

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（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、リサーチ・アドミニストレータ（以下、「URA」という。）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、大学等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等において、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。こうした大学等においては、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（以下、「研究大学等」という。）である。具体的には、研究力の分析により、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、産業界等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。

研究大学等においては、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することで、研究者が研究により専念できる環境を整備し、研究大学等に求められる役割を一層強化されることを期待する。

第1章 研究開発マネジメント人材とは

本ガイドラインでいう、「研究開発マネジメント人材」とは、研究者の研究活動活性化のための環境整備及び研究大学等の研究開発マネジメントの強化等に向け、研究内容に関する深い理解・洞察を有し、~~大学・~~組織マネジメント（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）、プロジェクトマネジメント、産学連携・知的財産マネジメント、研究基盤マネジメントに携わる高度専門人材を指す。

研究開発マネジメント人材には、平成 25 年に策定した U R A スキル標準¹における業務内容にとどまらず、特に研究大学等の組織運営にも携わることも期待されており、~~リサーチ・アドミニストレータ~~（U R A）職にある者に加え、研究者・教員や事務職員、その他専門職といった幅広い職種の者で研究開発マネジメントに携わる者も含めている。

第2章 研究大学等への期待、組織作り

（1）研究大学等への期待

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。

研究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が期待される。

我が国の研究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、研究者はより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を期待できる。

研究大学等の経営層は、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、研究担当部門等の連携の重要性

多くの研究大学等においては、研究担当理事や産学連携担当理事が機構長を兼ねる機

¹「1. 研究戦略推進支援業務」「2. プレアワード業務」「3. ポストアワード業務」「4. 関連専門業務」の4本柱の下、22 業務を分類し、U R A に関する業務遂行能力指標と業績指標を、人材育成の指針として整理したもの。

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。

研究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、必ずしも機構等の活動が執行部にフィードバックする仕組みがない場合も多い。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ないケースがある。~~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場合がある。

そこで、研究大学等の事務局機能を有効に活用するには、人事担当部門、財務担当部門、研究担当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、研究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が人事担当部門、財務担当部門、研究担当部門等の事務局組織をと連携させし、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うことも考えられる。

○事例紹介：人事担当部門、財務担当部門、研究担当部門等の連携
＜北海道大学＞（参考事例集 P18）

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UR 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

我が国の研究大学等には、研究活動に付随する業務のみならず、研究大学等の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。

研究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、研究大学等にとっては、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、多くの研究大学等において、経営企画業務に研究者が携わっている状態が機関の研究力強化を図る上で適切であるか、研究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状況の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、機関

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、対応を誤ると機関自体の信用に関わる事態も想定される。

研究大学等においては、研究開発マネジメント人材を高度で専門的な知識・スキルを有するとともに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、人事担当部門、財務担当部門、研究担当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り期待される。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 P19—20）

執行部（副理事等）に研究開発マネジメント人材を配置し、経営戦略の策定に参画。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行を実現。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 P2021—22）

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」の理念を大切にきてきており、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 P2123）

