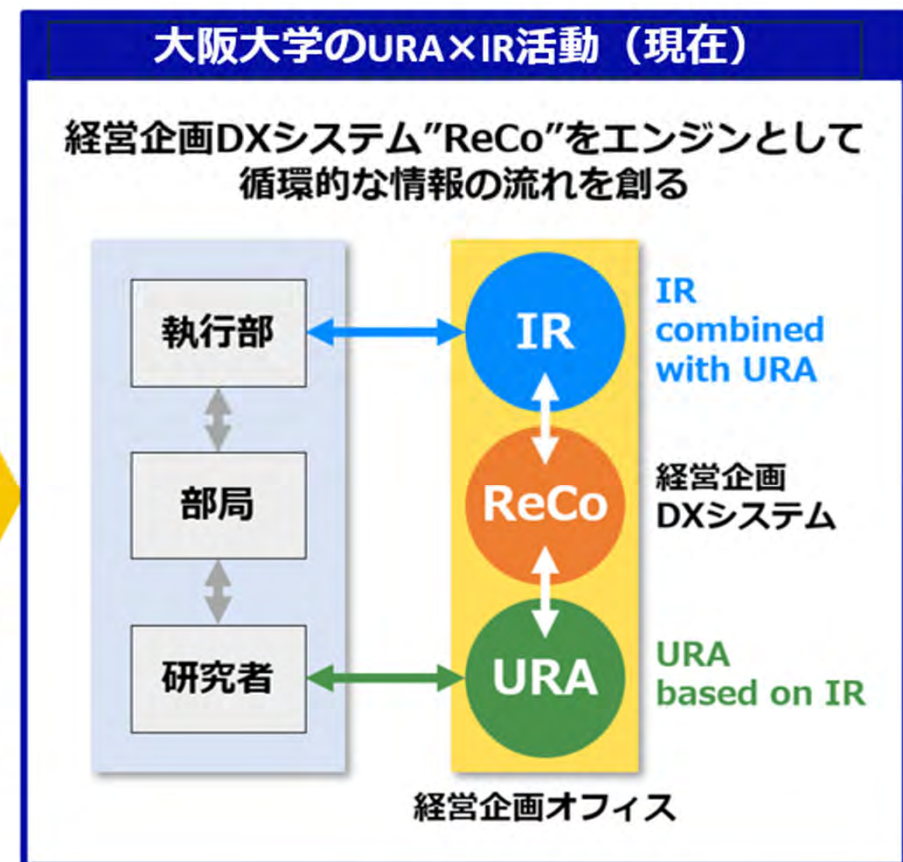


OU MASTER PLAN
2027
生きがいをもつ社会の創造

- 研究者に伴走し研究者の肌感覚に合った支援を行う「URA活動」と、大学の強みや弱みを各種データを用いたエビデンスベースで分析する「IR活動」の有機的結合（URA×IR活動）により、研究力強化を中心とする経営力強化を推進



経営判断・研究支援機能を強化



大阪大学

IRを経営戦略に

経営企画DXシステム“ReCo”の開発ストラテジー



OSAKA UNIVERSITY
MASTER PLAN
OU2027
生きがいをもつ社会の創造

- 大阪大学の経営力・研究力を分析・可視化するツール“ReCo”を新たに独自開発
- スモールスタートで内製することにより、必要な機能のみを詰め込んだ、ユーザーの肌感覚に合うシステムを機動性高く構築することが可能に（アジャイル開発）

目標

執行部にとって
大学経営を行う上で
役に立つツールを作る

執行部のニーズ

本学の研究力の
世界での立ち位置を
可視化したい

研究プロジェクト創成に
データを活用したい

リソース分配状況を
可視化したい

迅速かつタイムリーに
データ提供してほしい

開発方針

学内外に散逸する
構造化・非構造化
データ収集・統合

アルゴリズム開発
研究キーワード収集
新興分野推定

アルゴリズム開発
財務会計から
管理会計へ

内製化
大学院生の雇用

“データを踏まえた意思決定”を
デジタル×アナログで実現

ReCo
The University of Osaka

大阪大学

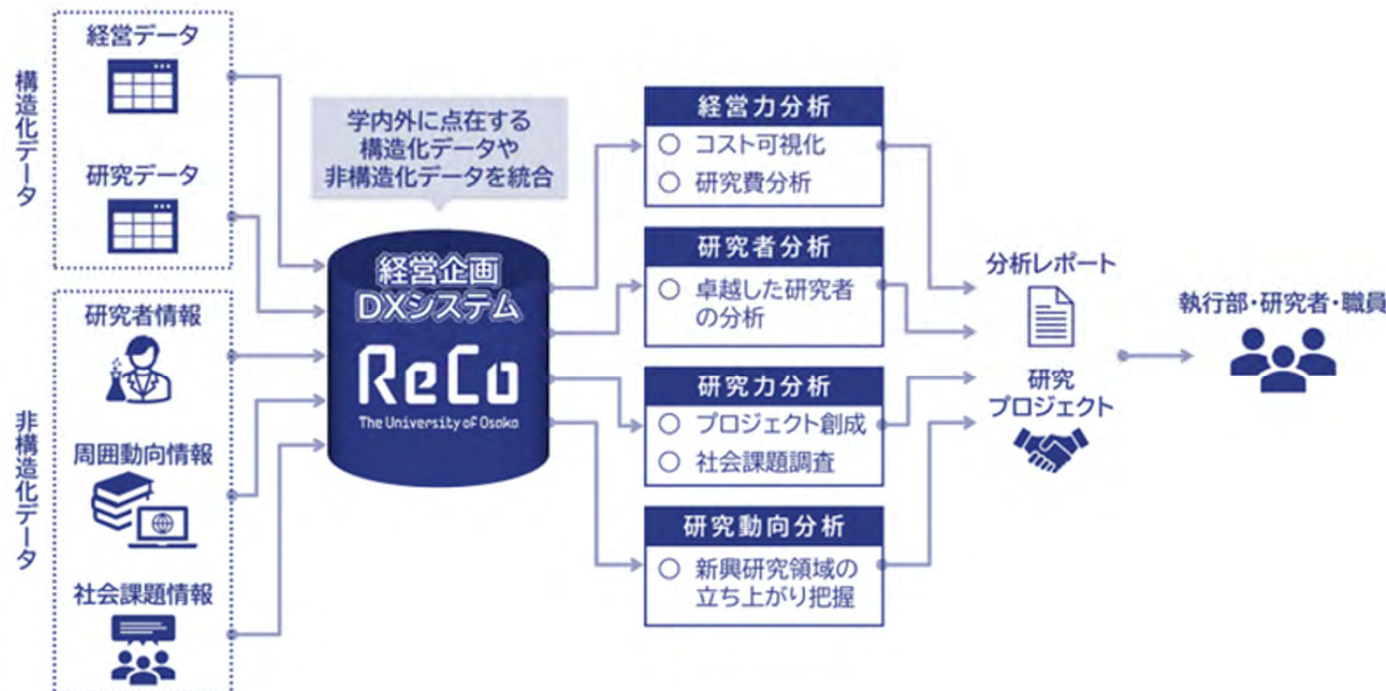
IRを経営戦略に

経営企画DXシステム“ReCo”



OSAKA UNIVERSITY
MASTER PLAN
OU2027
生きがいをもつ社会の創造

- 学内外に点在する経営力・研究力に関する様々なデータを収集し、データベースに統合して一元管理
- 分析アルゴリズムを独自開発するとともに、ビジネス・インテリジェンス（BI）ツールを用いることで、高度な分析・可視化を実現
- 大学院生らを巻き込むことにより「完全内製」で現実的な経営企画DXシステムを開発



