

URAの評価とキャリアパス (人事制度)

平成28年9月2日(金) 9:00~10:30

セッション・オーガナイザー：檜山隆（熊本大学） 司会：本田一貴（熊本大学）

9:00 ~ 9:15 **文部科学省**問題提起「URAの評価とキャリアパス（人事制度）」

西島 宗明 氏

（文部科学省 科学技術・学術政策局 産業連携・地域支援課
大学技術移転推進室 室長補佐）

9:15 ~ 9:35 「**北海道大学**URAの現状と将来像」

山崎 淳一郎 氏

（北海道大学 大学力強化推進本部 研究推進ハブ URAステーション長）

9:35 ~ 9:55 「**大阪大学**URAについて」

菊田 隆 氏

（大阪大学 経営企画オフィス URA部門 部門長/シニア・リサーチ・マネージャー/
学術政策研究員）

9:55 ~ 10:15 「**熊本大学**におけるURAの評価とキャリアパス」

檜山 隆 氏

（熊本大学 卓越教授/国際先端科学技術研究機構長/シニアURA）

10:15 ~ 10:30 フリーディスカッション

Session-17

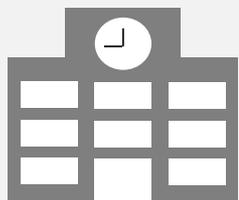
UR Aの評価とキャリアパス (人事制度)

R A 協議会 第 2 回 年次大会

文部科学省
科学技術・学術政策局
産業連携・地域支援課
大学技術移転推進室 西島宗明

1 現状 *URA*についての 最近の調査結果

本スライドに計上したデータのうち特段注釈のないものは、文部科学省が毎年度実施している『産学連携等実施状況調査』（以下「産連調査」）の26年度実績によるもの（一部、27年度の産連調査を速報値として掲載しているものもある）及び、昨年度文部科学省が三菱総合研究所（株）に調査を委託した『リサーチ・アドミニストレータ業務の自立的運営に向けた調査・分析』によるものである。



URAを置く機関

※大学共同利用機関法人等を含む。以後同様

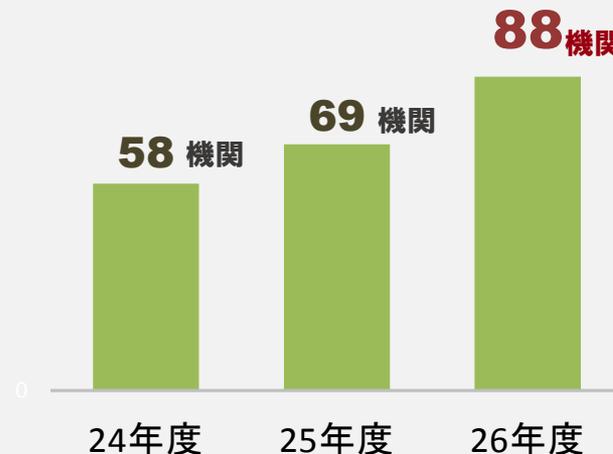
27年度
速報値

88機関 (93機関)



URA **791**人 (830人)

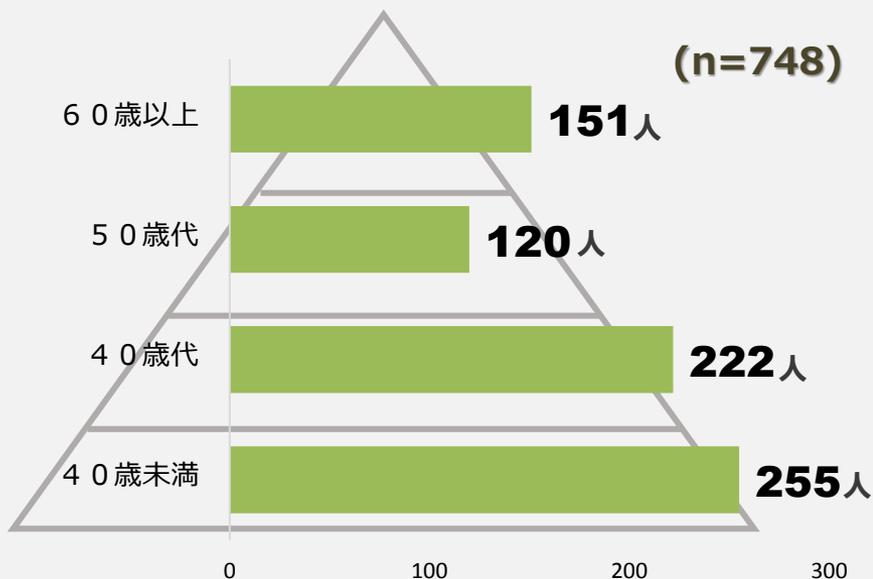
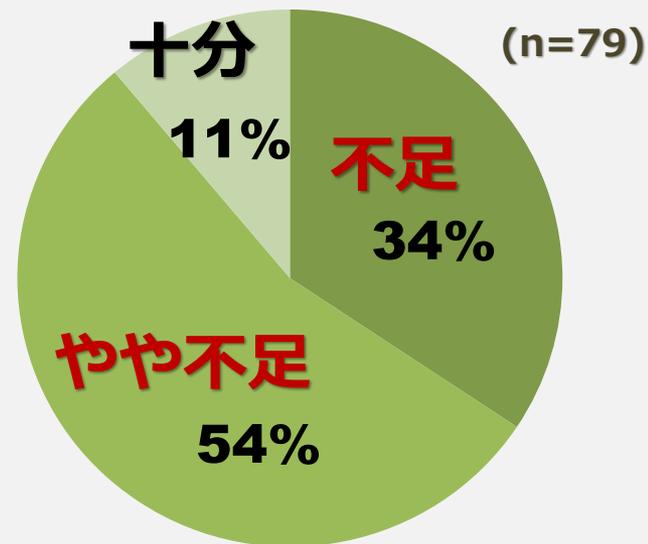
27年度
速報値