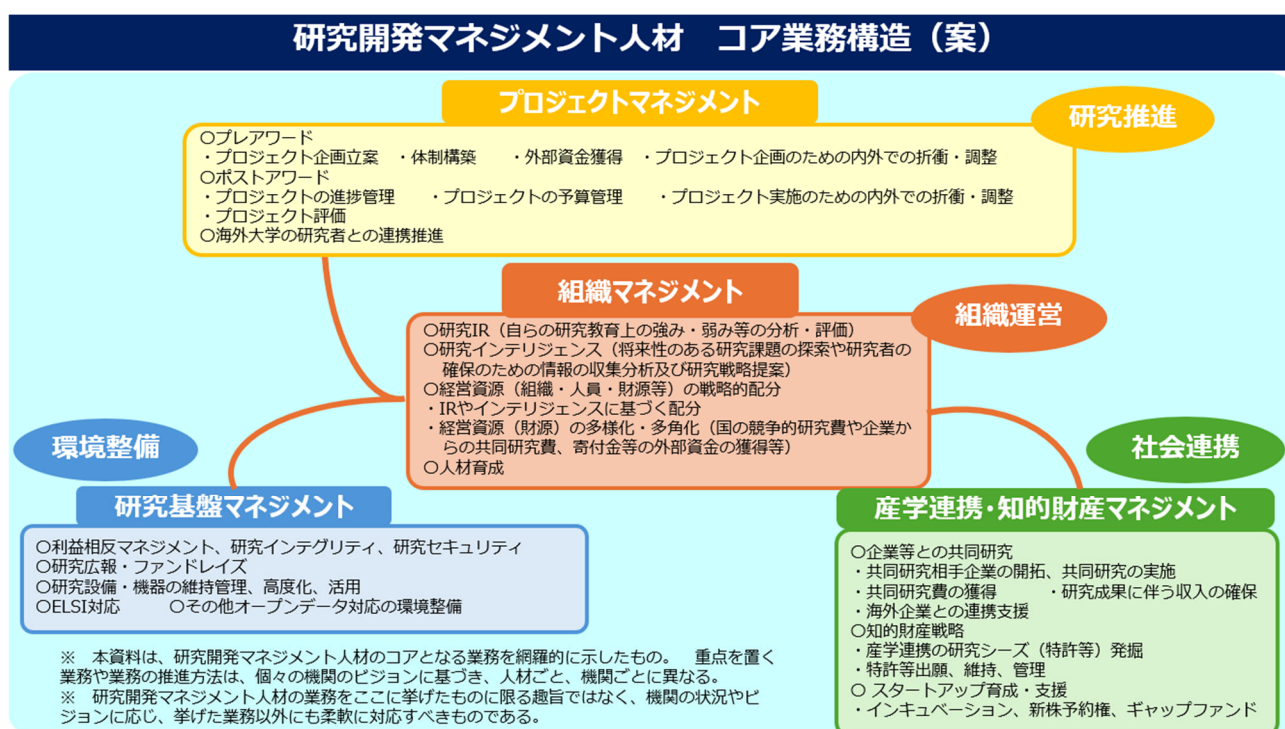
「なんでも教員」「とりあえず教員」を廃し、事務職員・技術職員の高度化を促進。令和6年度から全学センターや機構に「教員」を新規配置せず、教育研究を担う学術研究院や研究所に重点配置へ。研究大学として、研究から教育を行う、研究を社会に還元するなどの者を「教員」、それ以外の者は事務職員、技術職員、高度専門人材等に。職種を明確に分け、かつ「教員>職員」の意識を廃す。

第3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、組織の経営に参画する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（案）として、以下のとおり、改めて示す。



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、上図に示したとおりである。

① **大学・組織マネジメント**（組織運営）

昨今の研究大学等には、自機関の研究分野や経営上の強みと弱みを把握した上で、今後どのような研究分野に重点的な投資を行い、研究力を伸長させていくか、戦略的構想を持った上での経営が求められている。研究を起点とした経営戦略を有することにより、限られた予算・人材を有効に活かした経営、研究力の強化を図ることができるよう、本コア業務構造の中心に「**大学・組織マネジメント**」を配置した。

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に貢献したりすることが念頭にある。従前のUR Aスキル標準において、「研究戦略推進支援業務」として「研究力の調査分析」や「研究戦略策定」を示していたところから、一段上の組織運営まで入り込んでいく人材となっていくことを期待し、求めるものである。

「**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、今後は研究大学等において同人材が組織運営に入り込んでいくことで、俯瞰的視野をもって研究開発マネジメントを行い、機関の研究力向上に貢献していくことが望まれる。

② プロジェクトマネジメント（研究推進）

従前のUR Aスキル標準において、「プレアワード業務」「ポストアワード業務」として示していたものを一連のプロジェクトマネジメント業務と再定義したものである。プロジェクトの企画立案から始まり、プロジェクト推進のための体制構築、外部資金獲得、プロジェクトの進捗管理、内外との折衝・調整、最終的なプロジェクトの評価といった一連の業務を念頭に置いており、研究開発マネジメント人材にとって、最も中核的な業務と言える。

そして、こうした一連のプロジェクトマネジメントを行う点は変わらないが、海外の大学等との共同研究を行う際の両機関の連携推進を担うなど、国際連携の観点からも研究開発マネジメント人材の活躍が求められる。