データを踏まえた意思決定（Data-informed decision making）

横浜国立大学

IRを経営戦略に

経営戦略本部とURA連携による戦略立案体制

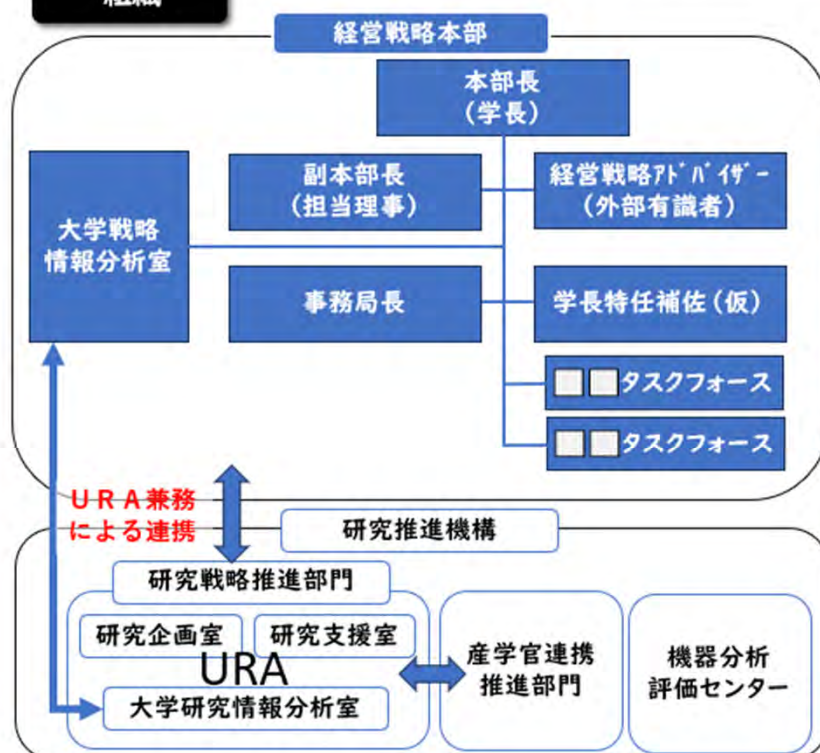
YNU
YOKOHAMA National University

目的・業務

教育研究水準の向上及び経営基盤の強化を図るため、教育研究及び大学経営に関する戦略的施策を策定することを目的とし、次の業務を行う。

- (1) 教育研究及び大学経営に係る情報の収集、分析に関すること。
- (2) 教育研究及び大学経営に係る施策の策定に関すること。
- (3) 大学の経営基盤の強化に関すること。
- (4) その他学長が指示する業務に関すること。

組織



○機動的な組織運営

本部長の指示の下、学長補佐をチーフとするタスクフォースを結成し、チーフを中心に戦略的施策を迅速かつ重点的に検討する。タスクフォースには、タスクに関する教職員及び必要に応じて外部有識者が参画する。

定期的に本部長・副本部長に検討状況を報告するとともに、本部内で施策の策定に向けた検討を行う。施策の策定、実行、実現した場合は、タスクフォースを解散する。

○大学戦略情報分析室 (IR室) による情報収集等

副本部長の指示の下、教育研究及び大学経営に係る情報を収集・分析し、本部に提供することで、施策の策定を支援する。

IR室専任教員は、研究IRの中核となっている研究推進機構大学研究情報分析室を兼務し、研究IRの成果を全学戦略に活用させるとともに、全学戦略立案における分析結果を研究戦略立案に活用できる体制としている。

○研究推進機構との連携

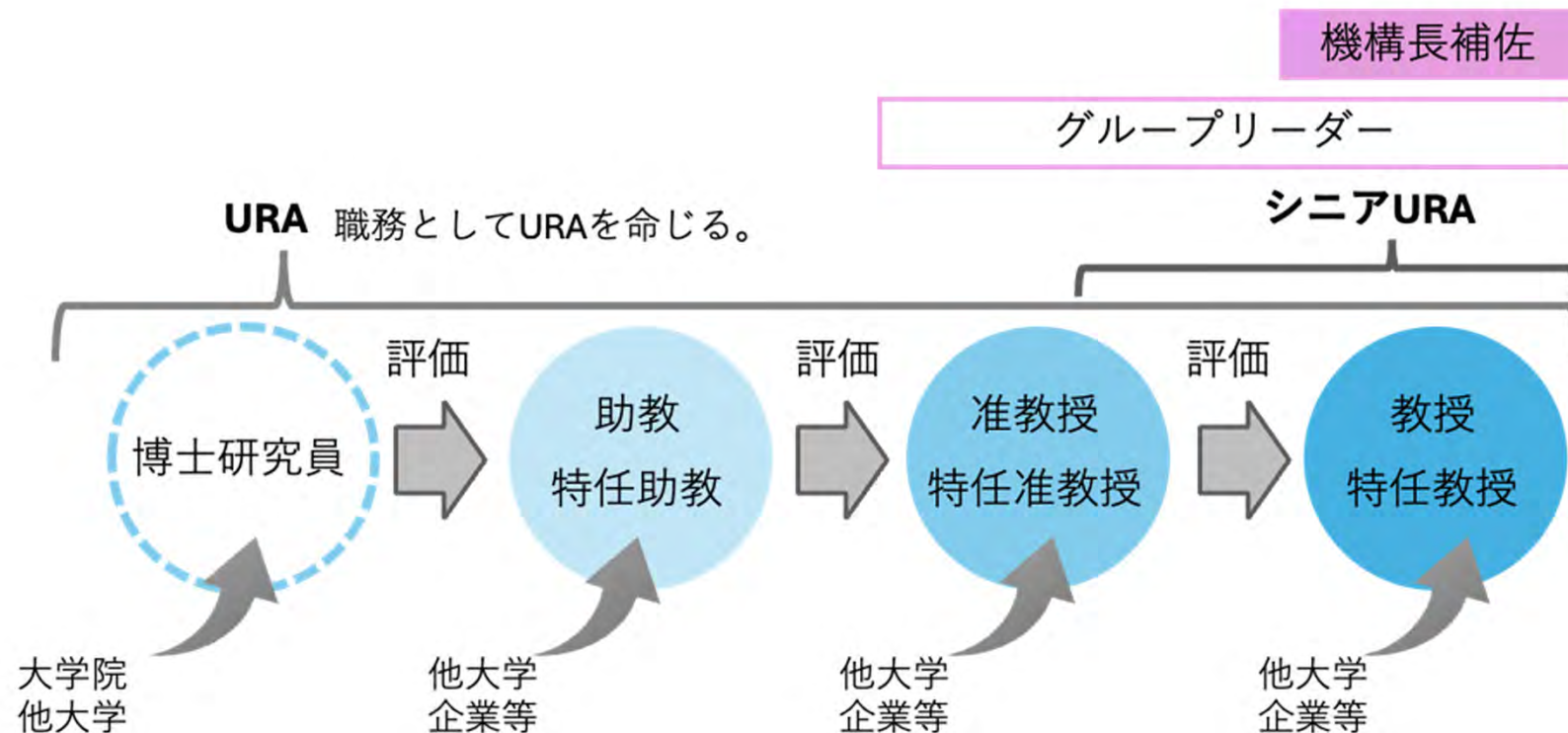
研究推進機構と経営戦略本部を兼務するURAを複数名配置し、全学戦略の展開と研究戦略の展開を有機的に連携させる体制を取っている。

また、副本部長である**担当理事には外部理事(横浜銀行元頭取)が配置されており、大学人ではない発想をURAが学び成長する機会が得られる体制ともなっている。**

金沢大学

教員職

- 博士号取得者に対し適切な処遇を提供することで優秀な人材の確保を狙う。
- URAが博士人材のキャリアパスの一つであることを示すとともに、研究者から適性のある者のURAへのキャリアチェンジを促すことも期待している。
- 教員職として採用することで、他の教員と対等な立場での企画立案調整等のマネジメントが可能であり、また、企業関係者との対応において調整等が行いやすいというメリットがある。



