

URAと事務職員の間職から見た 混職協働のポイント

国立大学法人山口大学

大学研究推進機構URA室

URA支援事務部門

藤村悠一



自己紹介など

- 現在は、「**大学研究推進機構研究推進戦略部URA室
URA支援事務部門**」（+IR室）にて勤務中
※本籍は**学術研究部研究推進課の事務職員（主任）**

年 月	略 歴
平成16年3月	九州大学法学部 卒業
平成16年8月	山口大学工学部総務係 採用
平成18年4月	学術研究部研究協力課常盤地区研究支援係
平成19年4月	学術研究部研究協力課常盤地区支援係 ※組織変更によるもの
平成20年4月	学術研究部産学連携課研究契約係 ※組織変更によるもの
平成22年10月	財務部契約課旅費・謝金係
平成23年8月	財務部財務課財務企画係
平成25年7月	学術研究部研究推進課 （大学研究推進機構研究推進戦略部URA室URA支援事務部門 勤務命）
平成27年6月	（併任）IR室 勤務命

山口大学のURA組織について①

学長

学術研究担当理事・副学長
大学研究推進機構長

(事務担当)学術研究部

大学研究推進機構

研究推進戦略部 URA室
(URA部門+URA支援事務部門)

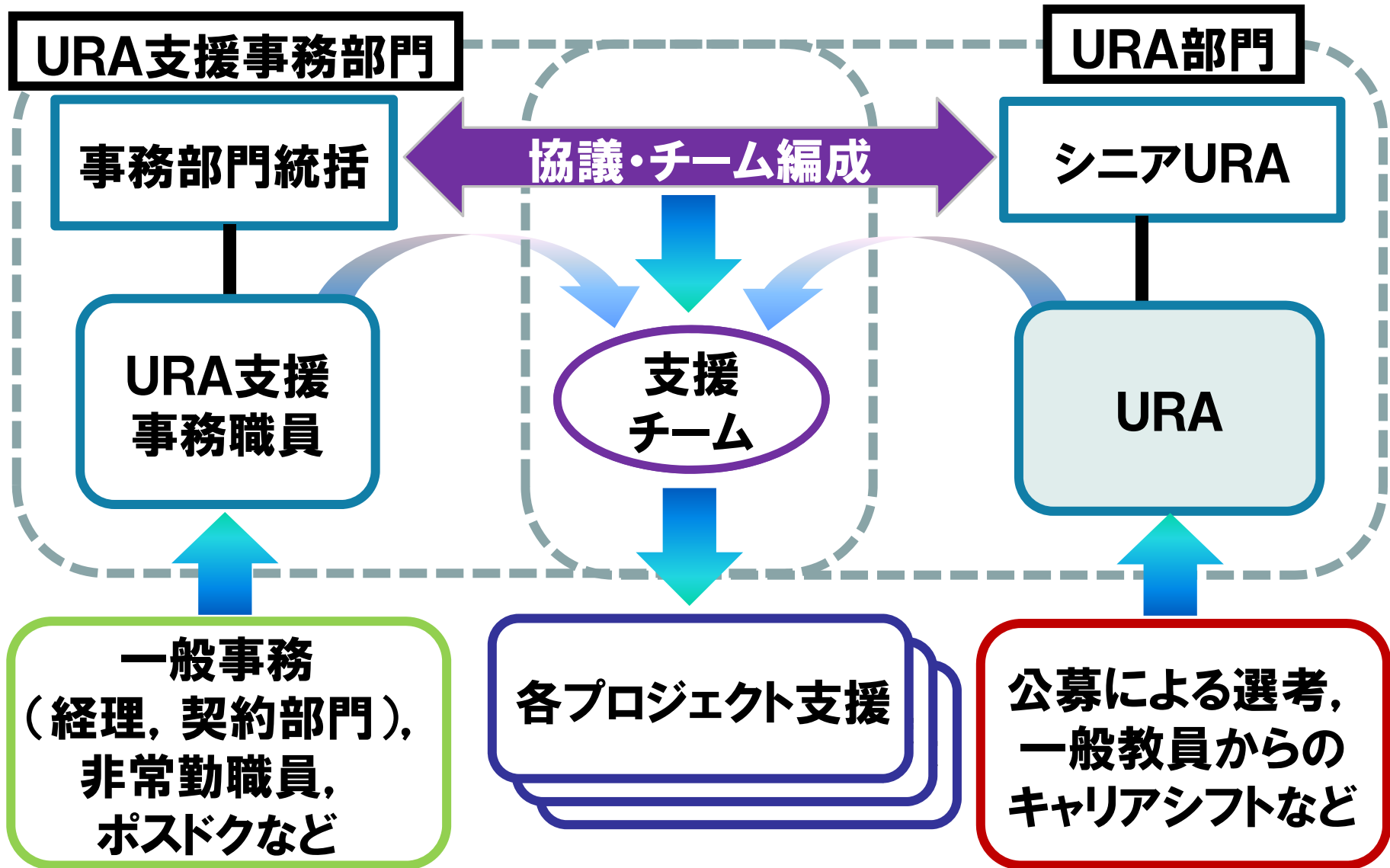
先進科学・
イノベーション研究
センター

総合科学
実験センター

知的財産
センター

産学公連携
センター

山口大学のURA組織について②



URA支援事務部門の仕事

- 外部資金申請補助（申請書ブラッシュアップ、制度説明資料作成、資金交付元との折衝など）
- 産学連携関係契約（共同・受託研究、MTA、NDA等）
- コンプライアンス対応
- 学内、学外での情報収集
- 研究支援制度設計
- **各URAの行っている業務についての事務調整（制度解説や担当部署への根回しなど）**
- **事務組織との協働機会の創出、
URAが持つノウハウの事務へのフィードバック など**

事務出身者であることのメリット

■外部出身者と比較して、**大学内の業務**（特に**コンプライアンス案件や手続を含めた管理業務**）についての**実務経験**がある。

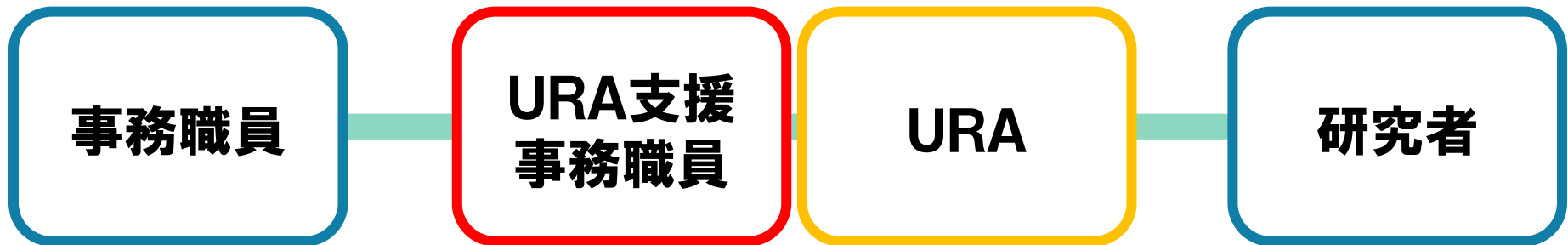
年 月	略 歴	
平成16年8月	山口大学工学部総務係	人事・利益相反・法規・会議など
平成18年4月	学術研究部研究協力課常盤地区研究支援係	科研費・助成金・放射線管理 外国人研究者受入など
平成19年4月	学術研究部研究協力課常盤地区支援係	
平成20年4月	学術研究部産学連携課研究契約係	知財・共同受託研究など
平成22年10月	財務部契約課旅費・謝金係	会計実務(主に執行手続)
平成23年8月	財務部財務課財務企画係	会計実務(主に制度設計)、 輸出管理、不正防止など

