

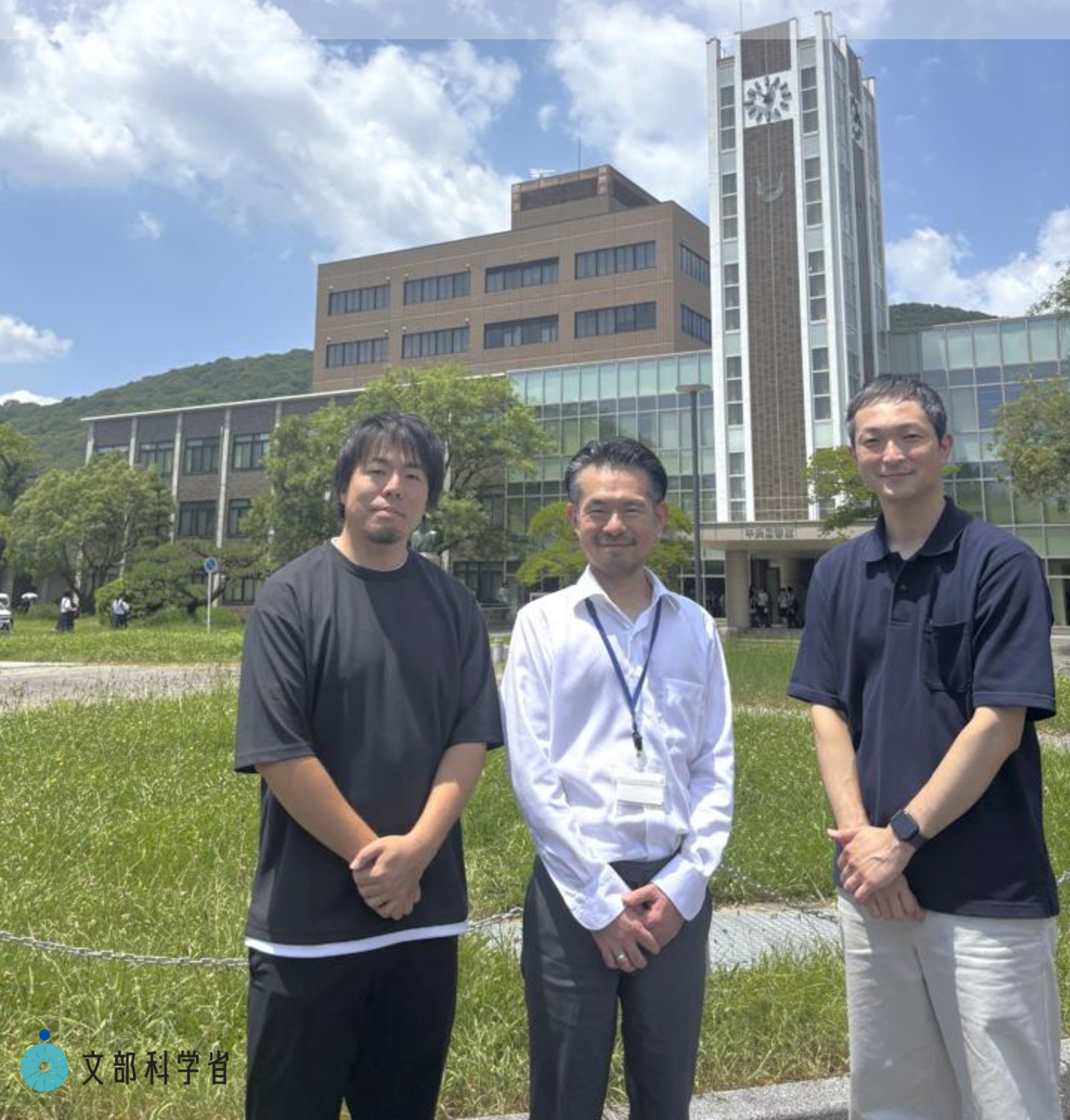
Hello

研究開発マネジメント人材ロールモデル事例集

研マネ人材

R&D Management Professional

04



文部科学省

大学経営の担い手を育てる 岡山大学が挑む人材育成



松島 和季
国立大学法人岡山大学
研究・イノベーション共創管理統括部
研究協力課 研究戦略グループ 主査
(認定URA)