③ 産学連携・知的財産マネジメント（社会連携）

研究大学等においては、研究成果の社会実装を進める観点から、産学連携に取り組んでおり、近年、企業との共同研究の実施が**研究**大学等にとって外部資金獲得の重要な機会ともなっている。従前のUR Aスキル標準においては、「関連専門業務」の中に「産学連携支援」「知財関連」として位置付けられていたが、近年、**研究**大学等において産学連携、知的財産関連のマネジメント業務の重要性は高まり、社会との連携は大学等の経営上重要課題となっている。このことから、産学連携・知的財産マネジメントを独立させた一つの柱とした。

また、この柱に、従前のUR Aスキル標準にはなかった項目として、スタートアップ育成・支援を位置付けた。昨今の**研究**大学等においては、研究者自身が関わる場合はもちろんのこと、学生自ら研究成果を迅速に社会実装するために、自らの研究テーマに関連したシーズをもとに起業するケースが増加している。学生や修了生による起業は研究成果の社会実装の一つのあり方として、また、博士課程学生のキャリアパスの一つとして、今後その件数や実績が伸びていくことが期待されている。このことから、研究開発マネジメント人材の立場からも、社会連携の一環として、スタートアップの育成や支援に携わっていくことが期待される。

④ 研究基盤マネジメント（環境整備）

研究を推進する上での基盤となる業務を位置付けている。

研究活動の国際化、オープン化に伴う新たなリスクにより、開放性、透明性といった研究環境の基盤となる価値が損なわれる懸念や研究者が意図せず利益相反・責務相反に陥る危険性が指摘されている。そのような中で、我が国として国際的に信頼性のある研究環境を構築することが不可欠となっており、研究者及び研究大学等における研究の健全性・公正性（研究インテグリティ）を確保するため、研究不正や利益相反の防止、安全保障貿易管理など、より適切かつ確実に実施していくことが重要となっている。

そうした観点から、~~利益相反マネジメント~~、研究インテグリティ、利益相反マネジメント、研究セキュリティ²といった業務を位置付けている。

また、研究環境整備の一環として、基盤的経費や競争的研究費、企業との共同研究に伴う外部資金以外に、ファンドレイジングにより、寄附金等の資金を外部から集め、研究活動に活かしていくことも重要である。そしてそのためには機関としての研究戦略に基づく研究広報を行なっていくことにより、寄附金等により支援する研究活動を明確にPRすることも重要である。

さらに、研究設備・機器の維持管理、高度化、活用についても、自機関の技術職員と連携しつつ、研究開発マネジメント人材が担っていくことが求められる。ELSI ELSI（倫理的・法的・社会的課題（Ethical, Legal and Social Implications/Issues））やオープンデータ化の観点はすべての研究について各研究者が意識すべきことであるが、研究開発マネジメント人材が機関としての確認・実施体制の整備を行うことなどが考えられる。

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IRの経営戦略への活用

<大阪大学>（参考事例集 P21～2224～26）

経営企画DXシステム“ReCo”を用い、経営力、研究力等を分析。URA活動とIR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 P2327）

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（IR室）に配属された専任教員を、研究推進機構の研究IR部門URAとして所属（兼務）させることで、研究IR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。

² ABS(遺伝資源の取得の機会及びその利用から生ずる利益の公正かつ衡平な配分)対応なども含まれる。

(2) 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

競争的研究費や産学連携による大型プロジェクト等、機関を越えた様々なステークホルダーが参画する他機関や他の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より確保することができ、より高い研究成果を目指すことができる。

現行では、機関を越えた様々なステークホルダーが参画するよう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、研究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、機関を越えた様々なステークホルダーが参画するような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。

第4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・民間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。

研究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研究大学等においては、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、研究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、研究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 P2328)

教員職として採用。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 P24252931)

教員でも事務職員でもないUA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UA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KPI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 P2532）

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）研究開発マネジメント人材の確保

①高度専門人材として適切な給与設定

文部科学省が行った、研究開発イノベーションに関わるマネジメント人材等に関する実態調査³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、テニュ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。

研究大学等が民間企業等で活躍する人材を採用したい場合、研究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。研究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、研究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、社会一般では研究開発マネジメント人材を、研究者の書類作成を支援するを行う人材とといた認識する傾向が根強く残っておりあり、研究大学等が研究開発マネジメント同人材をの募集を行うするにあたっては、同人材に期待するスキルや業務内容を明確に発信することが重要である。