■人事異動に伴って形成された人的ネットワークにより、個別案件の担当部署が容易に推定でき、担当外の業務についても、「**繋ぐこと**」で進めていくことができる。

URA支援事務部門の視点から

事務職員であるが、URA組織でURAと働く

特殊な立ち位置



「URAから見た事務職員」
「事務職員から見たURA」

双方から本音が聞ける

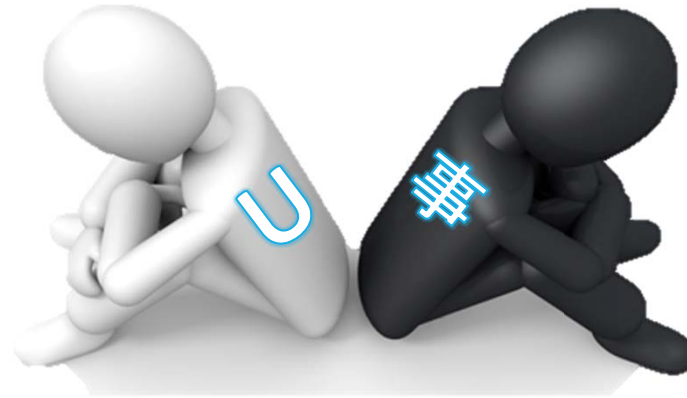


それぞれの本音は？

判断に必要な情報は提供したので、手続きや仕組み化は事務でやってくれるはず。

分析や評価の後は、改善対応までやってくれるんじゃないの？

専門性の高い仕事はURAがやってくれるのでは？



たまたま話題になるけどその場限りが多い。

結局、何が問題なのか？

意外と単純な話。

- ① お互いの業務内容（能力）についての理解不足
- ② 相手方に求める業務範囲のズレ
- ③ 他部署であるが故の遠慮

そこで、機会をみて以下の対応をすることに。

- ①' お互いの業務内容を知ってもらう
- ②' 業務に際しては予め業務分担をハッキリさせる
- ③' 一緒に働く機会を作って仲良くなってもらおう

実施例①：業務のタスクフォース化

問題：お互いの業務範囲がよくわからず、担当範囲が不明確となり、関係者それぞれが業務に対して遠慮がち。

研究者から相談を受けたけど、企業対応はCDの業務範囲？

契約関係は事務に任せてよいの？

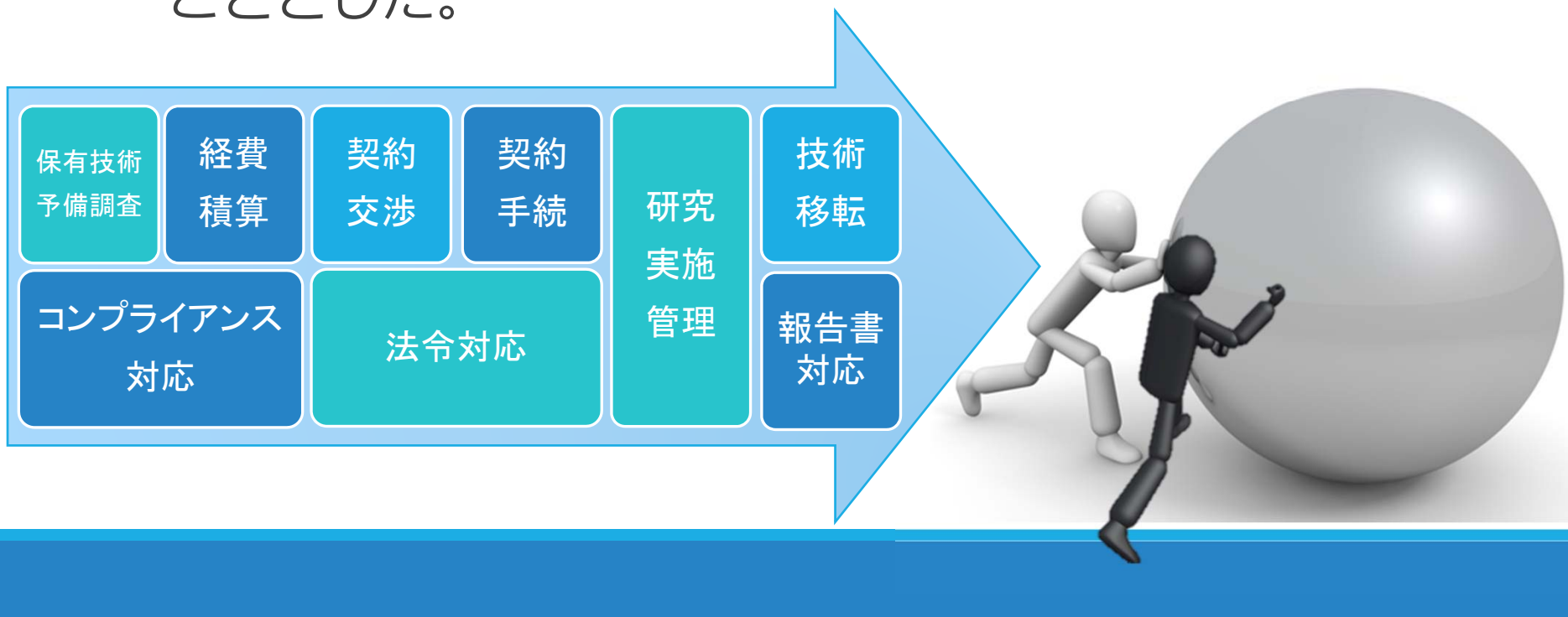


URAはどこまでの支援を担当するのだろうか？

研究支援の専門家ということは契約交渉までやってくれるの？

実施例①：業務のタスクフォース化

対応：前提として、「研究者のため」「効率の最大化」を目的にチームとして関係者全員が関わることとした。
その上で、事前に対応事項の洗い出しを行い、それぞれの保有能力から最適な人員構成でチーム構成で対応することとした。



実施例①：業務のタスクフォース化

効果：1. 相互業務の理解促進

効率性を念頭に置いた業務分担の過程で、お互いの業務内容（能力）について把握することができた。

2. 支援業務の質向上

一人では対応できない幅広い業務に対して、漏れなく対応することができたほか、協働によって関係者の専門知識や業務ノウハウを知ることができた。



実施例②：相互研修会の実施

問題：URAが外部機関出身者の場合、営利事業を行えない等の大学の特性や学内ルールについての予備知識が少なく、聞こうにも研究部門以外の事務職員との接点が少ない。

いいアイデアを提案しても大学の環境で実現できないってどうして??