URAは足りているか？

不足 or やや不足 約**90%**

○ URAの量的な充足状況



URAの年齢層

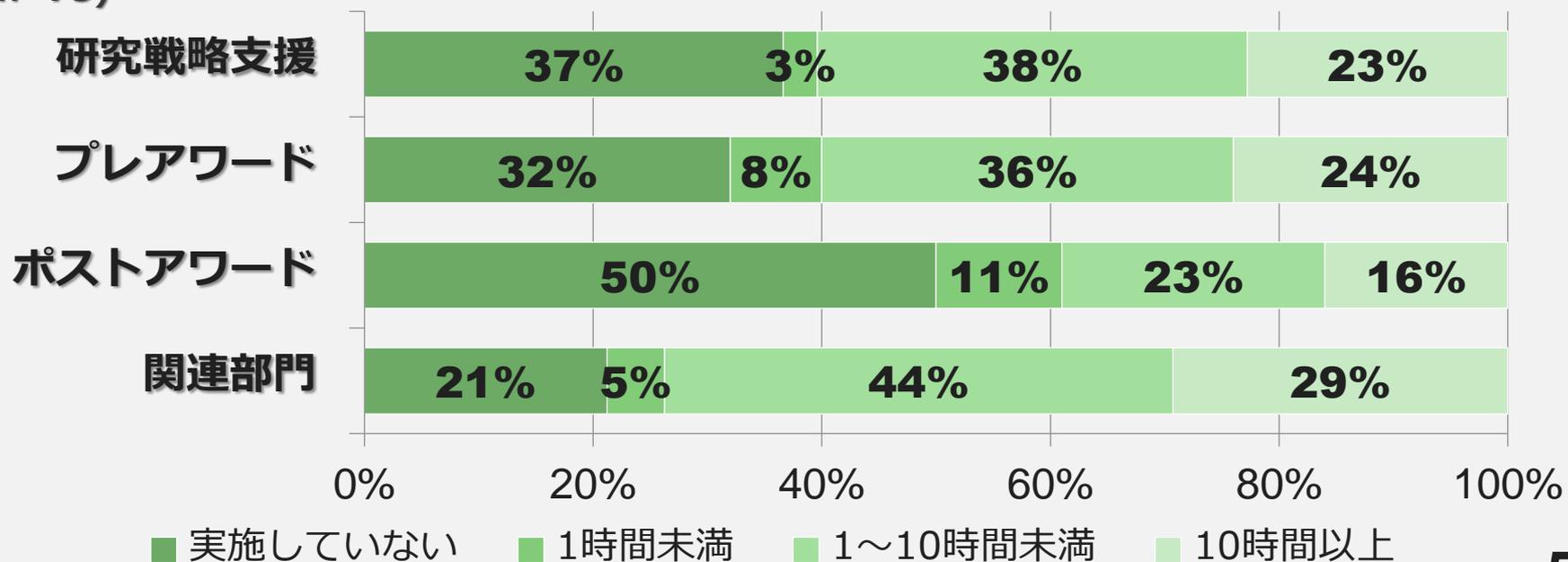
年齢層に偏りがあり、中堅（30～50歳代）の応募が少ない。



教育研修の充実度 (Off-JT)

- ① 総じてURAの研修プログラムは少ない
- ② 特にポストアワードの研修機会が少ない

(n=75)

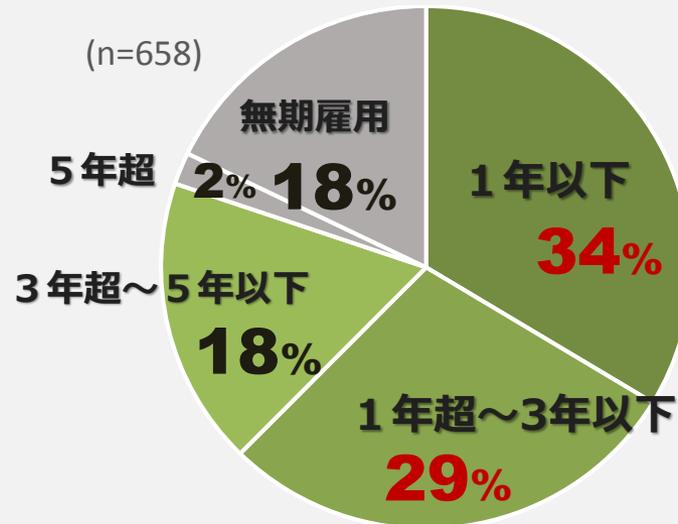
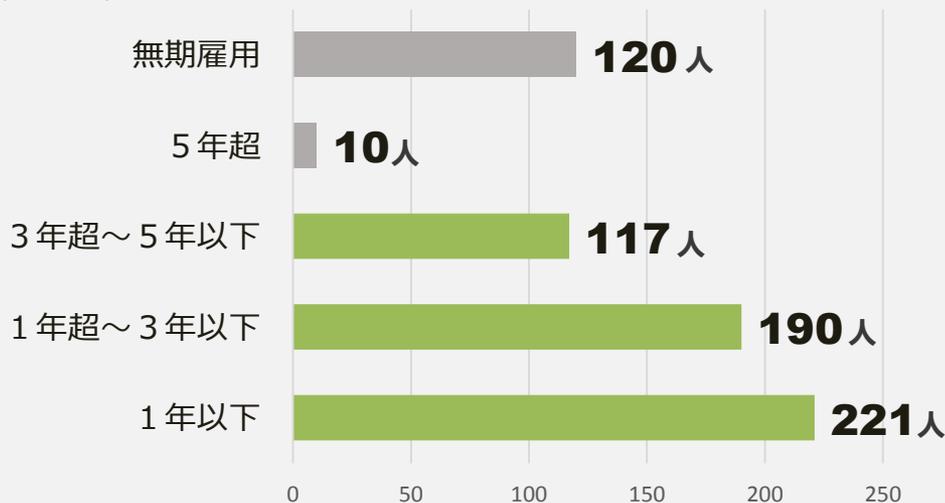


URAの約8割が有期雇用

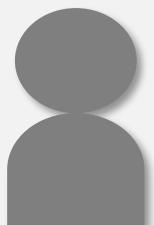
(速報値)
27年度は75.3%
が有期雇用 (n=830)

○雇用契約期間

(n=658)



63%が3年以下



経営層

学内事情により有期雇用から無期雇用への転換が困難。雇用期間が限られる。

安定したキャリアパスや処遇を提示できない。試行錯誤している状況。



経営層 6

URAの無期雇用転換権

URA※の無期転換申請権 到来期
通算5年 >> **10年**

研究開発又は研究開発の成果の普及若しくは実用化をいう

※
法定上の
U R A



- 研究開発等に係る企画立案
- (研究) 資金の確保
- 知的財産権の取得・活用
- その他の研究開発等に係る運営及び管理業務
(専門的な知識及び能力を必要とするものに限る)