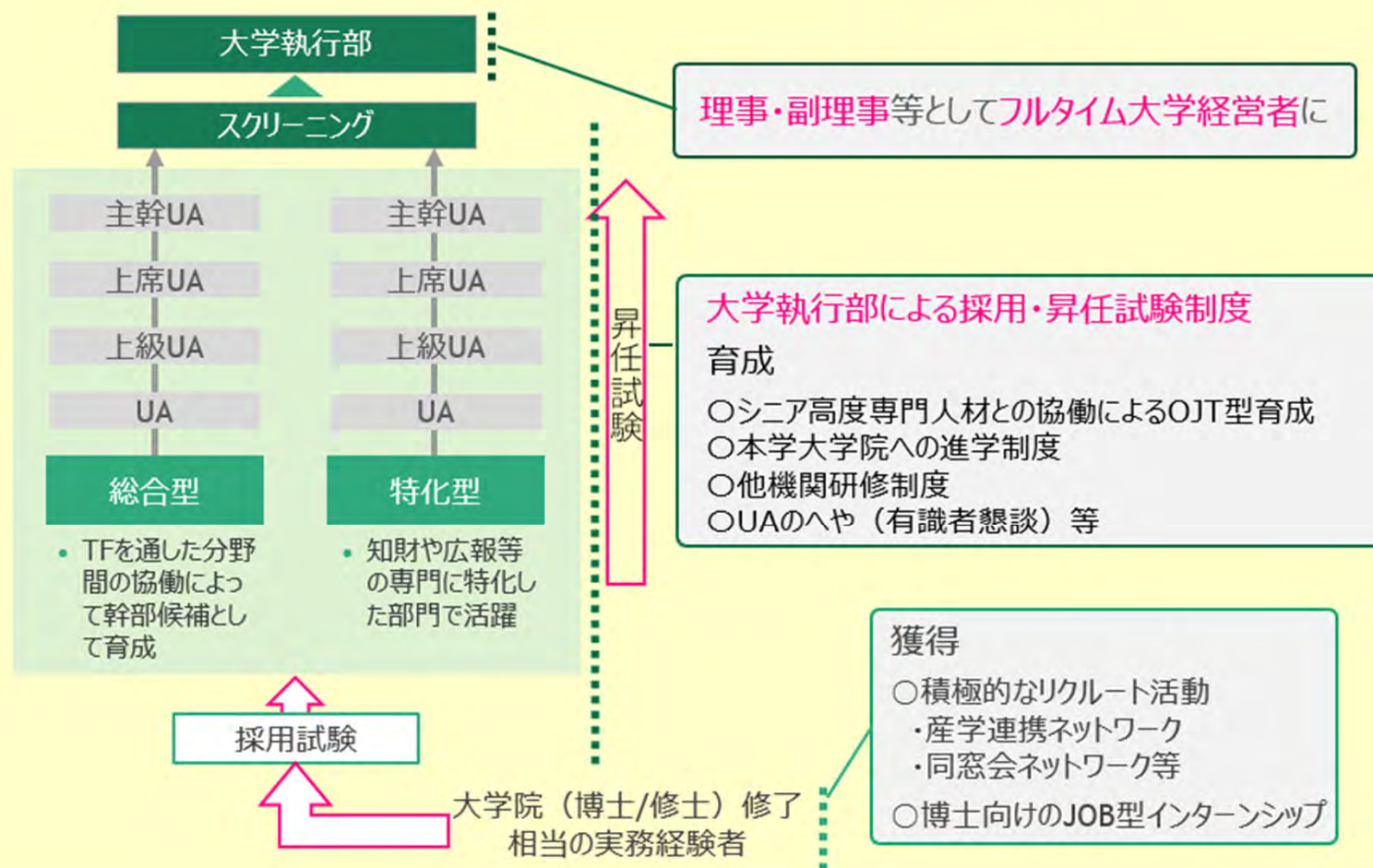
新潟大学

第3の職種

明確なキャリアパス

UA職の魅力化・強化：獲得・活躍・育成

主に博士が
イノベーターとして活躍



新潟大学

明確なキャリアパス

評価・処遇

UA職 活躍のための人事制度

- 上位の役職になるほど専門性の習熟および全学的マネージメント力を評価
- 本人のKPIや期待役割に対する達成度を反映した処遇

	役職の位置づけ	マネジメント	専門性	評価の方針
主幹UA	チームをマネジメントする能力を持ち、大学執行部（副理事等）への昇進候補となる役職	高	高	- チーム全体のパフォーマンス、KPI達成度 - チームメンバーや他チーム、大学執行部、事務職のリーダー等からの評価
上席UA	高い専門性を持ち、チームのディレクションや指導・評価、チーム力の底上げが可能な役職	中	高	- 専門分野における本人のKPI達成度 - 専門分野における卓越した業績 - 大型の新規案件獲得 等
上級UA	専門分野で数年以上の業務経験を積み、ある程度自立して業務を行うことのできる役職	低	中	- 専門分野における本人のKPI達成度 - 専門性の習熟度合い
UA	PhDあるいは同等の学術的な専門能力/知識/経験	低	低	- 専門分野における本人のKPI達成度 - 専門性の習得度合い

年度内にUA職制度・規定改正を完成予定
次年度から各部署のエキスパートの移籍を行う

University Administrator 強化・育成

University Administrator職：

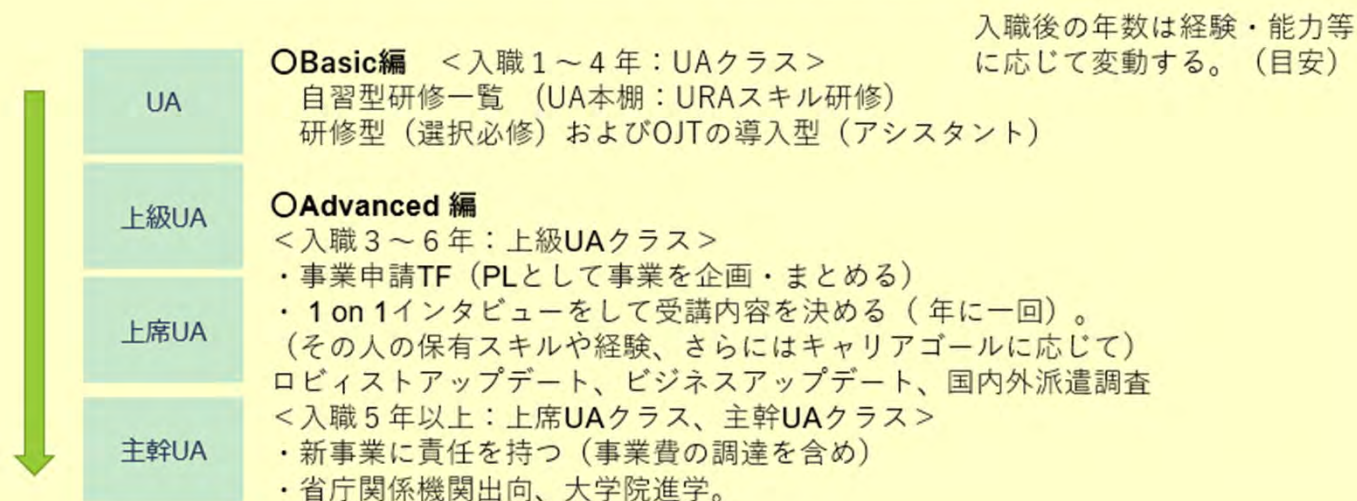
高度な専門性を活かし、外部との組織的協働等により、外部資金等の獲得・活用して大学改革を企画推進する人材。事業化や人的ネットワークの構築を通して専門性を高め、社会の中の新たな大学を創生するための活動を行う。

(検討中)