＜東北大学＞（参考事例集 P2633）

教員俸給表をもとにした年俸制による給与設定。任期の定めのない定年制として（ただし、経歴等によっては途中審査を行う場合がある。）研究開発マネジメント人材を公

³ 2023年12月に、国公立大学（短期大学を除く）、国公立高等専門学校、大学共同利用機関法人、国立研究開発法人、国立試験研究機関・公設試験研究機関 1,241 機関を対象に調査を実施。864 機関から回答（回収率 69.6%）。

募。

＜九州工業大学＞（参考事例集 P26~~34~~）

事務職員の俸給表をベースにしつつ、高度専門職手当を役職に応じ3万円～7万円、博士学位取得者には資格調整手当として、2万円から3万円を支給することで、専門性に対しインセンティブを設定。

＜大阪大学＞

民間企業出身者の確保において、機関独自の年俸制により、職歴や機関が求める専門性を考慮した弾力的な給与設定を実現。任期付きで採用後、審査を経てパーマネント雇用とすることも可能。

②博士課程学生や事務職員、技術職員のキャリアパス

研究大学等において、研究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知ることは、将来的な人材確保の観点から有効である。

また、研究大学等の現場には研究者のほか、専門性を高めた事務職員や研究設備・機器等の管理に知見を有する技術職員といった、研究開発マネジメント人材としての素養を持つ人材が一定数存在することから、事務職員、技術職員、研究者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 P27~~35~~）

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

＜大阪大学＞（参考事例集 P27～28~~36~~～38）

UR A×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 P29~~39~~）

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、UR A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、事務職員、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 P29～3040、41）

一般UR A、主任UR A、主幹UR A、首席UR A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 P30～3142～44）

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給及び昇進。大型資金の獲得に長けたUR A本部が大型資金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、UR A本部・知財、UR A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等により決定するが、研究分野の特性等に配慮しつつ、論文に示された研究内容の科学的品質をはじめ、ため、研究業績という明確な指標を基本に国内外の研究活動への参加や社会貢献等、その他の要素も総合的にが評価されキャリアパスにつながることもなるが望まれる。

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。

これは、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という多面的であることに起因があする。

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、研究開発マネジメント人材を教員職で雇用している研究大学等においては、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。

なお、その際、同人材の育成、能力の伸長に資する観点からは、定量的な指標による評価だけでなく、定性的な記述による評価を併せて行うことや、多様な側面から同人材を評価していくことが望ましい。

(5) 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したり、教育や研究に関する表彰制度に研究開発マネジメントに関する表彰を加えたり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。

第5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、研究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、研究大学等の経営層は、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もののほか、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、機関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。

○競争的研究費や民間企業との共同研究及び受託研究における直接経費の活用

研究プロジェクト責任者や進捗管理等、研究開発マネジメント人材が研究プロジェクト等に責任を負う立場で参画する場合、当該プロジェクト等に関与するエフォートに応じ、研究開発マネジメント人材の人件費を直接経費として計上することが考えられる⁴。

(参考資料 P34~~50~~)

また、競争的研究費の直接経費から研究代表者（P I）本人の人件費の支出が可能であり、それにより確保された財源の一部を、機関において研究「人材」「資金」「環境」の機能強化に資するものとして、研究開発マネジメント人材の人件費や活動資金の安定財源に充てることも可能と考えられ⁵、このような仕組みを民間企業との共同研究等へも拡大することも考えられる。(参考資料 P35~~51~~)

○人件費に対する目的積立金の効果的活用

国立大学法人等においては、一定のインセンティブのもとで弾力的かつ効果的・効率的な業務運営を行える仕組みとして目的積立金が認められており⁶、教育研究の質の向上及び業務運営の改善など各法人における使用目的に基づき、物件費・人件費に使用することができる。

目的積立金はストック財源であることに留意しつつ、研究力強化を目的とした目的積立金を研究開発マネジメント人材の安定雇用の財源として活用することも考えられる。

(参考資料 P35)

⁴ 「競争的研究費における各種事務手続き等に係る統一ルールについて（令和5年5月24日改正 競争的研究費に関する関係府省連絡会申し合わせ）」の「府省共通経費取扱区分表」の具体的な支出の例示として、「業務・事業に直接従事した者の人件費で補助作業的に研究等を担当する者の経費」に、「リサーチアドミニストレーター」が明記されている。