山本 聖二
国立大学法人岡山大学
研究・イノベーション共創管理統括部
研究協力課 課長
(認定URA)

松本 尊道
国立大学法人岡山大学
研究・イノベーション共創管理統括部
研究協力課 研究環境整備グループ 主査
(認定URA)

一岡山大学は、全国の大学に先駆けて、研究開発マネジメント業務を主体的かつ積極的に担うことのできる人材の養成や教職員の高度化に取り組んできました。その1つに、岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度があります。岡山大学のこれまで、現在地、今後について、岡山大学研究開発マネジメント人材に認定されている3名にお話を伺いました。

研究大学の実現に向けた人事制度改革

一岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度の概要を教えてください

山本 本学では、「[岡山大学長期ビジョン2050](#)」を定め、ビジョンの実現に向けて策定した「[国立大学法人岡山大学研究大学宣言](#)」内で、全ての活動の根幹を「研究力・イノベーション創出」に置くことを宣言しています。本宣言に連なる施策の1つに、人事制度改革があり、改革を通じて、研究大学に適した人的リソースの最適化を目指しています。研究者が、教育・研究以外に時間を割かざるを得ない現状がありますが、職員やURAが高度化し、マネジメント業務等を担うことで、研究者が本来の業務に専念できる、こうした体制を構築していく取組の1つとして、岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度を設立しました。

認定には、2つの方法があります。1つ目は、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の認定URAを取得する方法です。2つ目は、学内外の研修メニ

ューに点数を定め、一定以上の点数を取得した上で、これまでの経歴や実績をまとめた履歴書を提出し、学内の面接審査に合格する方法です。本認定制度により、意欲や適性のある職員を引き上げて、研究開発マネジメント人材として活躍してもらい、組織として活用していく仕組みができたと思っています。



事務職員の枠を超えて挑戦したい

—みなさんのこれまでの経歴と認定制度を受けたきっかけを教えてください

山本 実は、認定制度は私と部長（岡山大学共創イノベーション共創管理統括部 河本雅紀部長）が中心となって作りました。私が採用された20年ほど前は、事務職員の業務範囲が狭く、マネジメントや意思決定は研究者が担っていました。その状況を見て「教育・研究の専門家である研究者に担わせていいのか」「事務職員にももっとできることがあるのでは」と思っていました。その後、本学にも、意欲や能力のある事務職員が増えていき、事務職員の業務範囲を広げ、レベルを高めていくことが研究大学にとっても重要であるという考えに至り、部長と協力しながら、制度を形作っていきました。

私自身は、採用当初は会計系業務に従事していました。その後、研究科の新規設置を通じたマネジメント業務、内閣府や文部科学省の事業、いわゆる機関申請事業のポストアワード、プレアワード業務を通じて、事務職員が中心となり、研究者を巻き込みながら、執行部との合意形成も担い事業を進めていくという経験を重ねてきました。こうした経験と20年来の思いから認定を受けました。

松島 入職当初は会計業務を担当し、その後、国立研究開発法人日本医療研究開発機構に出向しました。出向後、本学に戻り、大学病院や大学本部で研究推進業務に従事してきました。一番のきっかけは大学本部の研究推進業務で、URAやコーディネーターの方々と一緒に、スタートアップ支援業務や科研費の申請支援業務を経験したことです。そして、2025年に地域中核・特色ある研究大学強化促進事業（J-PEAKS）の事務局を担当することになり、その中で認定制度に関する業務も経験させてもらったことが後押しとなり、認定URAを取得するとともに、本制度の認定を受けました。

松本 以前、広報業務に従事していた頃に研究成果のアウトプットを記者会見等で華々しく周知することに注力していました。しかし、研究者の研究はアウトプットだけではなく、成果に至るまでのプロセスがあり、成果に結びつかないことも多々あるはず。その研究のプロセス部分にこそ事務職員にできることが何かあるのではないかと考え研究協力の部署に興味を持ち始めました。その後、文部科学省の出向を経験し、本学に戻ってからは学内制度の整備やURAと一緒にプレアワードに従事しました。私自身も、山本課長と同じように、「事務職員ができることはもっとあるのでは」という思いを持っていたことに加えて、そういった学内の制度や仕組みを作るということが重要だと考え始めた頃に、本学の認定制度が発足しました。これまでの事務職員が担っていた範囲を超えた業務に従事するという、ステップアップの意味も込めて認定を受けました。