UA強化育成プログラム

専門知識を得る

新しい事業を構築・推進する力をつける



京都大学

第3の職種

明確なキャリアパス

URAのキャリアパス・スキルアップ

■ URA職階整備

■ URA評価制度制定

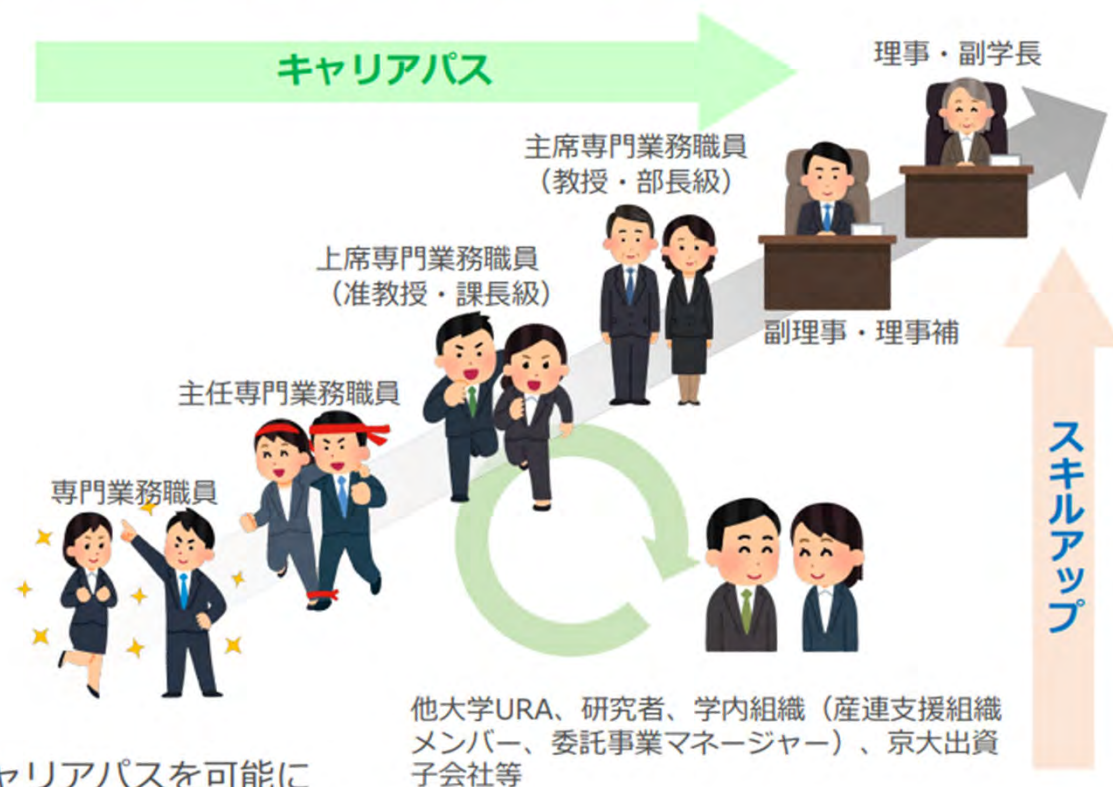
- 職位に応じた目標管理と評定要素で評価、昇給、昇格に反映

■ 雇用期間延長

- 最大10年任期を適用
- 評価に連動して無期雇用化が可能に

■ URA育成カリキュラム

- URAの知識基盤を確立 多様なキャリアパスを可能に



金沢大学

人材の確保 博士学生のインターンシップ

「ジョブ型研究インターンシップ（URA）」



対象学年：博士後期課程学生（単位認定あり）

募集人数：若干名

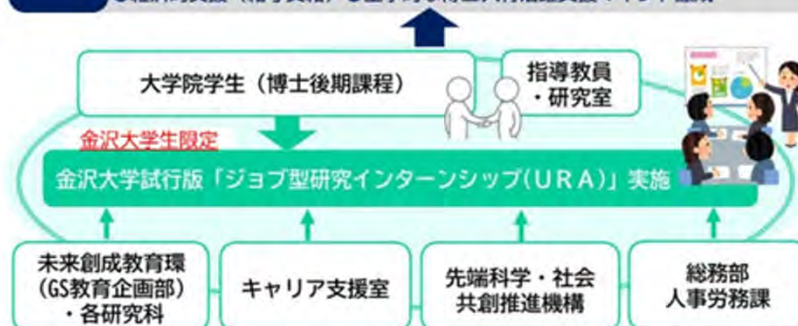
実施期間：2024年10月～12月上旬の2か月半

給 与：時給1,510円（修士修了研究員相当）

配置部局：先端科学・社会共創推進機構（FSSI）

達成目標

- 博士後期課程の多様なキャリアパス（URA、高度研究支援人材）構築
- 大学院生は研究活動により培われた課題設定・解決力を活かし先鋭的な研究開発や高度な分析・検証を要する業務を経験。ビジネスに必要な実践力を養成し、自らの研究や能力に対する気付きを得て研究者として視野を広げる。
- 経済的支援（給与支給）●全学的な博士人材活躍支援マインド醸成



実施内容

・研究推進ユニット

研究公募情報を収集し（JSPS、AMED、JST、企業などのサイトから）、この情報を元に学内周知、マッチングを行う。MEDISO説明会開催準備、異分野融合セミナーなどの企画・運営に参加。

・研究情報ユニット

学内からの要望に基づき実際に分析（IR）を実施。その後、分析結果について依頼者に説明し、フィードバックを受け取る。

・産学連携ユニット

産学連携における基礎知識を習得した後、本学研究者のニーズに基づき下記項目を実施。

- ①研究シーズの調査・分析、適切な連携先やプロジェクトの調査/選定。
- ②産学連携プロジェクトの提案及び企画・立案。

・法務・知財ユニット

新たな発明が新規性や進歩性を有するかを判断するための先行技術調査に必要な知識を習得し、特許検索サイトによる先行技術調査を実施し、調査結果を取りまとめて報告。

・人材育成ユニット

地域のフィールドを活かした教育プロジェクトにおける学生サポート、地域及び関係機関との交渉・調整を実践・体験し、コミュニケーション力を涵養。地域連携事業に参加し、地域と大学の関わりについて考察。

研究開発マネジメント人材・組織

「URA×IR業務を担う事務職員」育成プログラム

- 本学初の取組みとして学内公募（修士号を有することを優先要件とした公募制人事）を実施し、2021年以降、経営企画オフィスに事務職員6名を配置
- 配置期間中は、URAの称号を付与。経営企画オフィス教員のもと、「大型研究プロジェクトの形成、資金獲得、運営に関する業務」等のスキル向上を図る
- 高度な経営人材のキャリアパス構築のため、プログラム配置者のキャリアアップを強く意識し、当初は主任・係員級のみだったポストを係長級や課長補佐級へと広げた。プログラム期間中に課長補佐級（チーフ・リサーチ・アドミニストレーター）に昇任した配置者は現在、URA部門の副部門長を務めている



しらい たかし

白井 隆志 チーフ・リサーチ・アドミニストレーター

新卒で阪大へ入職し、全学の予算編成・決算報告、部局の会計係長などの財務業務を中心に従事。「URA業務を担う事務職員」育成プログラムに採用され、2022年10月より現職。修士（政治学）



うち はし あやな

内橋 彩奈 リサーチ・アドミニストレーター

民間企業にて営業を経験後阪大へ入職。科研費の受入・執行や病院の収入に関する業務に従事。「URA業務を担う事務職員」育成プログラムに採用され、2021年10月より現職。修士（理学）



くに まさ あゆみ

國政 歩美 リサーチ・アドミニストレーター

新卒で阪大に入職し、国内外資金配分機関、本部、部局等で一貫して学術/研究支援業務を担当。「URA業務を担う事務職員」育成プログラムに採用され、2022年10月より現職。修士（人間科学）



きし もと みさき

岸本 岬 リサーチ・アドミニストレーター

大学生協にて、食堂・書籍・購買を経験後、阪大へ入職。人事課で給与決定や退職手当業務等に従事。「URA×IR業務を担う事務職員」育成プログラムに採用され、2024年4月より現職。



あらかわ りさ

荒川 理沙 リサーチ・アドミニストレーター

新卒で阪大へ入職し、外部資金受入・執行、職員採用に向けた広報、給与支給等幅広い業務に従事。「URA×IR業務を担う事務職員」育成プログラムに採用され、2024年4月より現職。修士（現代アジア研究）



たかはま かずし

高濱 和嗣 リサーチ・アドミニストレーター

民間企業にて製品開発を経験後、阪大へ入職。部局での外部資金受入・執行業務、全学の決算業務に従事。2021年10月より「URA業務を担う事務職員」育成プログラム採用。同プログラム修了後は、IR業務で得た知見等を活かし、企画部にて質保証関係業務に従事。修士（工学）

第1期生として、
プログラム修了

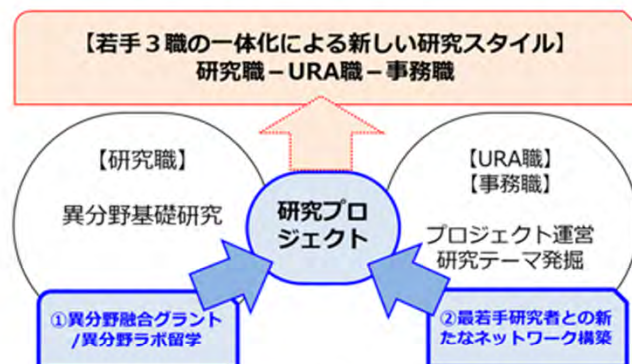
大阪大学

人材の確保、キャリアチェンジ（事務職員→研究開発マネジメント人材）

研究開発マネジメント人材・組織

“はばたく次世代”研究者育成3職協働プログラム

- 第一三共株式会社が「『はばたく次世代』応援寄付プログラム」を新たに立ち上げた。研究マネジメント組織が若手研究者を支援する取組みを助成する点に特徴がある
- 当該寄付プログラムの採択を得て、“はばたく次世代”研究者育成3職協働プログラムを設計
- 本プログラムでは、事務職員の研究開発マネジメント能力育成のため、“学内副業型”（10%エフォート）でプログラムに参画する若手事務職員を学内公募
- 「最若手研究者」「若手URA」「若手事務職員」によるオール阪大若手プロジェクトを推進



■第1回 はばたく次世代研究交流会



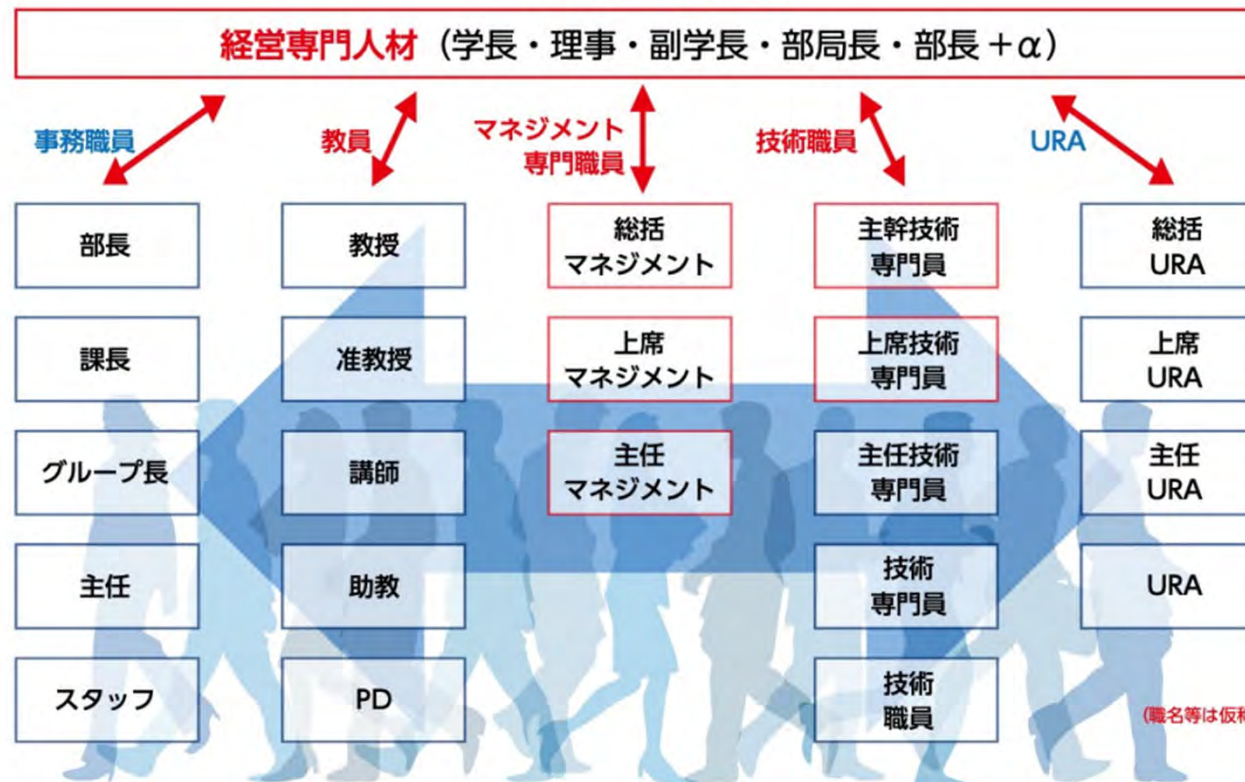
- 研究開発マネジメントを志す若手事務職員を全学的に公募
- 若手の研究企画支援者がプログラムを通じて研究者をサポート。11月から開始となる14件の融合研究を伴走支援
- 10/10開催の「はばたく次世代研究交流会」の企画運営を主導。意義ある交流の場となった（50名を超える研究者、URA、事務職員、技術職員等が参加）