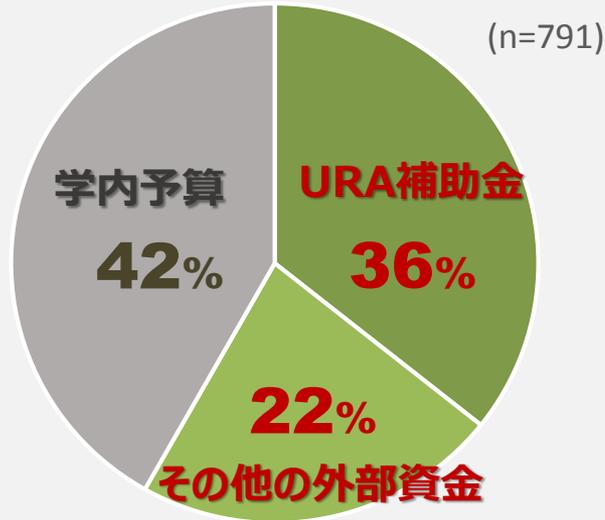
「研究開発力強化法第15条の2第1項第2号」参照

2 課題

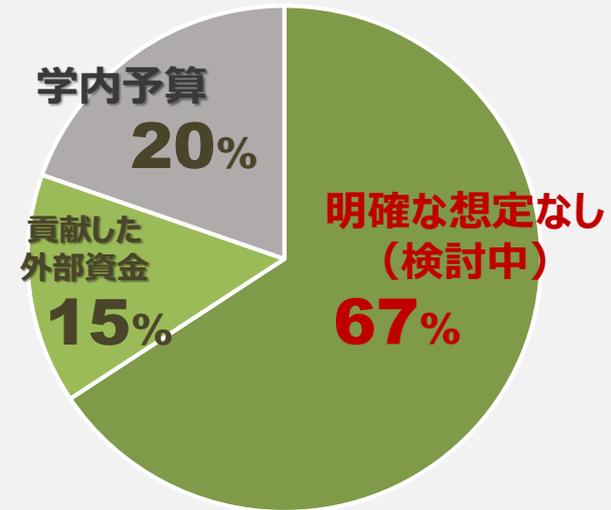
◆ *最大の課題は財源*

契約更新の財源をどう考えているか？

○現在雇用しているURAの財源



○契約を更新する場合の財源

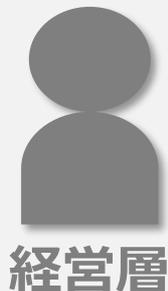


- 明確な想定なし (検討中)
- U R A が貢献した外部資金の一部
- 学内予算を措置

(アンケートの内容を整理して集計)

58%が外部資金で雇用

67%が更新財源を検討中



予算確保されていないので、安定的な雇用やキャリアポストが提示できない。

URAに対する学内周知・理解不足のため、テニユアは難しい。



そもそも、どうして財源がないの？

5年先までの
財源は確保
したが・・・

運営費交付金
があるでしょ？

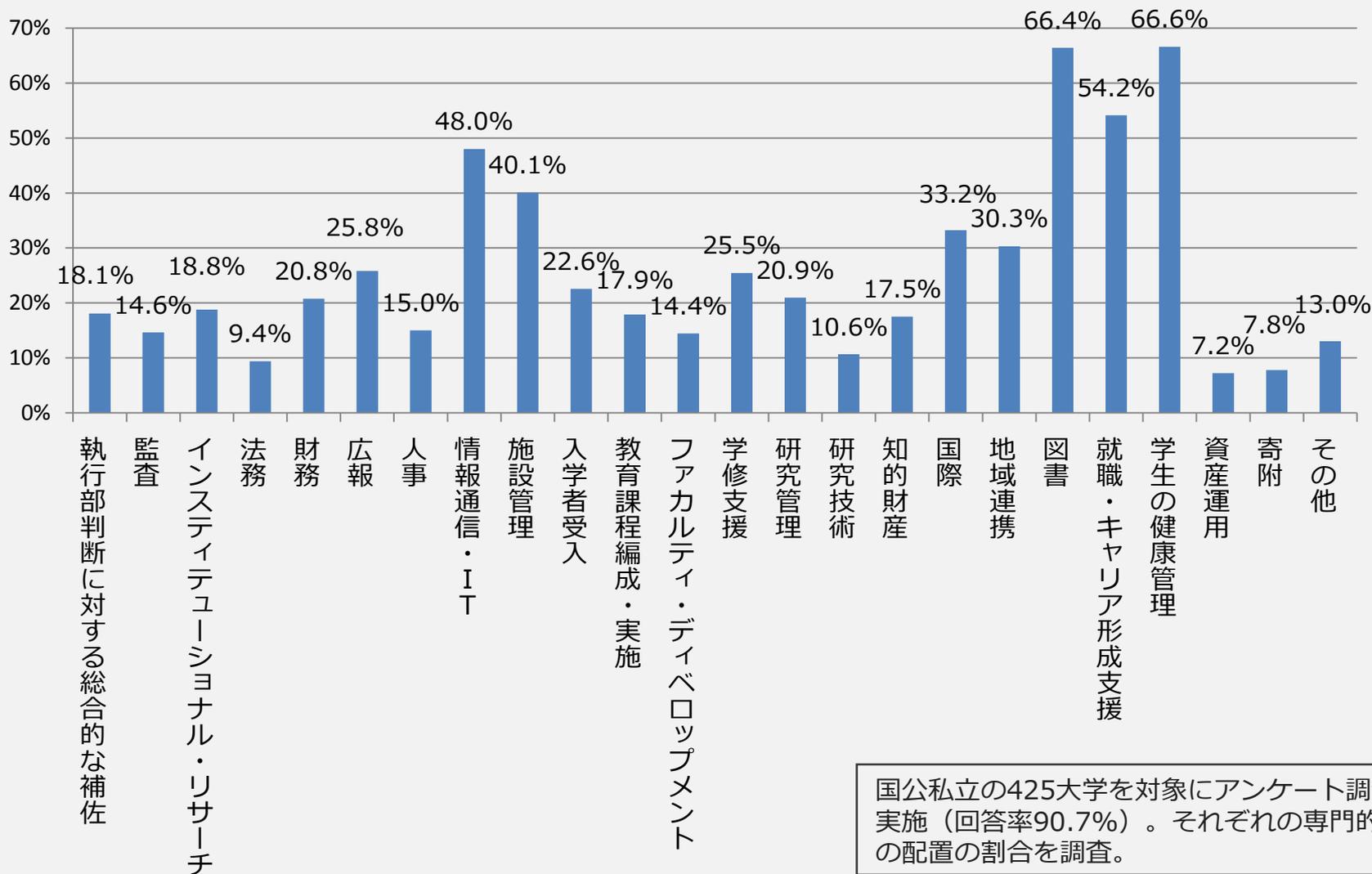
退職給付
引当金？

財政民主主義
(単年度主義)

承継職員？
(座布団？)