山本 私たちの話からわかるように、岡山大学には教職協働の風土があり、学長も職員がもっと前にと後押しをしてくれています。そして、構成員それぞれが、対等な立場で、活躍することによって組織パフォーマンスが最大化するという考えが、本制度の根底を支えていると思います。



認定制度が次の挑戦者を生み出す

—岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度導入後に起きた学内の変化を教えてください

山本 研究開発マネジメント人材も含めた、構成員全体の活躍によるものではありませんが、本学では、事務職員を対象とする採用試験において応募者数が大きく増加しているだけでなく、応募者の意識や志望動機にも変化が見られます。応募者は就職先を探すにあたり、各大学を分析されていると思います。その中で、本学を選んでくれているのは、アクティビティの高さや研究開発マネジメント人材を含めた構成員が活躍している姿を見て、岡山大学に可能性を見出してくれているからだと考えます。私自身、採用面接の

面接官を担当させてもらったのですが、「研究開発マネジメントを頑張りたいです」とおっしゃる方々も多数おられました。

松島 主に若手職員から、「研究開発マネジメント業務に関心があります」という声を聴くようになりました。J-PEAKS担当として1年ほど仕事していますが、本学の改革状況やJ-PEAKSの取組状況を広報するイベントがあると、東京や海外などの遠方開催であっても、学内の研究協力部署以外の方々も積極的に参加してくれており、研究開発マ

ネジメント業務への関心を実感しています。

松本 そうですね。事務職員だけでなく技術職員からも同様の声を聴いています。研究開発マネジメント業務に興味を持たれて、「どういったことをされているのですか？」と聞かれることもあります。私たちが想像しているよりも、研究開発マネジメント業務をやりたい層が実はたくさんいるのかなと感じています。また、本学には「若手職員塾」という若手職員が企画・運営を行う研修があります。この研修で、国の動向や大学のビジョンと自身の目の前の業務をどのように結びつけるのかについて講師として話してくださいという依頼をいただきました。私自身もまだまだ勉強中ですが、こうしたテーマを知りたいと思っている

職員が多数いて、やる気ある若手・中堅に、私たちの思いや問題意識が届き始めているのかなと思います。



認定制度が拓いた新たな活躍のフィールド

—岡山大学研究開発マネジメント人材に認定されたことでどのような変化がありましたか？

山本 研究開発マネジメント人材として業務をする中で、いくつか特徴的な業務を紹介します。

1つ目は、国の動向を読み解くワークショップでのプロジェクトマネジメントに関する講演です。これまで、事務職員がこうした場で講演をすることは少なかったと思いますので、講師として説明する等の経験が増えてきたことは1つの変化だと思います。

2つ目は、ボストンやシンガポールでのイベントや交渉に大学を代表して参加したことです。英語は十分に話せなかったのですが、執行部からの「話せないなら話せるようになりなさい、とにかく行ってきなさい」との後押しもあり参加しました。もちろん、執行部の目線で考えると、無難に、URAや研究者に参加してもらって選択肢もあったと思います。しかし、「このような業務も事務職員が担うべし」という期待と叱咤激励として受け止めてなんとか食らいついていきました。

かねてより、執行部も、研究開発マネジメント人材含め、事務職員でも意欲や能力のある人はどんどん前に出なさいと言ってきていたこともあり、挑戦する機会が多くなりました。こうした、私自身の挑戦する姿を通じて、「岡山大学では、頑張る人にはしっかり活躍できるステージが用意されているんだ」ということが意欲ある若手に伝わり、学内機運の醸成につなげていきたいと強く思うようになりました。

松島 認定を受けたことで、研究拠点形成に関する学内公募において、審査業務を担うことが増え、研究者が書いた申請書の中身がある程度理解できるよう、勉強する必要性を感じるようになりました。先日、学長、研究者、私の