東京工業大学の未来を拓く「次世代人事戦略」



Team 東工大を実現



(東京工業大学統合報告書2021より抜粋)

多様なキャリアパスを実現するフリーでフラットな戦略的な人事を実現 → 東京科学大学の基本理念へ

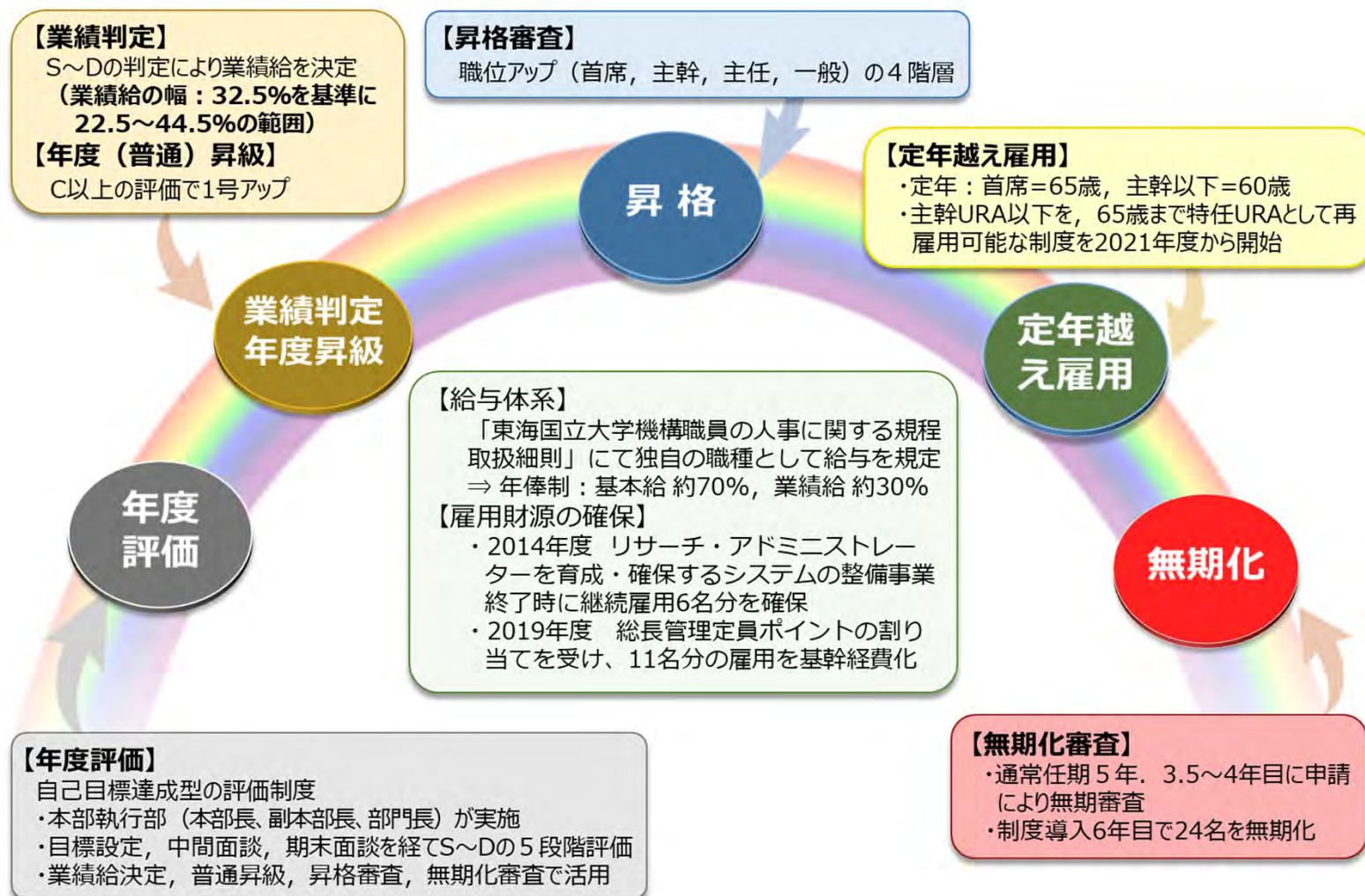
名古屋大学

評価に基づく処遇

第3の職種

明確なキャリアパス

名古屋大学のURA制度



【教育システム】①全体研修, ②OJT研修, ③外部研修受講で構成

①全体研修

1. スタッフ会議

- ・日時：月2回（第1, 3水曜、第3は外部公開）
- ・形式：ウェビナー
- ・対象：学術・産連本部, OI室, 研究協力部（100名程度）
- ・内容：1部；部門業務報告
※1回1部門, 30分（質疑含）
2部；担当業務発表
※1回4名, 5分発表, 5分質疑

2. 新採用URA研修

- ・毎年4月実施（1～2日）
- ・内容：1日目；URA制度, 部門業務概要
2日目；URA個別業務, 研究協力部

3. FD/SD研修

- ・年2～3回実施（不定期）
- ・内容：業務に関係する識者を講師に招へい
講演＆質疑（60～90分）
※R4実績＝3回

②OJT研修

- ・新任にはメンターを配置
- ・グラント申請支援, 共同研究コーディネイト等業務において主・副2名体制
- ・部門間異動により経験値アップ
- ・部門内におけるJobローテーション
- ・外部講師やメンターの受任推奨

③外部研修受講

（知財・技術移転部門）

- ・弁理士／知財検定等の取得推奨
- ・UNITT（一般社団法人大学技術移転協議会）主催のライセンスアソシエート研修受講
- ・UNITT主催・アニュアルカンファレンス参加推奨

（学術・連携リスクマネジメント部門）

- ・リスク管理・輸出管理、利益相反、秘密情報管理等研修会（名古屋大学主催）
- ・東海地区輸出管理者ネットワーク会議
- ・貿易管理説明会（中部経済産業局）
- ・産学官連携リスクマネジメントモデル事業研修会
- ・CISTEC主催・実務能力認定試験の資格取得