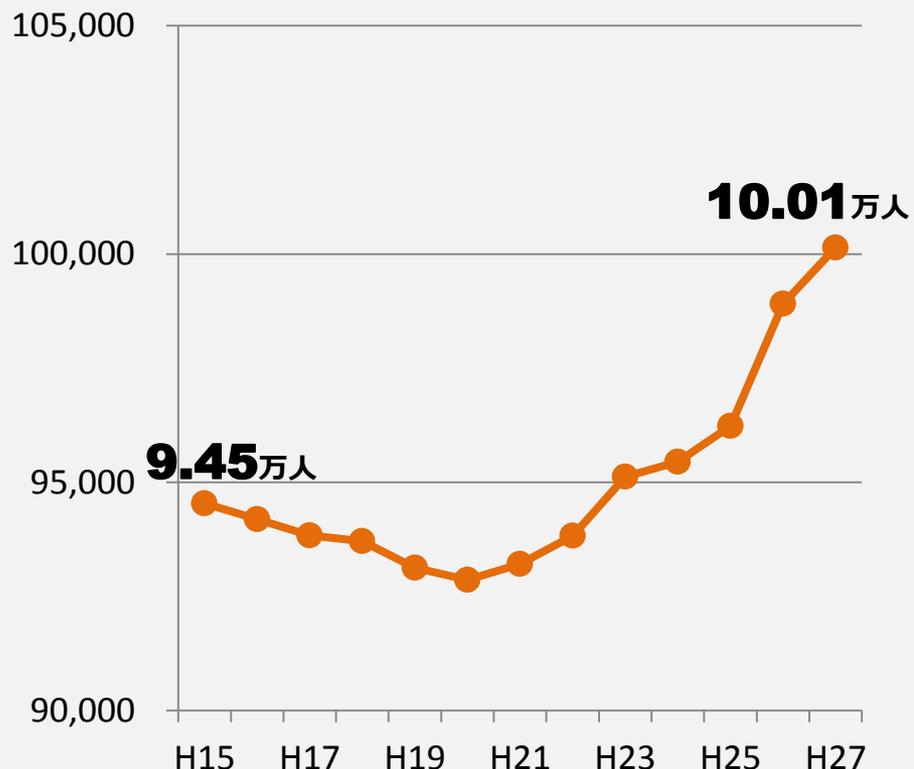
大学で活躍する専門的職員



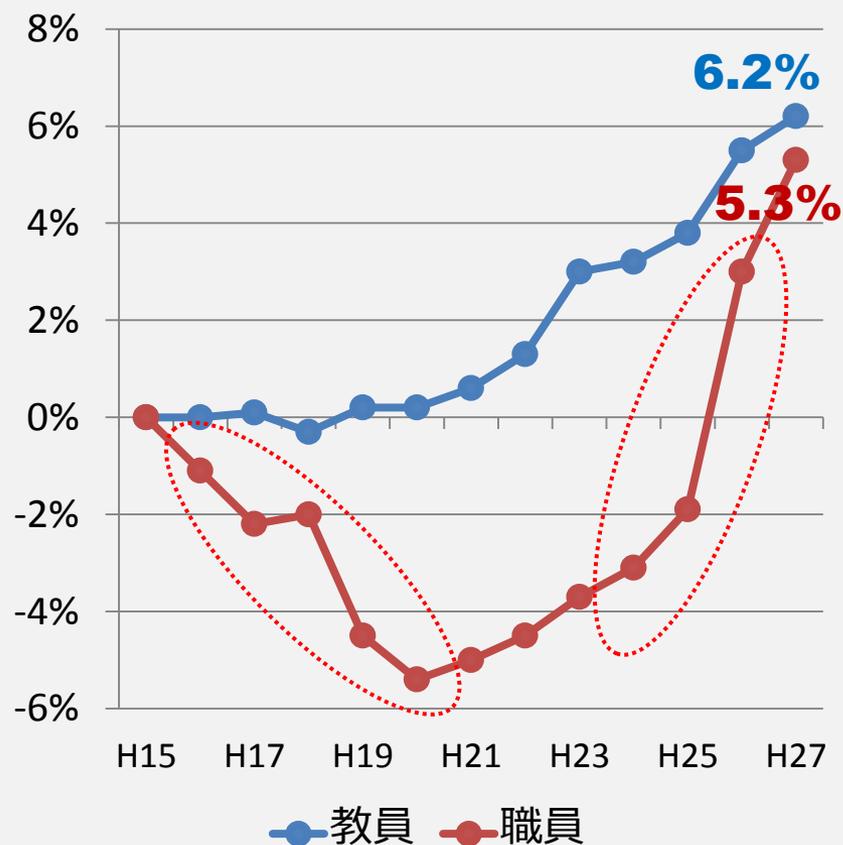
国公立の425大学を対象にアンケート調査を実施（回答率90.7%）。それぞれの専門的職員の配置の割合を調査。

URAだけでなく教職員全体が増加

○ 国立大学の教職員数



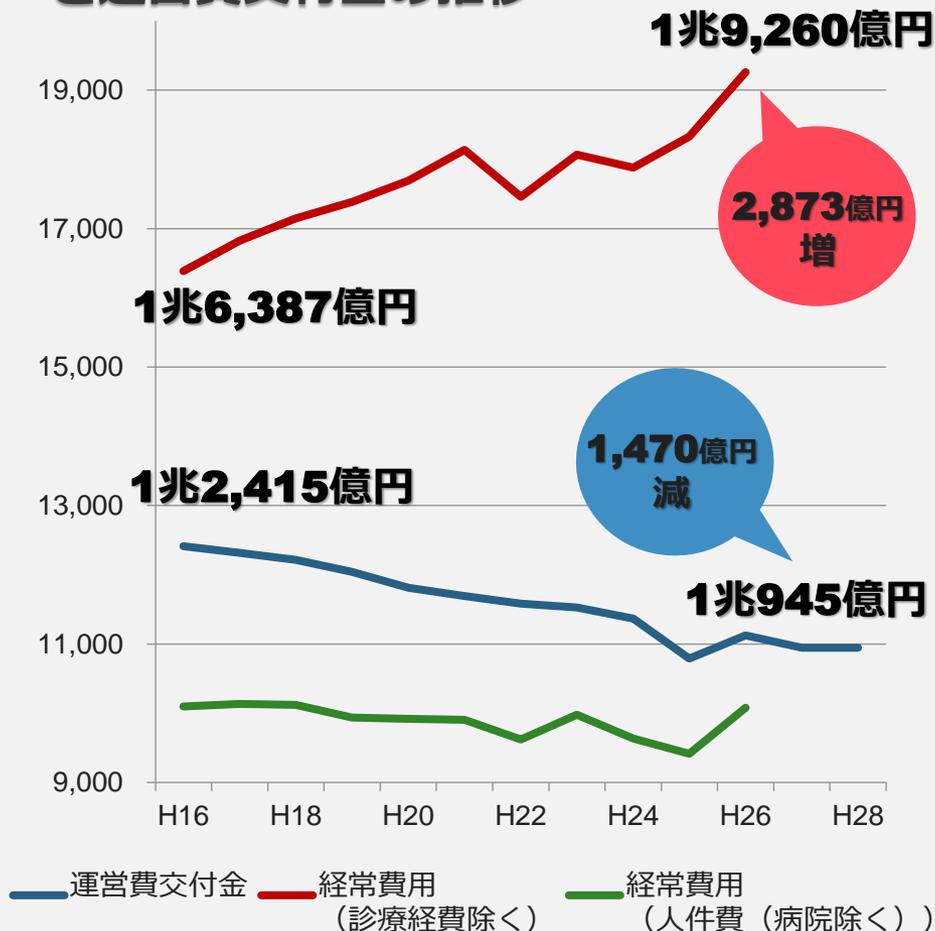
○ 国立大学の教職員数 (対15年度比)



文部科学省『学校基本調査』より。全国立大学を対象。
国立大学の教員（本務）と職員（医療系職員を除く本務）を集計。

運営費交付金の推移と補助金

○ 国立大学法人等の事業規模（経常費用）と運営費交付金の推移



財政民主主義



国の補助金 >> 単年度予算

「内閣は、毎会計年度の予算を作成し、国会に提出して、その審議を受け議決を経なければならない。」
(憲法86条)

「国の会計年度は、毎年4月1日に始まり、翌年3月31日に終わるものとする」
(財政法11条)