3人で打合せをする機会がありましたが、研究の内容に関する専門性の高い話になると理解できないことも多いです。そんな中、学長からも「研究者と議論するには、これくらいわかるようにならないとね」とコメントいただく場面もありました。研究者と対等なパートナーで協働していくためにも、まだまだ、自分を高めていく必要があると感じています。

山本 今の話はとても興味深いですね。私個人としては、事務職員の経験を持った研究開発マネジメント人材だからこそできること、得意なことがあると思います。要するに、学内制度や学内ルールに精通しているという点を強みとして活かせると考えています。

松島 確かに。研究に関する専門的な話は分かったほうが良いとは思いますが、ある程度のところまでしか到達できない側面もあると思います。また、学内ルールを作る能力や調整は事務職員が最も得意とする分野なので、審査業務においても、事務職員のバックグラウンドを持った研究開発マネジメント人材が加わることによって、多角的な視点からコメントができるようになると思います。多様な人材が対等に議論することで、新たな可能性が生まれ、大学としてもメリットがあると思います。

松本 今お二人が言ったことはとても大事な点だと思います。研究を進めることは研究者にしかできない一方で、基盤となる制度や仕組みを作ることは研究者の本務ではありません。だからこそ、研究者のニーズを吸い上げて、制度に落とし込む、ここに事務職員や私たちの腕の見せ所があると思います。

先日、本学は先端研究基盤刷新事業（EPOCH）に採択

されました。私は構想の検討、申請、ヒアリング対応に至るまで申請全般の中心的役割を担当させていただきました。様々なことを調べ、考えながら構想を練り上げたため、非常に鍛えられたなと思っています。もちろん、1人で全てを作成したわけではありません。申請書のパート毎に分担を考え、全体に目配せをするというマネジメントを担わせてもらったのは、自身の動き方として大きく変わった点だと思います。

執行部とともに大学経営を担う存在へ

—これまでの大学改革の成果や、大学経営への関わりについて率直な思いをお聞かせください

山本 岡山大学研究開発マネジメント人材認定制度を含んだ、一連の大学改革を通じて、研究者が慣例的に担ってきた大学経営に関する業務を、事務職員や研究開発マネジメント人材へ移管してきました。これは、研究者が研究や教育のプロであるという前提の下、大学経営は経営のプロが担うことで研究者の研究時間の創出を図る狙いがあります。次の問題は、これで本当に「研究力があがるのか」ということです。執行部ともよく意見交換をするのですが、制度改革・風土改革をかなり進めてきたが、本当に結果が出るのか、ここが勝負だと思っています。

松本 業務移管を進めることで、これまでは研究者に任せておけばよかった業務が事務職員等のもとに戻ってきます。制度設計、企画立案、審査、会議の司会進行など、研究者やURA任せにせず自分たちが取り組むために、これまで以上に深く考えて業務に向き合う必要が生まれます。研究者にとって教育・研究に専念できるメリットがあるだけでなく、事務職員の高度化や育成プロセスとしても良い結果をもたらしていると考えています。

松島 確かに、執行部に説明に行って「あなたは思うの?」「どう考えているの?」って聞かれたときに、各自が意見を説明できるようになっていくのは重要だと思います。経営は執行部だけではできないので、実働を担う私たちが、大学経営を見据えた仕事ができるようになることが、必要だと考えています。

また、EPOCHも含めた研究基盤に関する取組は、一大学だけでは実現が難しいものも多いと感じていたこともあり、一般社団法人研究基盤協議会の理事に就任しました。全国の大学と一緒に議論することで、大学の枠を超えて、日本全体の研究力向上に裨益することをより考えるようになりました。そして、考えていることを、どのようにして持続的な仕組みに落とし込めるかという検討を進めたいです。

松本 どれだけ良い学長・執行部でも任期があります。民間企業であれば社長が会長になってずっと経営に携わるといこともできますが、大学ではそうはいきません。執行部が定期的に入れ替わる一方で、大学経営に長く携わることができるのは、事務職員であり、技術職員であり、URAであり、研究開発マネジメント人材だと思います。そのため、執行部が入れ替わっても、大学経営に充分併走できるような人材育成を進めたり、学内の制度設計を進めたりすることが重要だと考えています。