わからないことがあるんだけど、誰に聞いたらいいんだろう??



実施例②：相互研修会の実施

対応：戦略立案に必要な大学知識（会計）について、財務部の協力を得てURA向けの研修会を開催した。

また後日、上記に基づき作成した大学経営分析の結果をURAから財務部署へフィードバックし、併せてその分析手法についてのレクチャーを行った。



実施例②：相互研修会の実施

効果：1. 業務精度の向上

URAによる分析精度が向上し、より大学に有用な提案がなされたほか、事務職員についても新たな分析手法が得られたことで、従来とは異なる業務アプローチを行うようになった。

2. 人脈形成と協業機会の創出

研修会を通じて接点を持ったことで、人脈が形成され、頻繁な情報交換や協業機会が得られるようになった。



実施例から得た混職協働のポイント①

URAと事務職員（その他職制含む）が協働する場合、対象とする業務で**対応すべき事項を予め洗い出し、誰がどう関わるのが最も効率的かをしっかり議論しておく**機会が必要。

関係者間の**コストシェアの問題になりがち**なので、そのたび本来目的である業務達成と効率性に視点を引き戻す。

実施例から得た混職協働のポイント②

議論の過程で、相互に不足している予備知識（技術、法令、手続など）があれば、**後回しにせずに教え合う。**

- ・ URAの専門知識、分析能力等を事務職員へ
 - ・ 事務職員の管理業務ノウハウ等をURAへ
- ⇒ **大学全体の機能向上に貢献**

これらについては、**上記の必要性を知る人間が意識的に関わって、繋いでいく必要がある。**

事務職員とURAの協働 【福井大学】

国立大学法人福井大学
URAオフィス研究協力係
係長 川畑 哲朗

自己紹介

- 平成11年9月 富山大学大学院人文科学研究科
文化構造研究専攻修了
- 平成12年10月 福井医科大学 事務職員採用
- 平成20年7月 日本学術振興会
科研費担当
- 平成23年7月 国立大学法人福井大学
研究推進課研究協力係主任
科研費担当
- 平成25年7月 URAオフィス研究協力係長
研究支援業務

基本情報1

● 学部名と学生数

[学 部]

平成27年5月1日現在

学 部	課程・学科	定 員				現 員						学生定員 充足率 (B)/(A)	
		入学 定員	2年次 後期 編入学	3年次 編入学	収容 定員 (A)	1年次	2年次	3年次	4年次	5年次	6年次		合 計 (B)
警 地 域 科 学 部	学校教育課程	100			400	106	104	105	132			447	111.8%
	地域科学課程	60			240	61	63 (1)	61	72 (1)			257 (2)	107.1%
	小 計	160			640	167	167 (1)	166	204 (1)			704 (2)	110.0%
医 学 部	医 学 科	110	5		685	112	123	107	122	116	102	682	99.6%
	看 護 学 科	60			250	62	61	59	62			244	97.6%
	小 計	170	5		935	174	184	166	184	116	102	926	99.0%
工 学 部	機 械 工 学 科	75		9	314	80	78 (2)	91 (4)	117 (9)			366 (15)	116.6%
	電 気・電 子 工 学 科	64		9	270	68 (1)	67	83 (4)	107 (7)			325 (12)	120.4%
	情 報・メ デ ィ ア 工 学 科	65		10	280	66	68	79 (2)	90 (1)			303 (3)	108.2%
	建 築 建 設 工 学 科	65		10	280	69 (1)	69	74 (1)	111 (3)			323 (5)	115.4%
	材 料 開 発 工 学 科	75			300	79 (1)	77	81 (2)	107 (3)			344 (6)	114.7%
	生 物 応 用 化 学 科	65			260	65 (1)	67	68	85			285 (1)	109.6%
	物 理 工 学 科	51			204	57	51	60	68			236	115.7%
	知 能 シ ス テ ム 工 学 科	65		2	262	65	67 (1)	70	88			290 (1)	110.7%
	小 計	525		40	2,170	549 (4)	544 (3)	606 (13)	773 (23)			2,472 (43)	113.9%
合 計	855	5	40	3,745	890 (4)	895 (4)	938 (13)	1,161 (24)	116	102	4,102 (45)	109.5%	

() 内は外国人留学生で内数

基本情報2

● 大学院名と院生数

[大学院]