⁵ 「競争的研究費の直接経費から研究代表者（PI）の人件費の支出について（令和2年10月9日 競争的研究費に関する関係府省連絡会申し合わせ）」において、財源を「研究機関において研究「人材」「資金」「環境」の機能強化に資すると判断する施策に活用することは可能」としている。

⁶ 「国立大学法人の業務運営に関する FAQ（令和6年12月 文部科学省）」のA5にて、「目的積立金は、国立大学法人等が一定のインセンティブのもとで弾力的かつ効果的・効率的な業務運営を行える仕組みとして認められた制度」であることが、A6にて、「目的積立金は教育研究の質の向上及び業務運営の改善など各法人における使用目的に基づき人件費に使用できることが明記されている。」

○民間企業との共同研究等におけるインセンティブの活用⁷

民間企業との共同研究においては、共同研究の成果に応じ終了後にインセンティブを受け取るような契約を結ぶことが可能であり、例えば共同研究の進捗管理や事業成果に研究開発マネジメント人材が関わる場合、インセンティブの一部を研究開発マネジメント人材が所属するセクションの基盤経費とし、研究開発マネジメント人材の人件費や研修等の活動資金とすることが考えられる。(参考資料 P36~~52~~)

(2) 円滑な運営体制の確保

研究開発マネジメント人材を、一元化した組織に所属させ、働くようにすることは、研究大学等の機関全体としての研究開発マネジメント体制を構築する観点から有効であり、実際に多くの研究大学等では、研究開発マネジメント人材を機構等に集約して配置した組織体制を構築している。一元化した組織を構築しない場合でも、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策定の仕組みを全学統一的なものとして構築することで、一元化した組織の代替とすることも考えられる。

こうした体制・仕組みを構築することにより、各研究開発マネジメント人材の専門性を機関全体で把握するとともに、経営層の目的意識を組織的に研究開発マネジメント人材に対して共有することが可能となる。さらに、各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一元化した組織で検討したり、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、**研究**大学等の強みのある研究シーズをスタートアップや**民間**企業等との産学連携で社会実装させたり、安全に研究活動を行う仕組みの検討を行うことなどが可能となる。

また、**研究**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**研究**大学等は、**大学等**で学術研究推進と産学連携推進の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 P32~~45~~)

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 P32~33~~46~~、~~47~~)

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

⁷「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン【追補版】(令和2年6月30日 文部科学省 経済産業省)」の「A-1. 資金の好循環」「2 研究成果として創出された「知」への価値付け」において、共同研究契約書において、一定の成果を得たことについて評価し、契約額を変更して成果報酬を支払う条項を設けるなどの方法が示されている。

ブ機能を担う。KURA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 P3348)

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。

(3) 知識やスキルをアップデートするための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2.3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。

研究大学等で、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ースキル認定機構（以下、「URA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、一般社団法人大学技術移転協議会（UNITT [UNITT](#)）のライセンスアソシエイト研修（基礎と応用）、医療系産学連携ネットワーク協議会（[medU-net \[medU-net\]\(#\)](#)）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研究大学等が提供する QJTOJT 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も考えられる。

○ URAスキル認定機構による認定について

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、URA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。本認定制度については、令和元年度から5年度まで文部科学省の委託事業、補助事業を通じて開発、実用化され、URAスキル認定機構において運用されており、URAとして身につけるべき知識とこれまでの業

務経験等をもとに、一定のスキルを有する人材であることを認定する枠組みである。

研究大学等においては、多くの研究開発マネジメント人材が求められる中、一定の質が担保された人材の確保に繋げるため、本認定制度を有効活用していくことが考えられる。

なお、U R Aスキル認定機構において、認定制度を、本ガイドラインにおいて示したコア業務構造 (案) で示された新しい業務や今後拡大していく業務についても適切に評価されるよう、運用面での対応の検討が望ましい。

○事例紹介：

<東北大学> (参考事例集 P2633)

公募に際しての資格等を、博士の学位を有する者、博士と同等の専門知識や経験、能力が十分にあると認められる者、または、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による認定U R Aの資格を有する者とし、認定U R A制度をU R Aの質保証として活用。