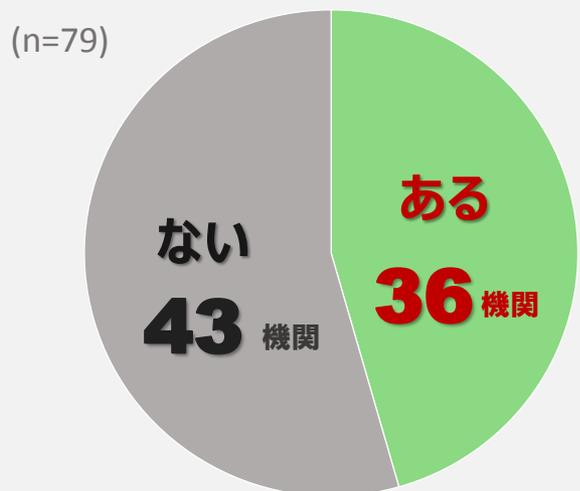
※文部科学省発表資料より。大学共同利用機関法人を含む90法人。
経常費用は発表されているH26事業年度分までを計上



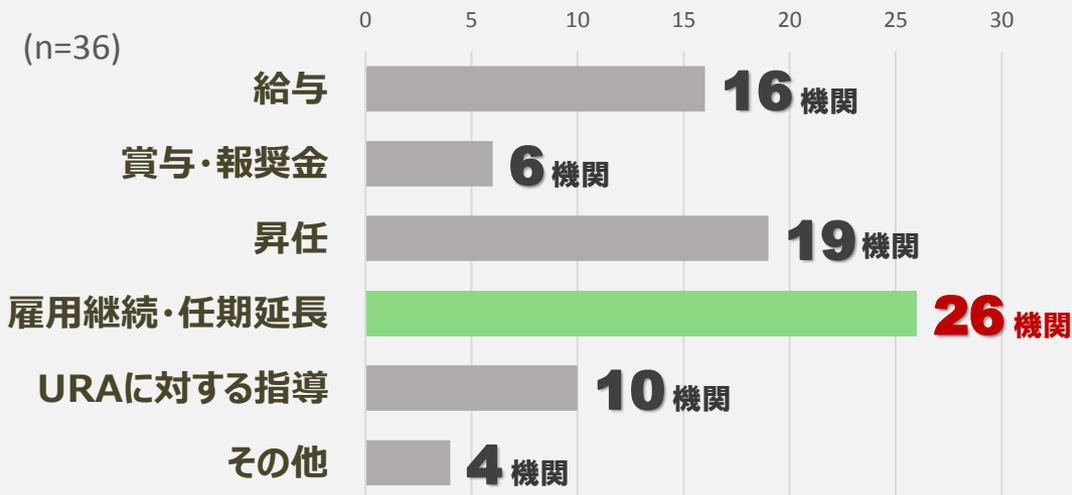
◆ 均衡公正な雇用条件と
評価システムの確立

URA評価の実施状況

○ URA評価実施の有無

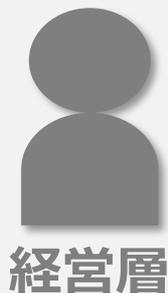


○ 評価結果の活用 (該当するものを全て選択)



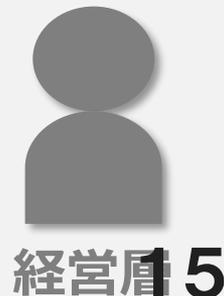
評価を実施しているのは
36機関

「評価で雇用判定 (延長)」は
26機関



教員評価が確立できればURA評価にも活かせる。
それによってキャリアパスの確立にも繋がる。

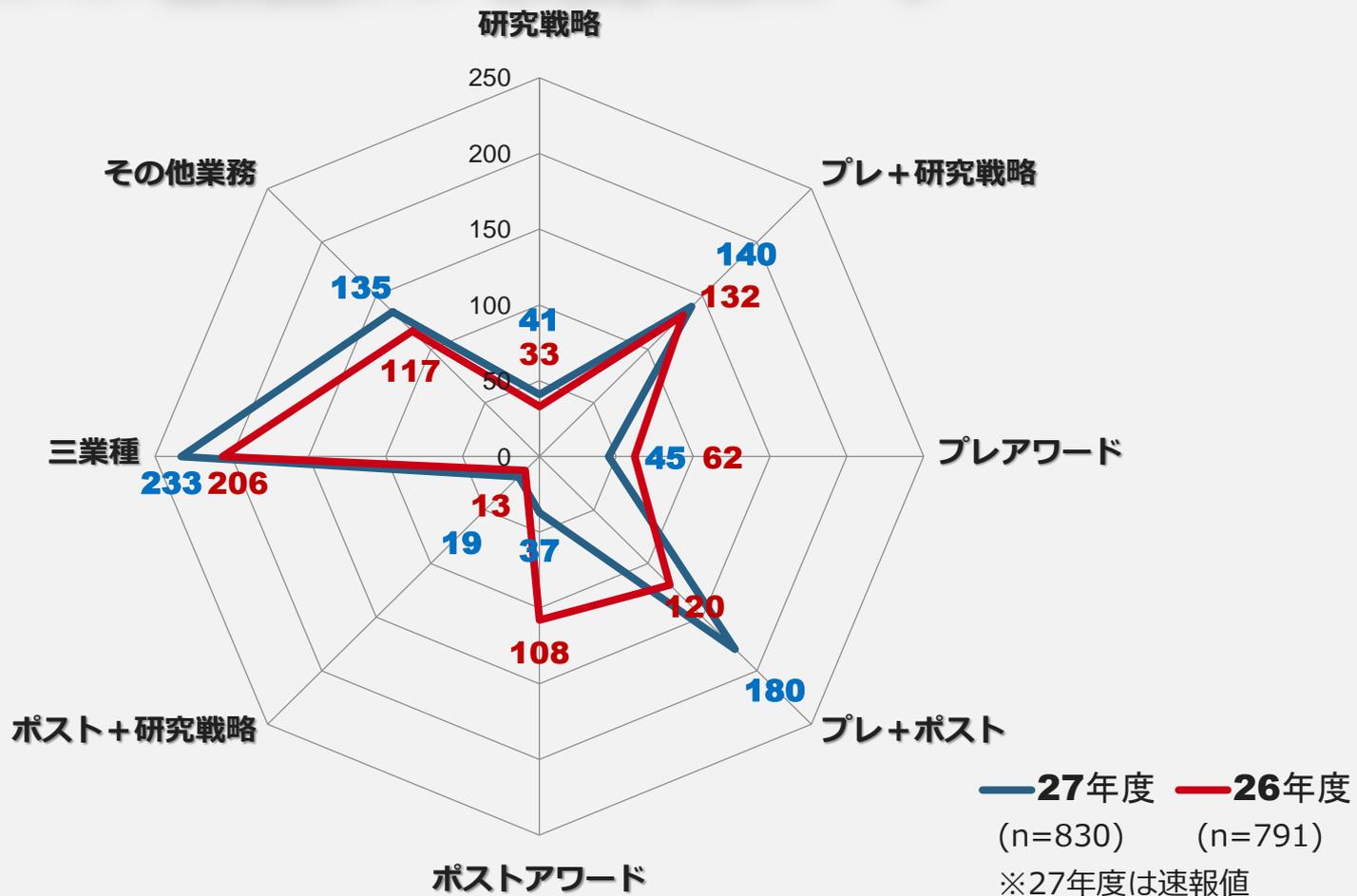
URAにもテニユアトラック制を採用したが、
URAはタスクが変化しやすいので試行錯誤中。