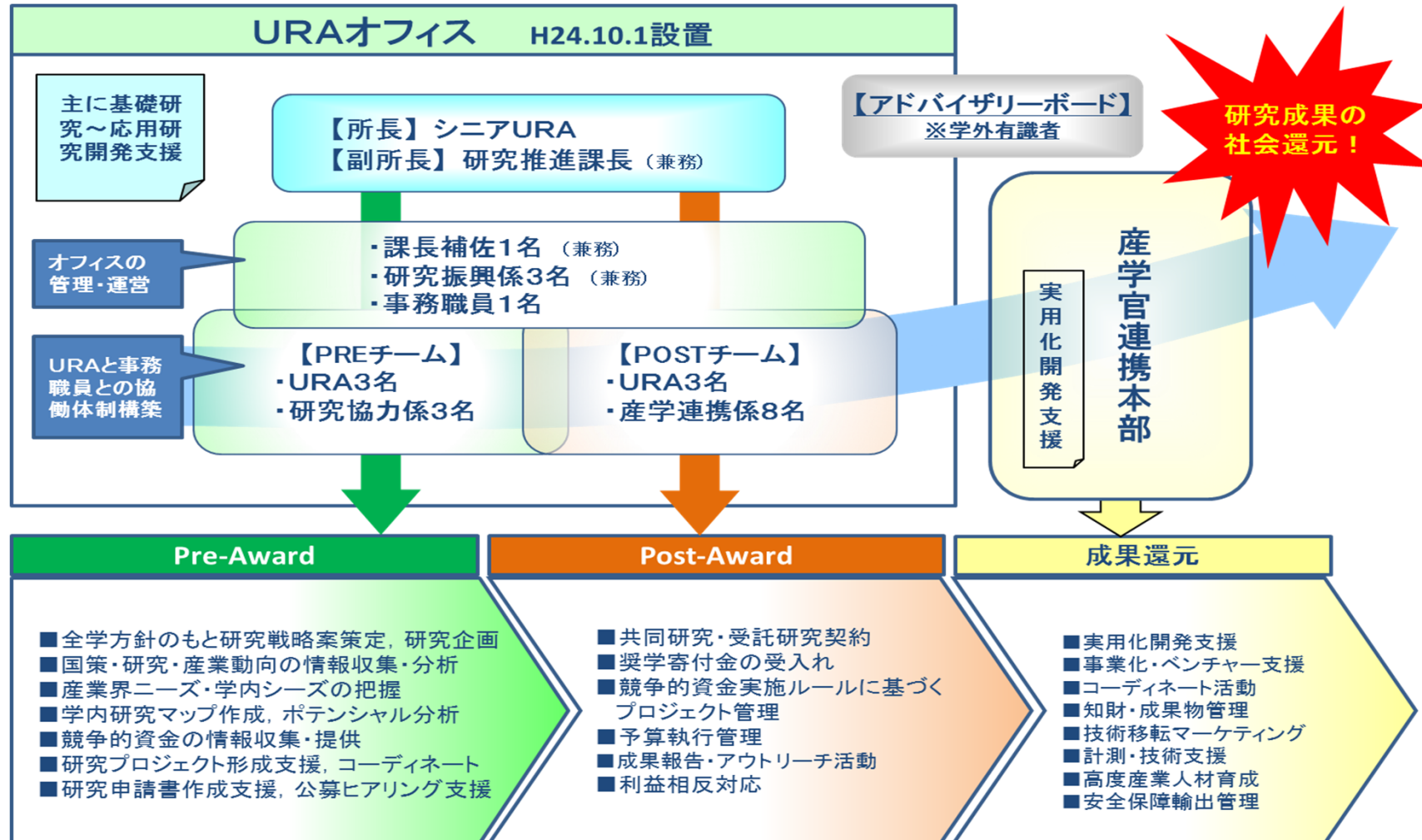
平成27年5月1日現在

研究科	課程	専攻	定員		現員					学生定員充足率 (B)/(A)
			入学定員	収容定員(A)	1年次	2年次	3年次	4年次	合計(B)	
教育学研究科	修士課程	学校教育専攻	12	24	1	13			14	58.3%
		教科教育専攻	25	50	31 (5)	24 (2)			55 (7)	110.0%
		小計	37	74	32 (5)	37 (2)			69 (7)	93.2%
	教職大学院の課程	教職開発専攻	30	60	34 (1)	23			57 (1)	95.0%
		小計	30	60	34 (1)	23			57 (1)	95.0%
計		67	134	66 (6)	60 (2)			126 (8)	94.0%	
医学系研究科	修士課程	看護学専攻	12	24	12	20			32	133.3%
		小計	12	24	12	20			32	133.3%
	博士課程	生化系専攻	—	—	0	0	0	2	2	—
		医科学専攻	—	5	0	0	0	4 (1)	4 (1)	80.0%
		先端応用医学専攻	—	25	2	3	4	48	57	228.0%
		統合先進医学専攻	25	75	29	25 (2)	11 (2)		65 (4)	86.7%
小計	25	105	31	28 (2)	15 (2)	54 (1)	128 (5)	121.9%		
計		37	129	43	48 (2)	15 (2)	54 (1)	160 (5)	124.0%	
工学研究科	博士前期課程	機械工学専攻	32	64	43 (4)	39 (5)			82 (9)	128.1%
		電気・電子工学専攻	30	60	34 (5)	43 (2)			77 (7)	128.3%
		情報・メディア工学専攻	31	62	39	43 (4)			82 (4)	132.3%
		建築建設工学専攻	28	56	20 (1)	30 (1)			50 (2)	89.3%
		材料開発工学専攻	24	48	29 (1)	29 (2)			58 (3)	120.8%
		生物応用化学専攻	21	42	20	20 (1)			40 (1)	95.2%
		物理工学専攻	18	36	18	19 (3)			37 (3)	102.8%
		知能システム工学専攻	27	54	26 (3)	27 (2)			53 (5)	98.1%
		繊維先端工学専攻	15	30	17	16			33	110.0%
		原子力・エネルギー安全工学専攻	27	54	29 (3)	31 (2)			60 (5)	111.1%
	小計	253	506	275 (17)	297 (22)			572 (39)	113.0%	
	博士後期課程	物質工学専攻	—	—	0	0	7 (2)		7 (2)	—
		システム設計工学専攻	—	—	0	0	12 (2)		12 (2)	—
		ファイバー・アモニティ工学専攻	—	—	0	0	6 (2)		6 (2)	—
		原子力・エネルギー安全工学専攻	—	—	0	0	6 (1)		6 (1)	—
		総合創成工学専攻	22	66	31 (3)	26 (5)	26 (1)		83 (9)	125.8%
		小計	22	66	31 (3)	26 (5)	57 (8)		114 (16)	172.7%
計		275	572	306 (20)	323 (27)	57 (8)		686 (55)	119.9%	
合計		379	835	415 (26)	431 (31)	72 (10)	54 (1)	972 (68)	116.4%	

() 内は外国人留学生で内数

福井大学のURA組織1

● 組織図



福井大学のURA組織2

- 教員組織と事務組織とはちがう、
「**第三の組織**」としての**URAオフィス**
- 本学の特徴：
URA自体よりシステム(組織体系)に着目
- 既存のヒエラルキー(階層的組織)にしばられず、自主的に動くことができるフラットな組織

福井大学のURA組織3

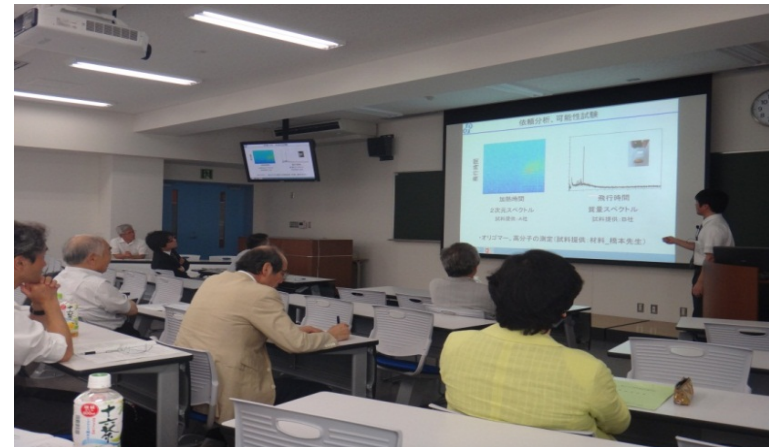
- メンバー紹介とその業務内容 (Pre/Post)



福井大学のURA組織4

URAオフィスの主な研究支援内容

- 研究戦略策定・学内重点研究支援
- 産学官連携活動支援
- 外部研究資金の獲得支援
- 若手研究者支援
- 大型研究プロジェクト支援
- 研究法令・倫理遵守支援



福井大学のURA組織5

競争的資金関係の支援

1. 競争的資金獲得支援

要望レベルに応じた支援（事務チェック～内容チェック）、
大型プロジェクトは教員・URA・事務で支援チーム編成、
公募ヒアリング支援

2. 競争的資金獲得後の支援

関係省庁対応，事業計画ヒアリング対応，大型プロジェクト
執行管理，研究管理会議参画，成果報告取りまとめ
支援等

3. 共同研究・受託研究契約，知財管理・技術移転契約

福井大学のURA組織6

URAと事務職員の協働

[構想等調書(平成24年度開始事業)抜粋]

●URAオフィス

Pre-Award部分を主担当とする「**PREチーム**」、Post-Award部分を主担当とする「**POSTチーム**」を設け、各チームにはURAに加え事務職員を配置し、産学官連携本部と協働しながら、URAの能力を最大限に引き出し、かつ、学内外への円滑な活動展開を図る。活動にあたっては、「PREチーム」のURAが担当した案件を「POSTチーム」が主担当として引き継ぐ場合でも、当該URAはPost-Award部分の業務を、「POSTチーム」の主担当URAと協働して引き続き活動を展開する。