山本 執行部も同じ考えを持っていると思います。本学の取組を高く評価いただく一方で、「執行部が入れ替わったらどうなるの?」というお声をいただくこともあります。しかし、執行部が入れ替わっても、経営に伴走できる人材がいれば、今後も岡山大学が良くなっていくと考えていて、その思いが本学の取組全ての根底にあると思います。



さらなる活躍の場を生み出すために

—研究開発マネジメント人材のさらなる増加、活躍に向けてみなさんのお考えを教えてください

山本 研究開発マネジメント人材認定制度を含めた学内の人事改革は道半ばです。特に、キャリアや処遇の改善が必要ですが、まだまだ検討中の段階です。恐らく、他大学もこうした予算や人事に関わる制度改善が難しいと感じてお

られると思いますが、その点は私たちも同じです。私も人事制度の改革チームに参加しており、チーム内で、私は、つい大学組織としてのレベルアップを中心に考えます。一方で、人事担当者は、多様な職員が働いている中で、職員

の機能分化や人的リソースの再編成をするといった改革を進めることによって組織や個人単位にどのような影響やリスクが出るかなどを考えます。互いに見ている点は違うかもしれませんが、私も人事担当者の方々も、大学や構成員のことを思う気持ちは一緒です。互いに知恵を絞りあいながら、より良い制度設計を進めていきたいと思います。

松本 事務職員の機能分化はとても大事だと思います。ルーティン業務もとても重要で甲乙があるわけではありませんが、事務職員全体としても機能強化が進んでほしいという思いもあります。研究大学としての最適な機能分化が進み、研究開発マネジメント業務に挑戦している人や、大学経営に貢献している人が報われるような制度は必要です。

松島 少し違う観点からの話にはなりますが、部局ごとに

専任の研究開発マネジメント人材を配置する組織設計も面白いと思っています。現在、本学のURAは位置づけが少し特殊であり、執行部のブレーン組織として少数精鋭の人員を配置しているため、部局にURAが常駐するような体制は難しい状況です。そこで、研究開発マネジメント人材が大学本部と連携しながら部局の研究戦略を考える役割を担えるようになるといいなと思います。もちろん、そのためにはやはり数を増やしていくことが必要ですが、研究開発マネジメント人材としての活躍の場が広がりますし、大学の研究力向上に資すると考えています。

山本 確かに、岡山大学でもそういう選択肢を作ることができれば面白いと思います。

それぞれが目指す、研究開発マネジメント人材像

みなさんの、今後の目標を教えてください



松島 現在、URAやコーディネーターのみなさんと一緒に研究IRに関する業務にも従事しており、今後、よりエフォートを上げていきたいと思っています。研究IRではAIの活用も進んでおり、大学経営に資するような分析や提案をできるよう、AIの活用を含めた研究IRの勉強を進めて、レベルアップをしていきたいです。また、別の業務では、プロジェクトマネージャーとしての業務にも挑戦します。プロジェクトマネージャーの立場として動き、チームのみなさんに活躍してもらうなど、まだまだ経験の少ない分野で、自分の力をつけていきたいと思っています。

山本 昨年度から管理職になり、組織マネジメントが重要な業務になりました。人に働いてもらうことで、組織としての目標を達成していくということにも醍醐味を感じています。一方で、もともとURAに代表される研究開発マネジメント業務がしたくて大学に入職して、認定制度も作り、私自身も認定を受けました。そのため、研究力向上のために、学内施策を打つ、もしくは社会に成果を届けるための産学連携を進めていきたいという思いがあり、引き続き大学の研究力強化に向けた業務を担っていきたいです。



松本 私は「研究者に研究や教育に専念してもらう環境をいかに作ることができるか」ですかね。私たちの仕事ぶりによって、研究成果が生まれるかもしれないし、ダメになってしまうかもしれない、このことを意識しながら業務に向き合い続けたいと思っています。また、第7期科学技術・イノベーション基本計画をはじめとした国の動向や政策を踏まえて、大学は「何をすればいいのか」「ボトルネックは何か」「どのような仕組みを作れば達成に貢献できるか」といった様々な問いに対して、しっかり応えられる大学でありたいと思っており、そこに貢献できるような人材になりたいと思います。