3 本題

◆ キャリアパスの確立

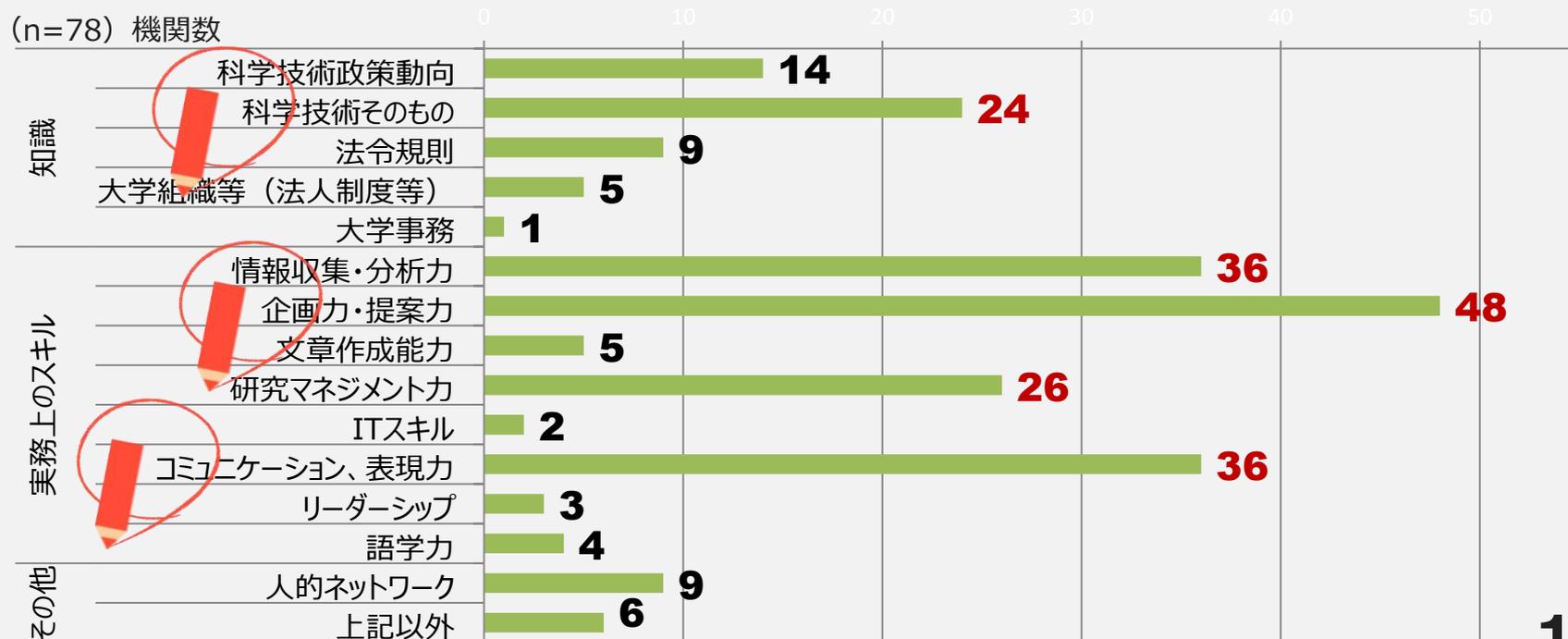
URAの職種にも変化が？



一つの職種から複数の職種に

大学経営者が採用で重視する点は？

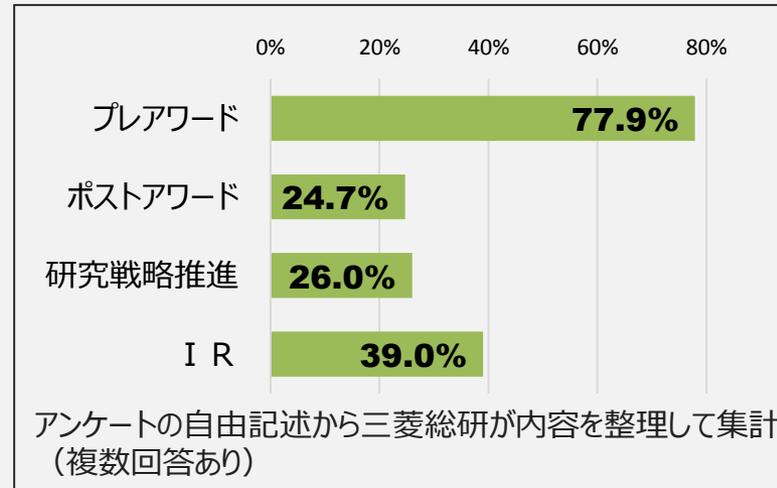
- ① 実務上のスキル（実践力）を重視
- ② 科学技術の知識を持ち、分析力、企画力、表現力を持った（マルチな）人材



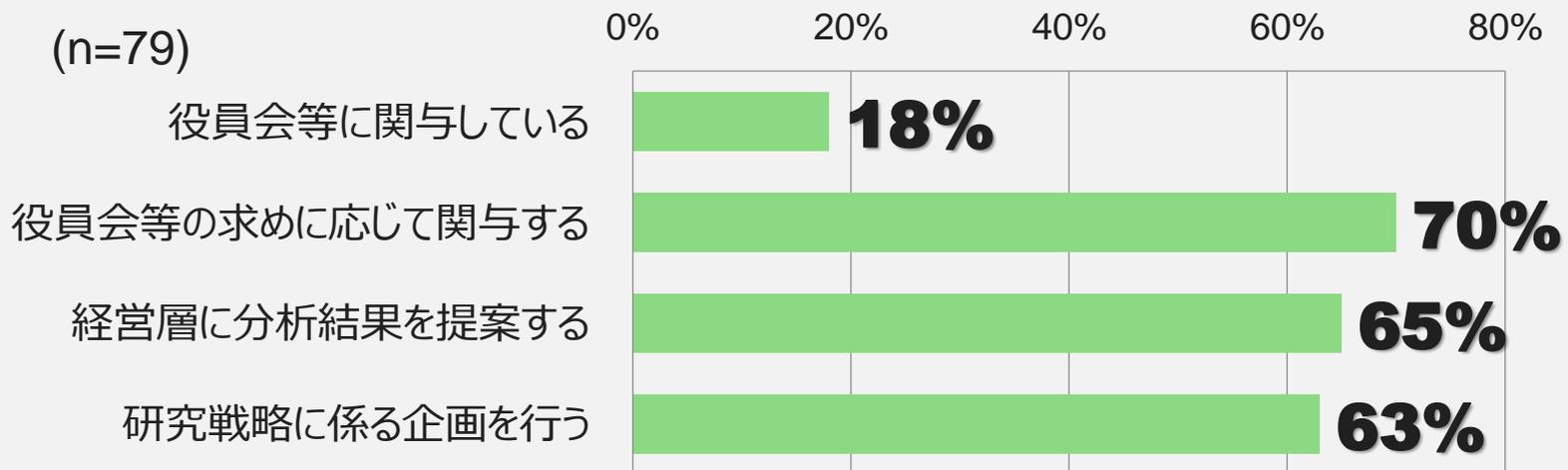
大学経営者がURAに期待すること

- 1 プレアワードの期待が強い
- 2 IRとしての役割にも期待

経営者がURAに期待すること (n=77)