学外の関係者や有識者で構成する「アドバイザーボード」を設置し、「URAオフィス」の活動評価や業務に対する助言を行うとともに、各URAの業務達成目標や評価に関する基準、スキル標準、能力開発プログラムを、産学官連携研究開発推進機構関係者とともに策定する。

●URAの職務内容

シニアURAはオフィスリーダーとして「URAオフィス」を統括し、その指示のもと、各チームに配置されたURAは、研究戦略策定、研究企画立案、研究情報の収集・分析、競争的資金の獲得・管理支援などの職務を配属された事務職員とともに行う。

事務組織との連携（問題1）

- 事例1：

URAと事務はPREチームとPOSTチームで各自編成されている。POST担当URAに申請書作成について協力依頼があり、申請希望の研究者との個人的なつながりがあったため、引き受けた。

→PREチームへの連絡がないまま、POST担当URAが当該申請に関与。公募締切直前に、PREチームに申請の連絡、混乱を招いた。

事務組織との連携（解決1）

●議論となる点

- 組織の一員としてのURA（大学、オフィス、チーム・・・）
- 個人としてのURA（個人的な関係も重要）
- 学内の事務手続きに係る認識（URAに決裁権がない）

●解決策

- 役割分担／役割意識（PREとPOST、URAと事務）
- URA間及び事務組織との情報共有（メールCCの活用）
- 学内締切（事務手続き）への意識付け

事務組織との連携（発展1）

- より発展的な解決策のために
- PRE／POST両方の手続きに通曉したURAの養成
- 状況対応的なチーム編成（アドホクラシー化）

事務組織との連携（問題2）

- 事例2：科研費応募の時期に、普段研究計画調書の作成に関わらないPOST担当URAにも、調書チェックの協力依頼を行った。
 - ・コメントが提案というより批判的。
・コメントすべきことにコメントがない 等
 - 事務によるコメントの手直し

事務組織との連携（解決2）

●議論となる点

- URAによるチェックとは？（事務チェック＋ α ）
- URAチェックを希望した研究者に対する責任（コメントの責任は？ 担当係を通じた回答）

●解決策

- PRE担当URAによるダブルチェック
＋事務によるチェック
- URAチェックにおける一定のサービスの質を保証（URAによる勉強会[事務も参加]）

事務組織との連携（発展2）

- より発展的な解決策のために
 - PRE／POST業務の両方に、対応可能なURAの養成 →URAのプロフェッショナル化
 - URAチェック及び提案について、可能な限りマニュアル化（知識伝達、標準化） →事務も学習可能

まとめ

1. 常に第三項を意識すること

→顧客に対するサービスを最大化するために
大学事務とURAの協働が重要

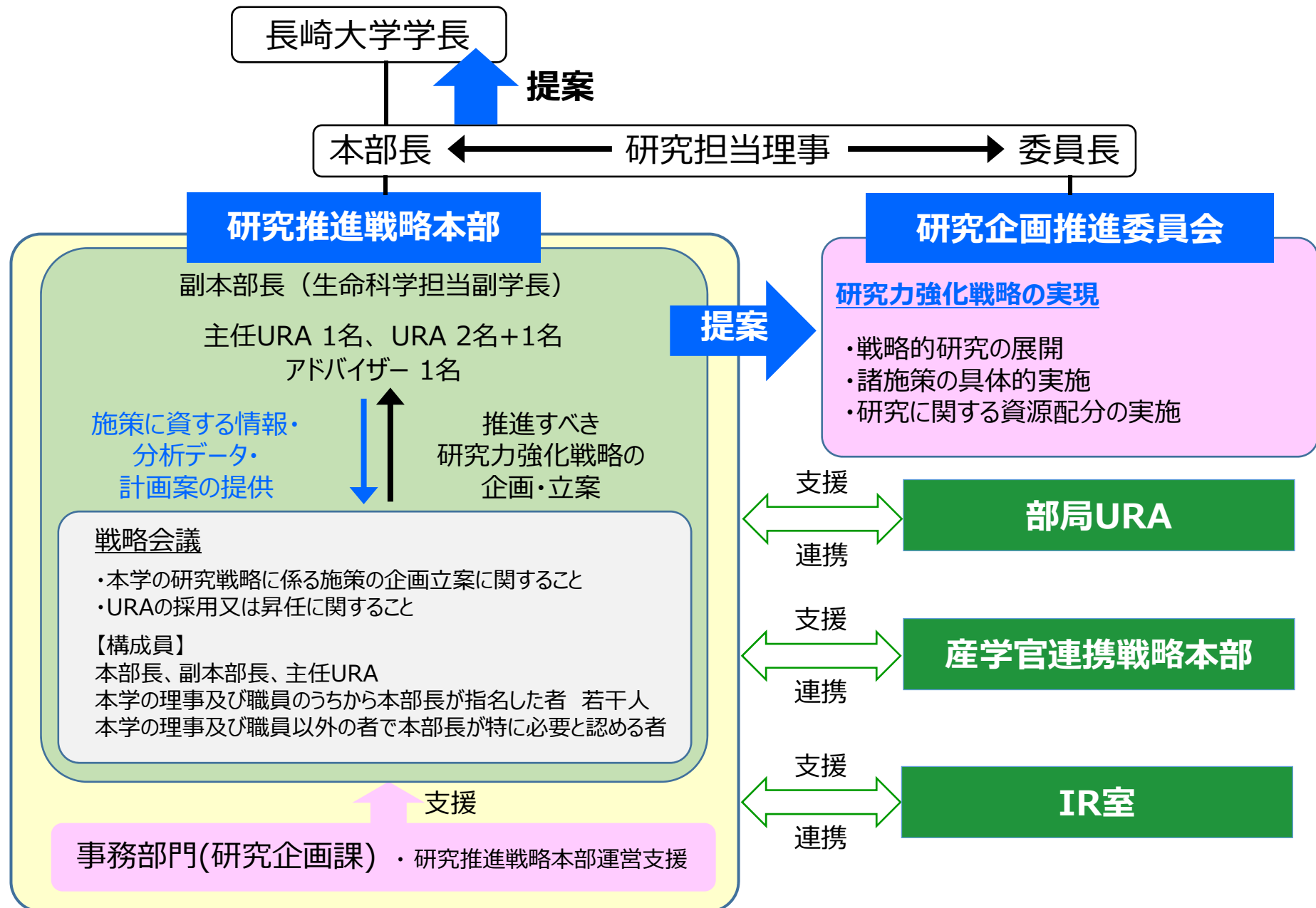
2. 大学事務とURAが、学び合い、補い合う、 融合的な組織

→大学事務／URAの境界を相互浸透

URAと事務部門の連携について

長崎大学
研究国際部 研究企画課

長崎大学研究推進戦略本部の組織図



研究推進戦略本部のURAの具体的な活動

✓ 研究力強化戦略構築（支援） ✓ 研究力強化支援

- ・政策・学術動向調査・分析・取捨選択
- ・本学の研究活動の詳細分析・レポート
- ・他大学とのベンチマーク
- ・論文情報分析ツールの管理、分析
- ・研究環境調査・整備提案
- ・学術トレンド提示・新規育成分野提案
- ・部局の研究企画支援