信州大学

機関内キャリアパスの構築

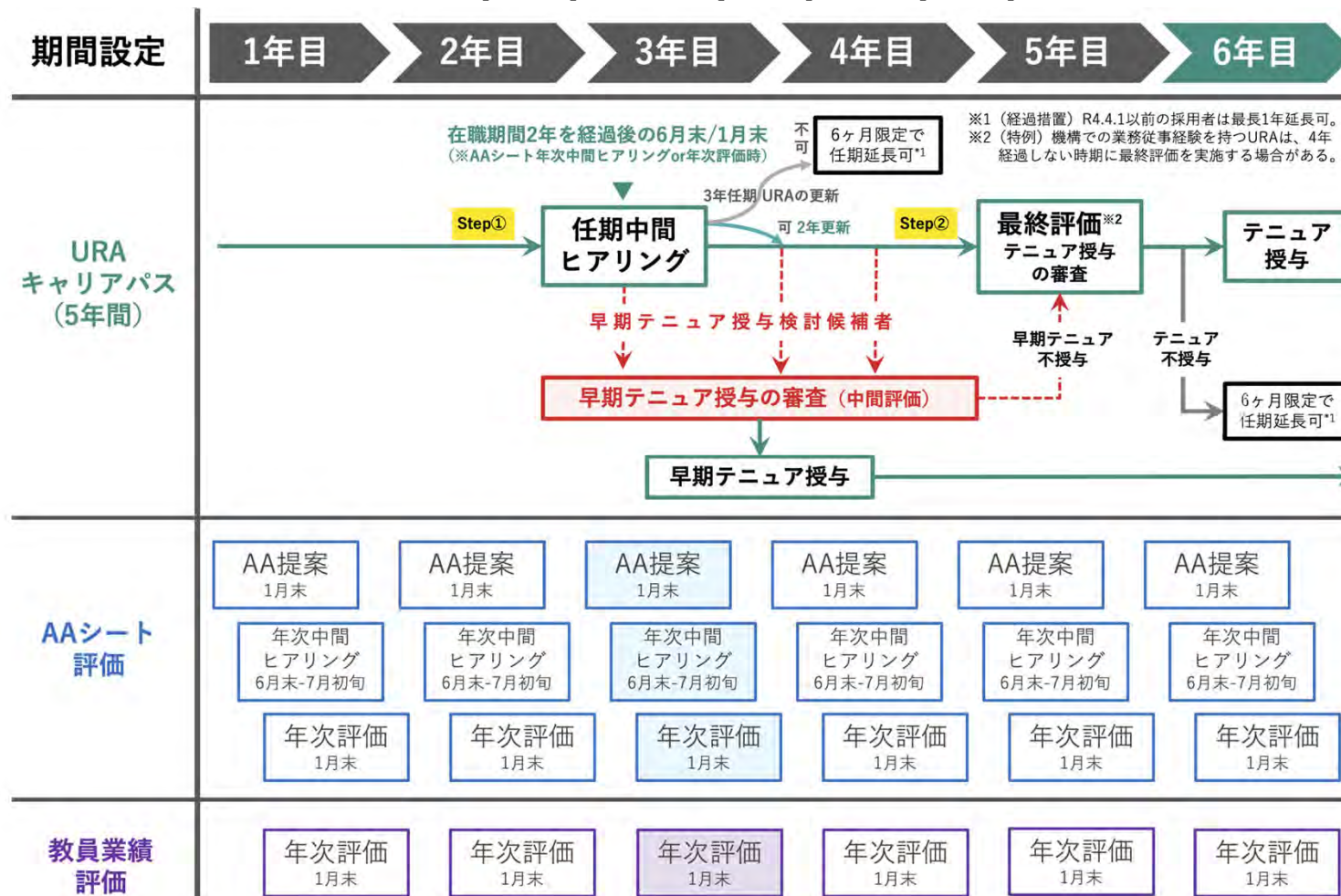
雇用財源

テニュアトラック制

業績評価

間接経費を原資としたURAキャリアパス制度の設置

テニュアトラック期間の評価により、テニュア教授(URA)、准教授(URA)、助教(URA)へ



信州大学

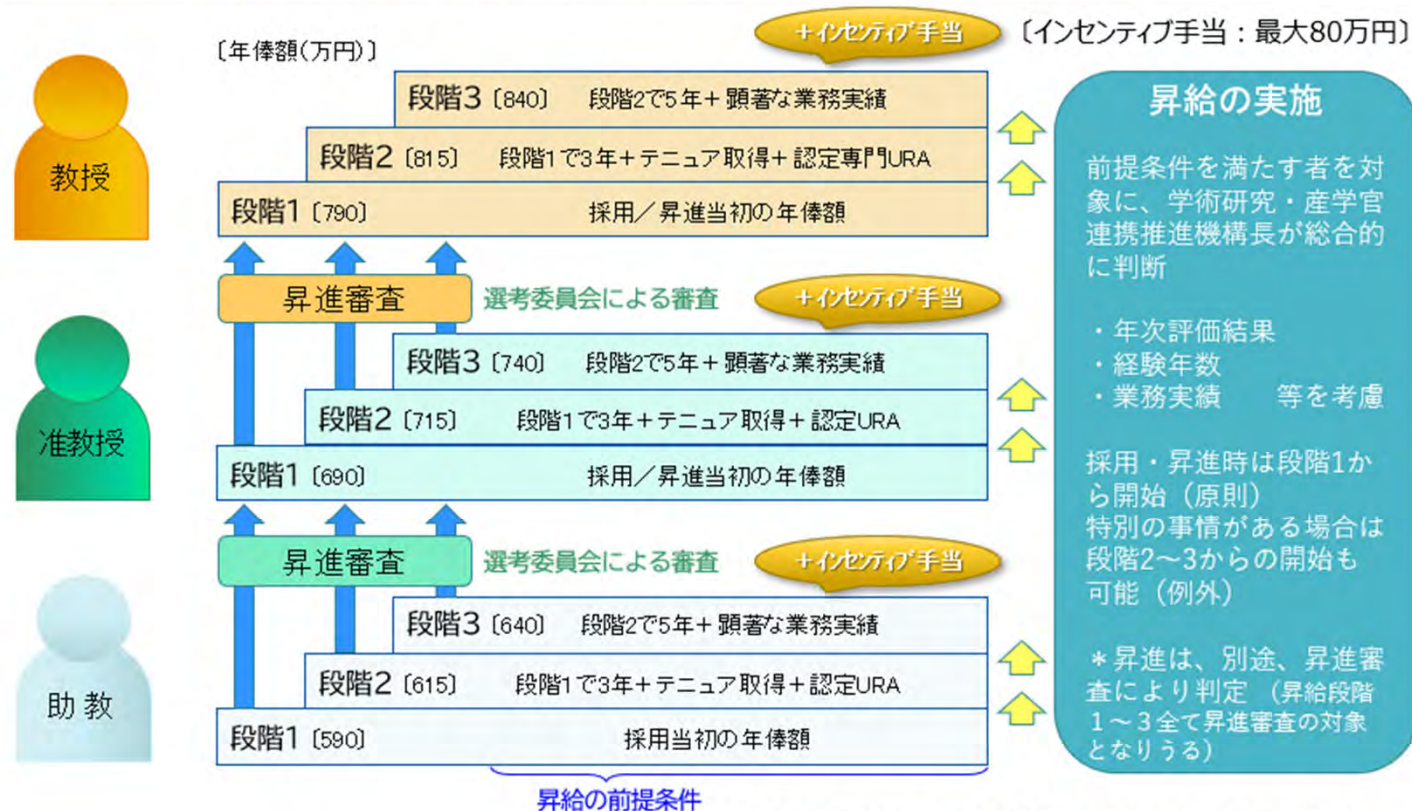
機関内キャリアパスの構築

業績評価

テニュアトラック制

URAキャリアパスに対する昇給制度 (2023.4.1～導入)

- 年次評価結果・経験年数・業務実績等に基づき、昇給を決定（各職において2回昇給が可能）
- URAスキル認定を昇給の前提条件とする（認定に係る研修や試験費用の補助制度有）