(n=79)



約70%の大学で役員会の求めに応じてデータ提供
約65%の大学で経営層に分析結果を提案

URAのキャリアパス

- ◆ URAの役割や目標を明確化
- ◆ 多様なURAの役割等に対応
- ◆ 組織の長期的なコンセンサス
- ◆ URAのモチベーション維持

ご清聴ありがとうございました。

「リサーチ・アドミニストレーター業務の自立的運営に向けた調査・分析」

http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1369166.htm



北海道大学

URA協議会第2回年次大会
『URAの評価とキャリアパス（人事制度）』セッション
“北海道大学URAの現状と将来像”

2016年9月2日

大学力強化推進本部 研究推進ハブ URAステーション長

山崎淳一郎



1. 研究推進体制

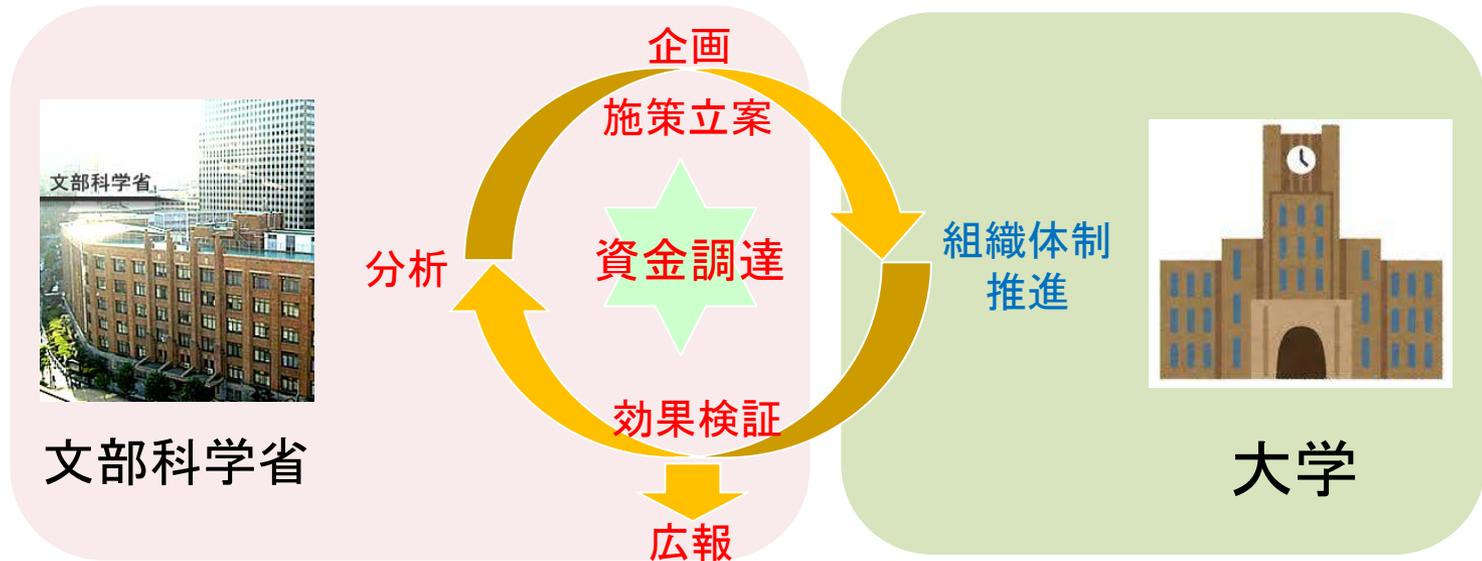
ポイント

- ◆ 北海道URAは、研究戦略企画及び研究推進を主要業務とした**研究プロデュース**機能を強化。
- ◆ **高度UA（大学経営マネジメント人材）**への変容を目指し、大学経営力強化に向けた**戦略企画に積極的に**関与。