✓ 外部資金獲得支援

- ・立案支援
 - ・申請書ブラッシュアップ・模擬面接
- 種類：科研費/大型外部資金/異分野融合/部局横断/国際共同など
資金源：JSPS・文科省/AMED/NEDO/JST/国・省庁/民間財団など

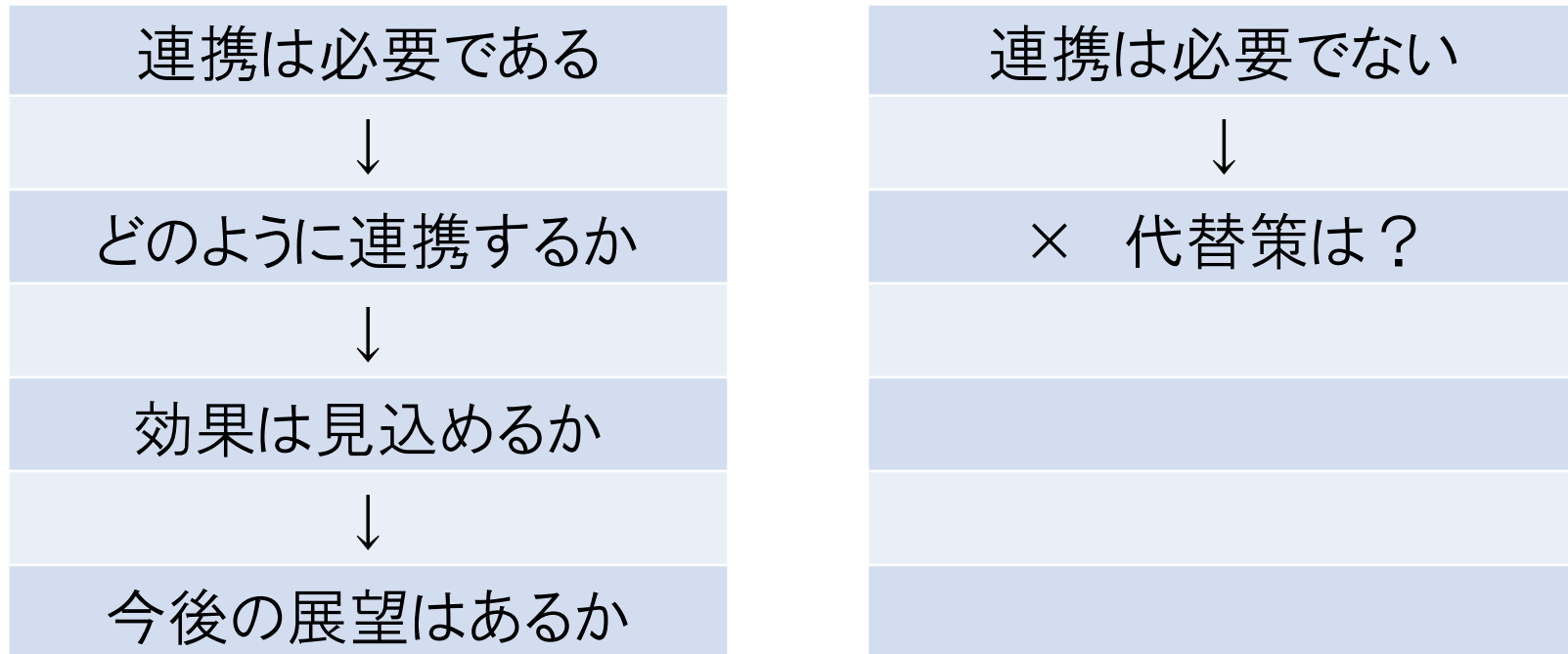
✓ 公募情報収集・発信・分析

✓ その他

『スキル標準のフレームワーク』にある、研究戦略推進業務、プレ・アワード業務、関連専門業務の一部、が本学URAの活動範囲。

1. 課題の設定

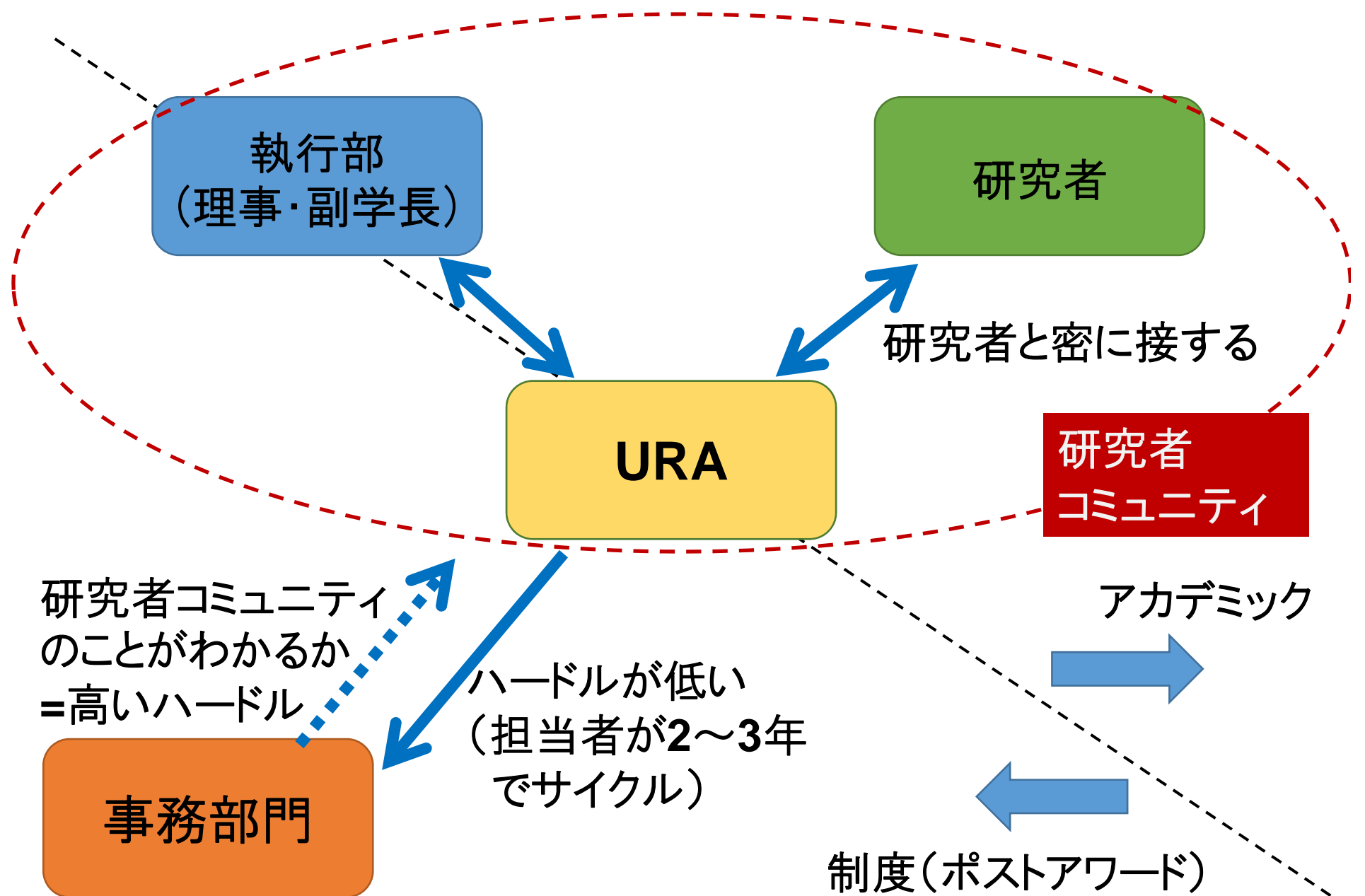
課題：**URA**と事務部門の連携の構築について



課題：**URA**と事務部門の連携の構築について



URAとは？～考察～

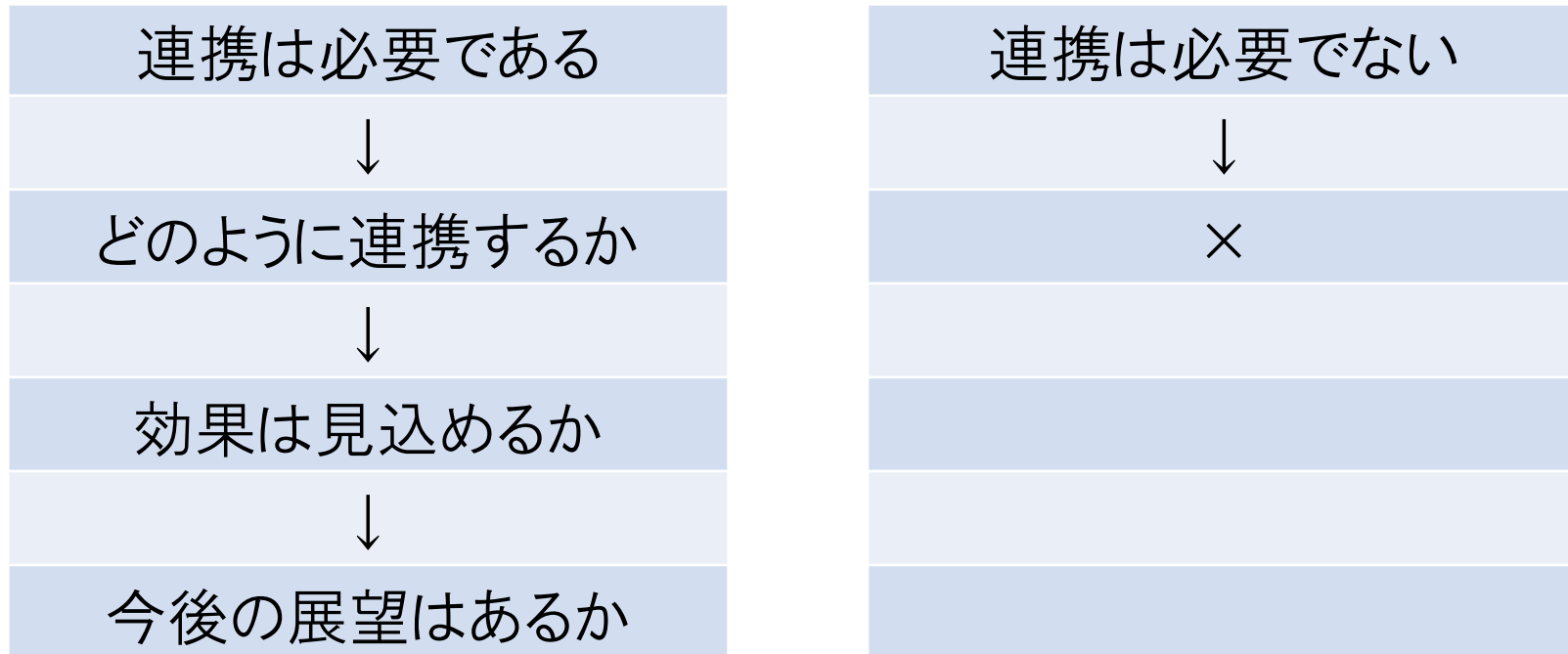


URAとは(事務部門との比較による一般的な整理)

	URA	事務部門
研究者コミュニティへの理解	理解していることが前提	理解していることを求められていない
ローテーション	基本的にない	2年から3年
研究者からの期待	成果へのコミットを求められる ➡責任をシェアするような関係	成果とは切り離されている ➡事務部門としての責任を全うするのみ
関与のタイミング	研究者の活動プロセスの全体に関与	研究者の活動プロセスの後
業務の内容	拡大傾向 ➡期待値に応じて	画定された内容

URA → 連携するということ

課題：URAと事務部門の連携の構築について



課題：研究者(博士)から転身したURAと事務部門の連携

↓
何か？

連携すること

課題：研究者(博士)から転身した**URA**と事務部門の連携



何か？

連携

➡ 「URAと事務部門を明確に切り分けた状態で、『スキル標準のフレームワーク』にある業務のうち、特に『関連専門業務』について、URAと事務部門が相互補完しながら業務を行うこと。」とこの場では考える。