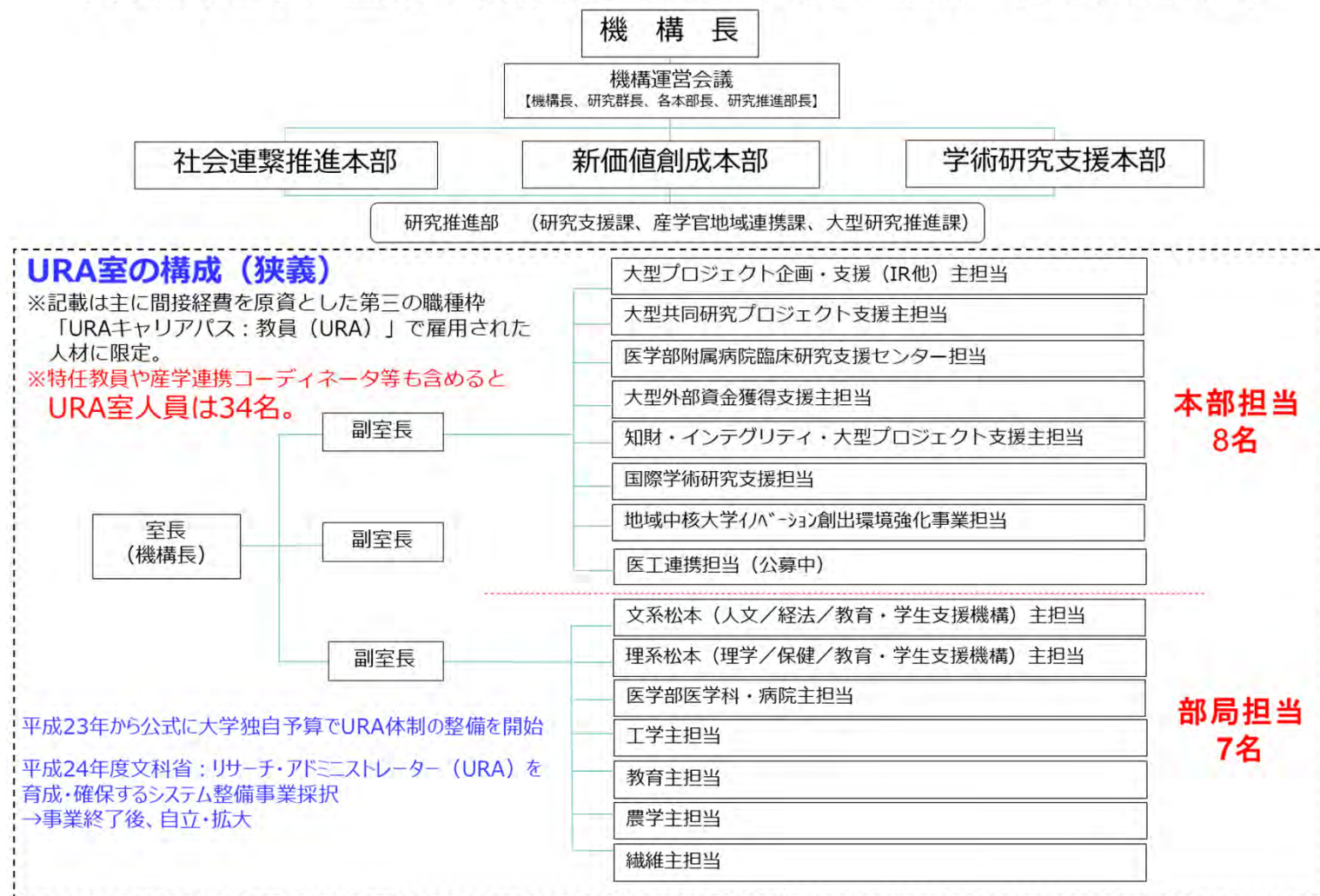


* 特定雇用教員は規程上、「昇給」「昇進」の制度がないため、厳密には「新たな金額での給与決定」「新たな職種での採用」となる。

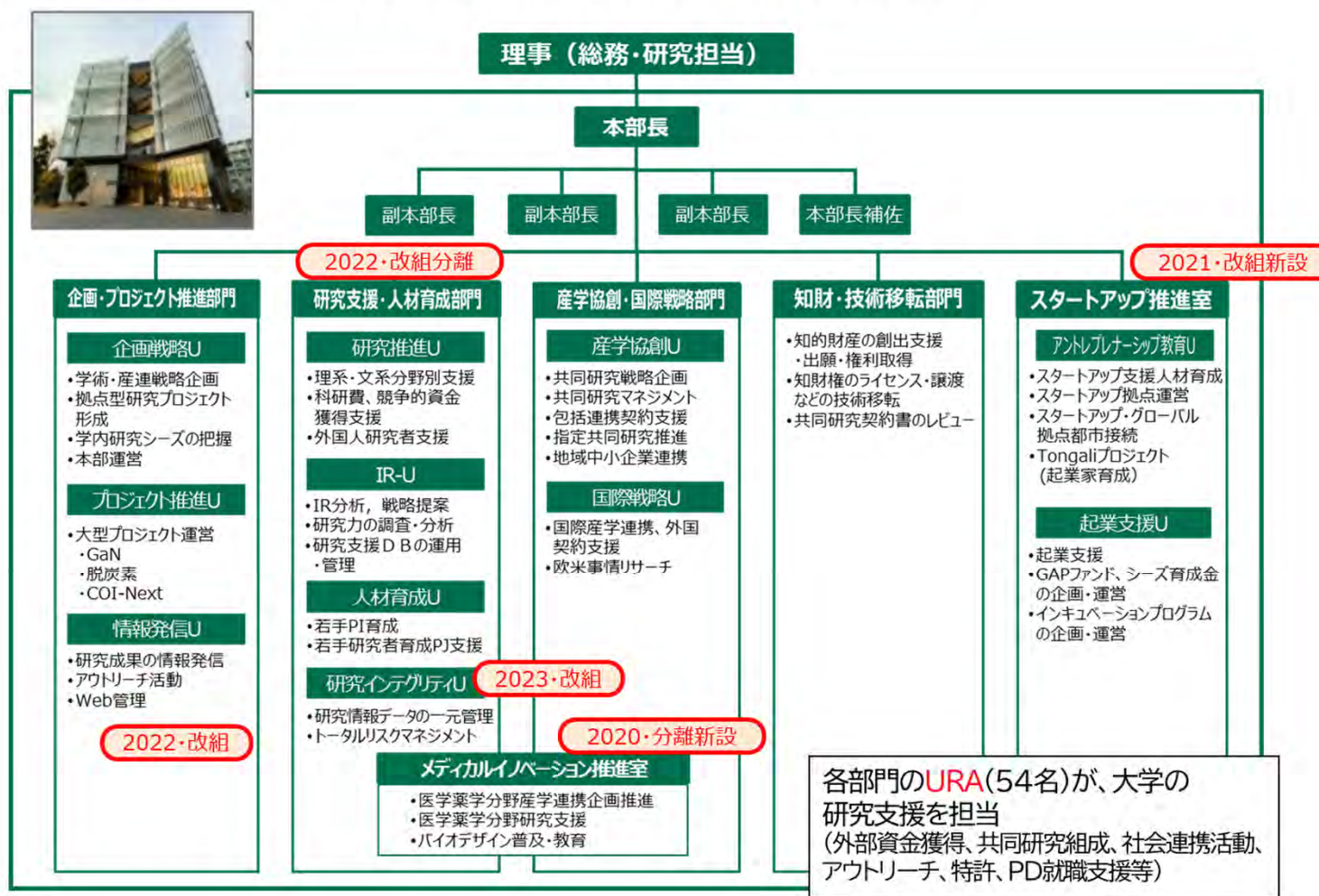
信州大学

運営体制

学術研究・産学官連携推進機構（SUIRLO） URA室の構成 （2024.1.1現在）



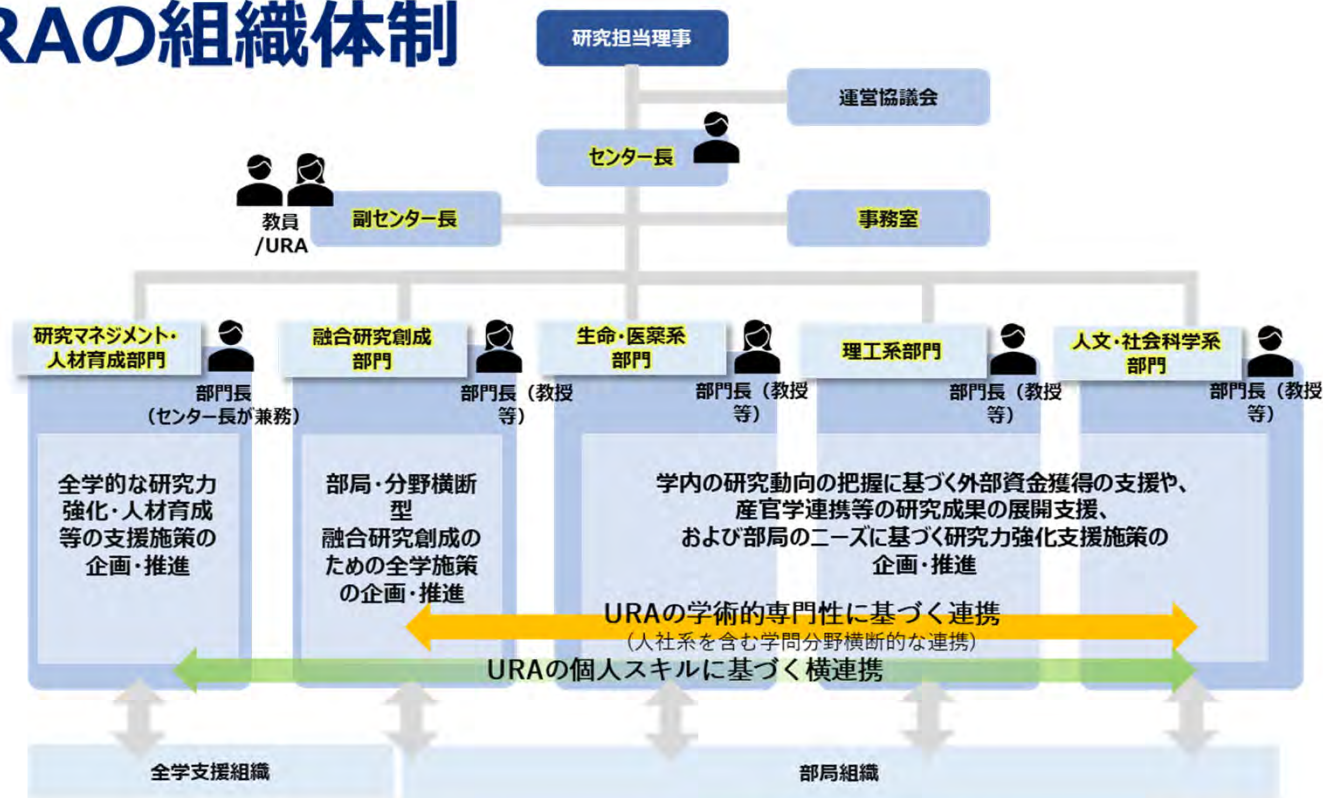
名古屋大学 学術研究・産学官連携推進本部組織図



京都大学

運営体制と指揮命令系統の在り方

KURAの組織体制



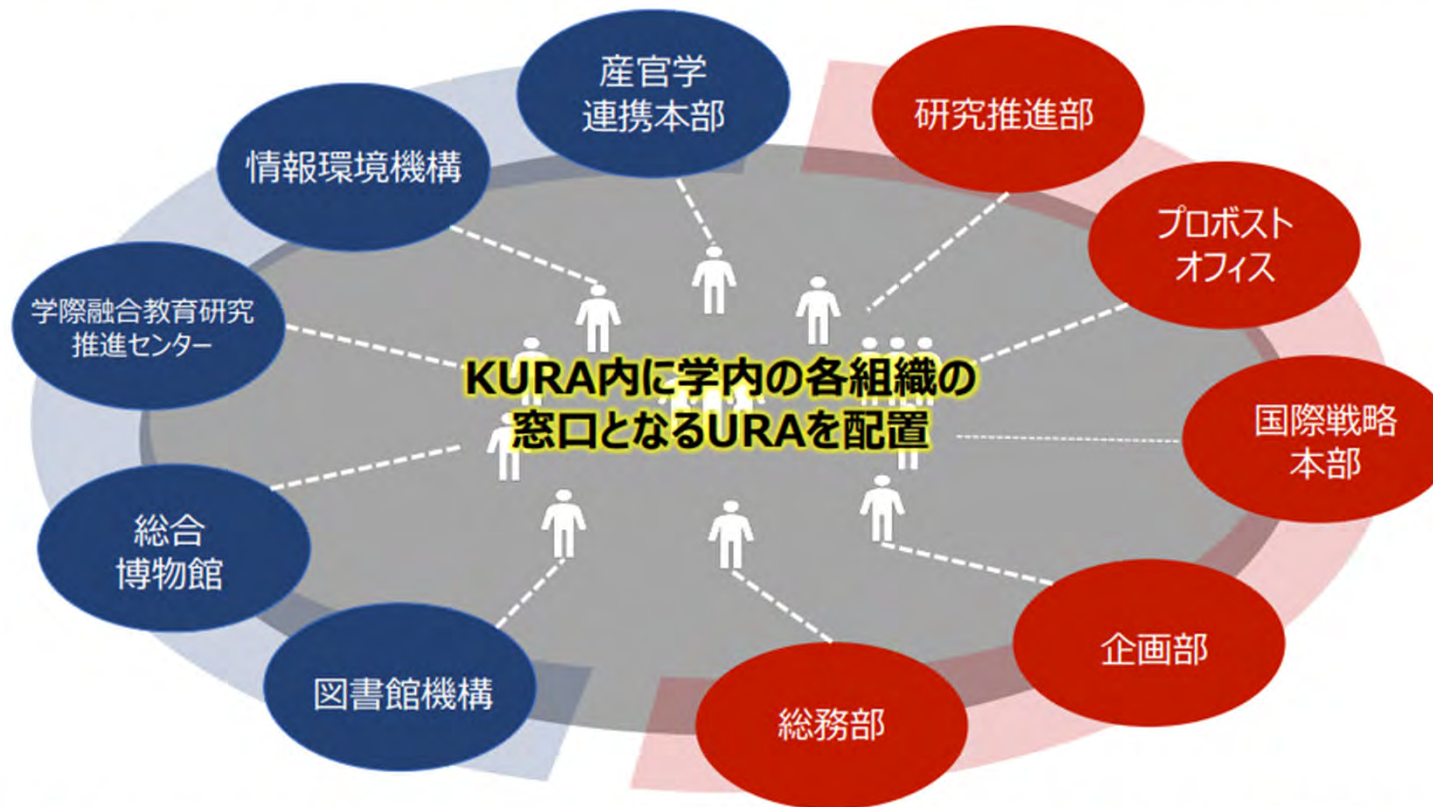
全学横断的に大学の研究戦略を支える**研究マネジメント・人材育成部門**、**融合研究創成部門**と、研究者の研究活動を直接支える**専門分野部門**(**生命・医薬系**、**理工系**、**人文・社会科学系**)が協働し、京都大学の研究力強化に貢献

(令和6年12月現在)

京都大学

運営体制と指揮命令系統の在り方