連携するということ

事務部門から見た、最も連携する気が削がれるURA



研究者コミュニティからの信頼がないURA

■研究者から聞き取った「求めるURA」

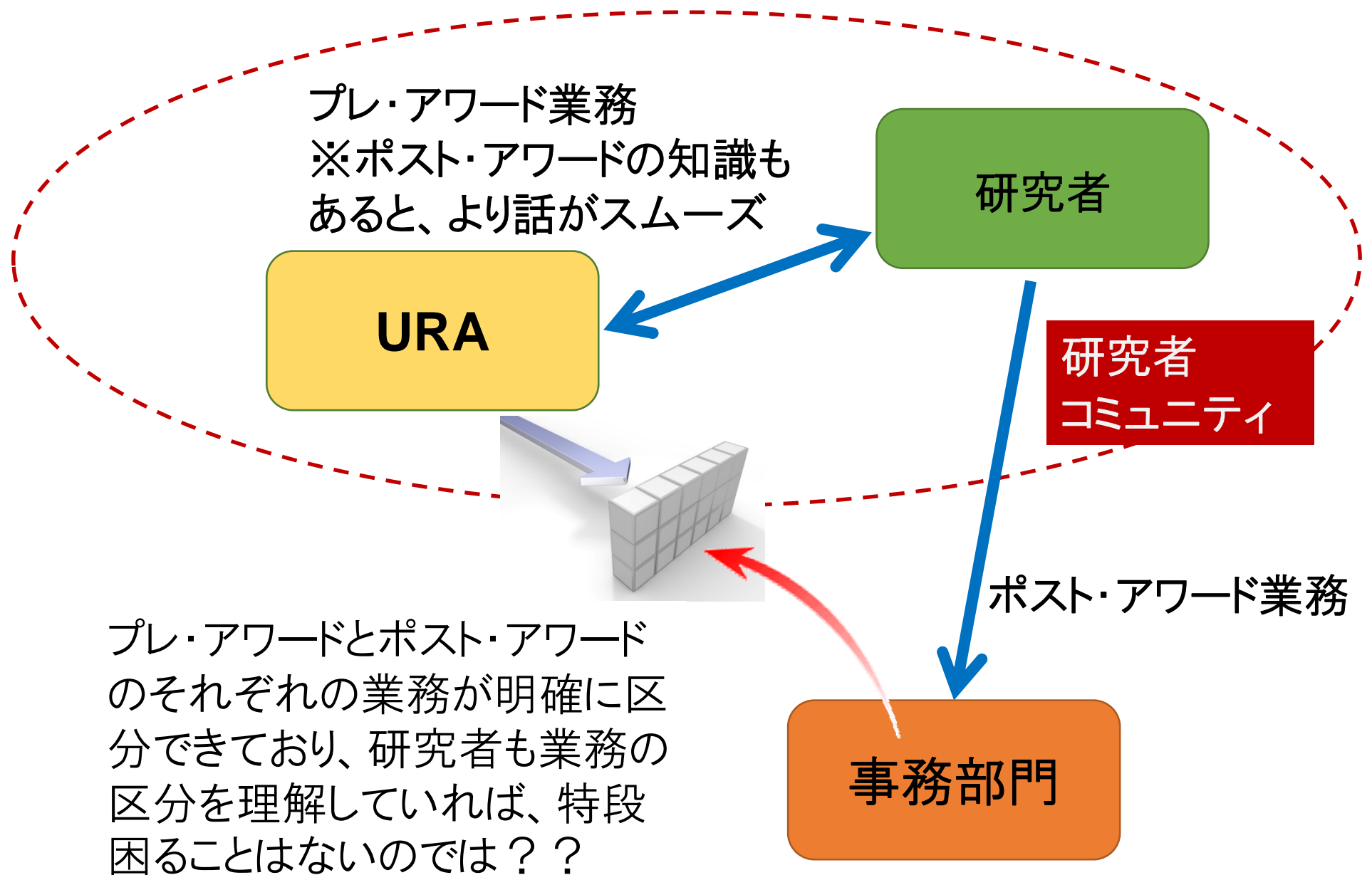
望ましい姿

- 分野を超えた新たな視点
- 各研究者の目線で考察
- 事前に調査されていた
- 知らない情報が得られた

信頼を失うケース

- ➡ • 自身の分野を前提に考える
- URAの考えを押し付ける
- ➡ • 踏み込みが不足
- トップダウンを強いる
- ➡ • 大学のことを知ろうとしない
- ➡ • URAとの付き合いで得られるものがない
- 情報がインターネットで既出のものばかり

連携するということ



まとめ

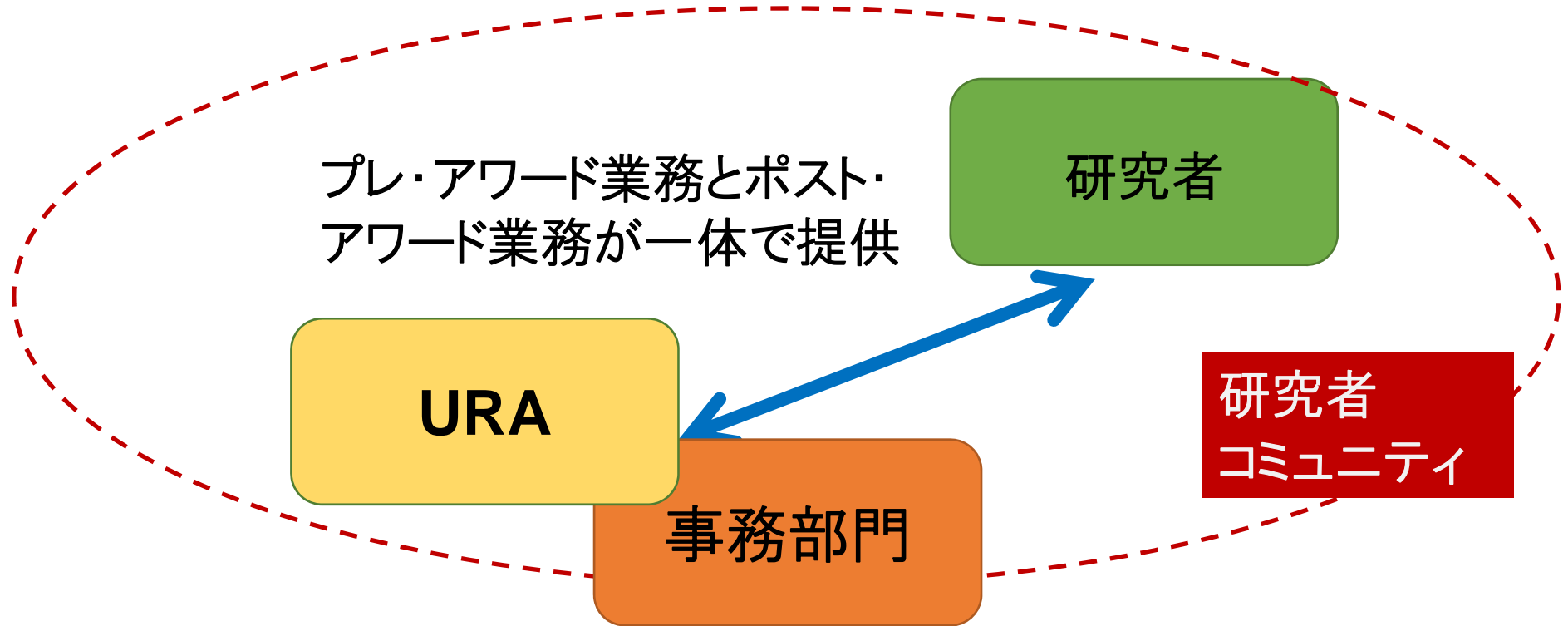
課題：研究者(博士)から転身したURAと事務部門の連携

結論：本質的に求められるものではない

➡URAが求めるのはポストアワードの知識と機能だけ

ただし、事務部門の中からスペシャリストとして育成され、ある程度の期間ポストアワードを担う場合には、協働関係の構築は可能であり、負担軽減のために望ましい体制である。

まとめ



まとめ

展望

➡ 事務部門にポスト・アワードのスペシャリストを養成し、長い期間配置を行う「体制」を構築すること。また、研究者コミュニティに対して有益な情報を提供し続けられるような感度の高いスペシャリストを見出し、配置すること。事務部門をそのままにせず、研究者コミュニティに近づける、理解を促す、参画させるという在り方が、長期的に見たURAと事務部門の関係なのではないか。

※頻繁に持ち出される諸外国の例として、ポスト・アワードを行う職員もURAとして扱われている等々。

➡ 上記の主張は、諸外国では研究者コミュニティに近づける、また、理解を促すように博士課程を経験させる等のプログラムを採用しているためである。