全学支援組織のハブ機能を担うKURAの構築

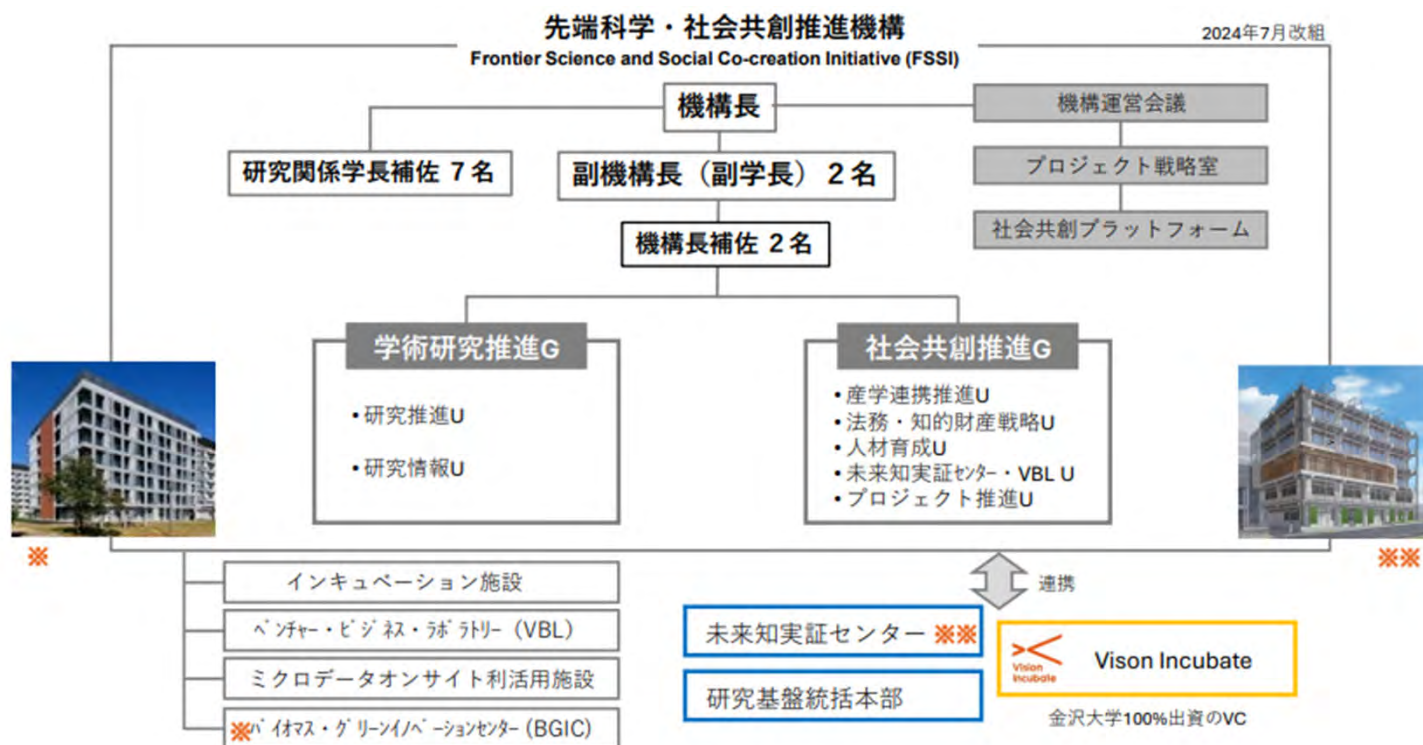


本部執行部、学内各部局の教員組織、その他全ての研究者と事務組織を繋ぐハブ機能を担う

金沢大学

運営体制と指揮命令系統の在り方

金沢大学先端科学・社会共創推進機構は、基礎・産学連携組織の統合に加え、地域連携組織も統合し、学・産・官（自治体等）の一体的な連携活動の中核を担う。



＜一体化した背景＞

基礎から応用まで一貫通貫した支援を通して、大学の使命である教育・研究・社会貢献を有機的に連携させながら推進する役割を期待。実効性のあるものとするため、機構長を交えた連絡会を開催し、グループ・ユニットを超えた情報共有を図っている。

＜機構長補佐＞

URAの実務経験及び実績を有する者を機構長補佐として配置することで、より適切な研究開発マネジメントを行うことが可能となっている。また、基礎と応用の連携を促進することで、特にシーズ発掘や新たなプロジェクト企画を円滑に進められるという利点がある。

限られたリソース(URA)の有効活用という観点から、現場を把握しそれぞれのURAの資質を踏まえた業務分担等の調整を行っている。