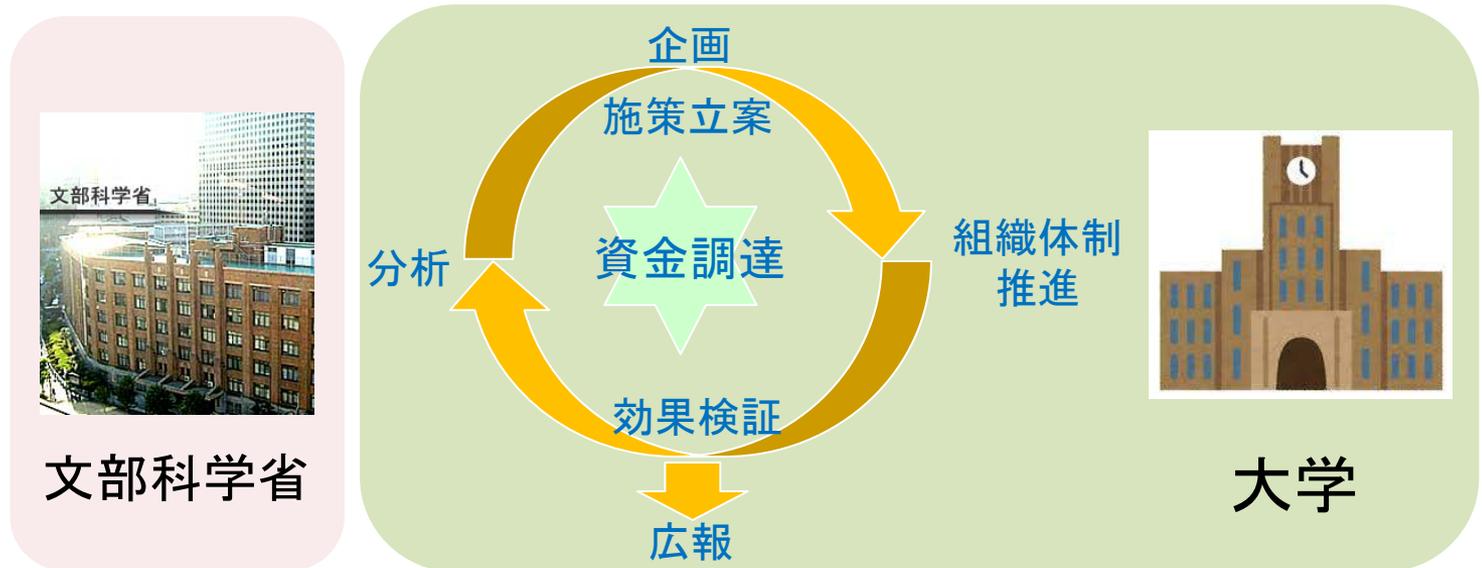


1-0.大学の持つべき機能の変化

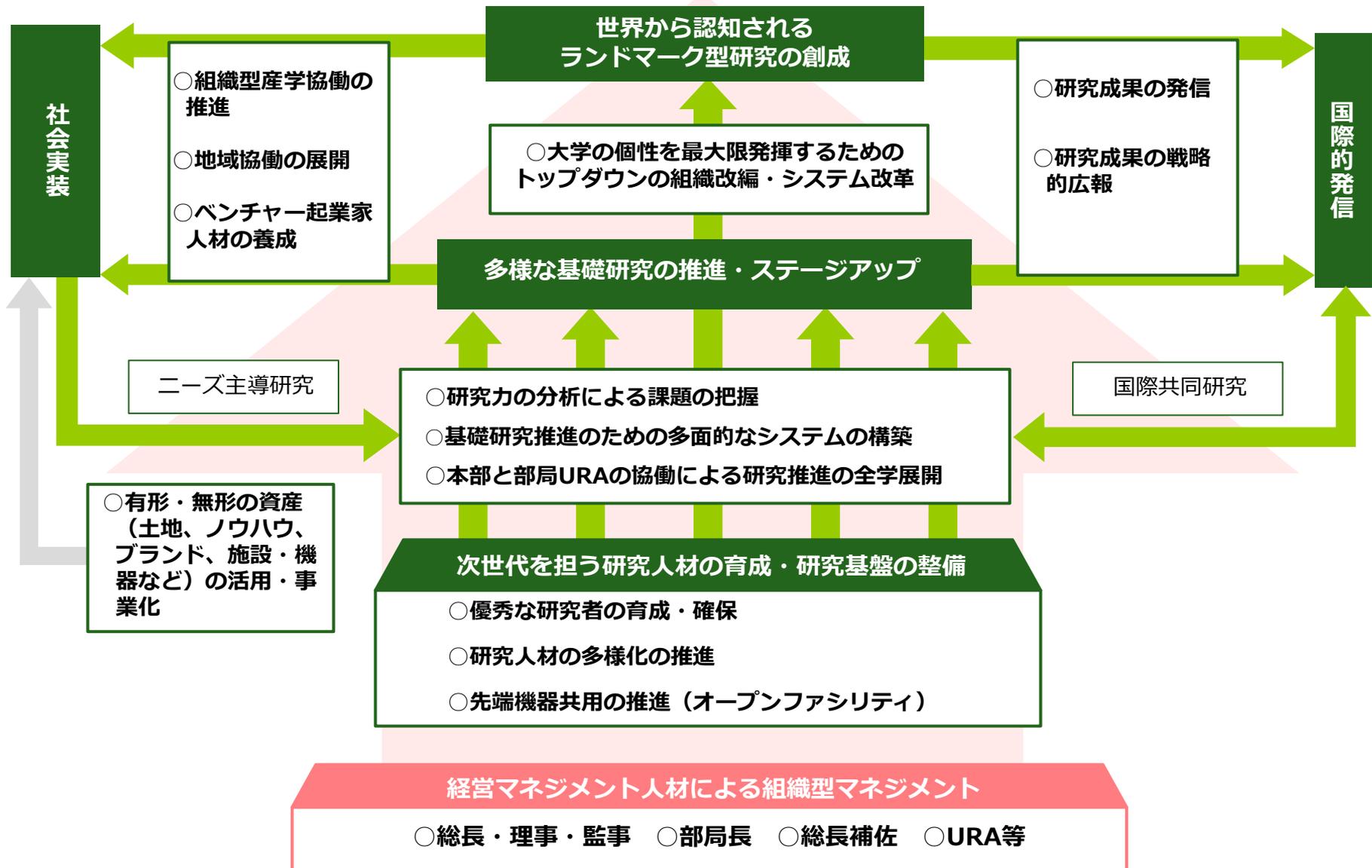
Before



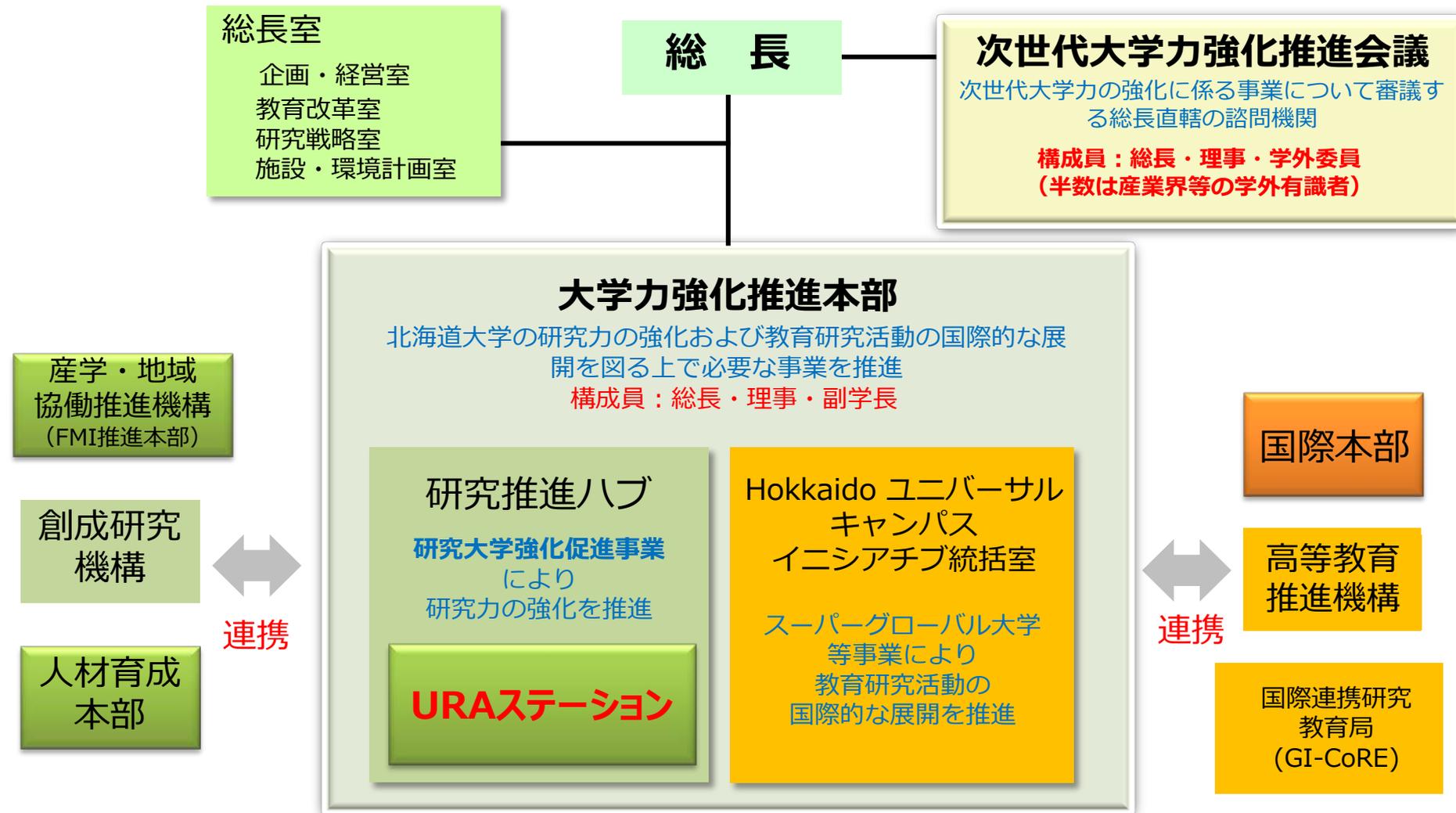
After



1-1. 北海道大学の研究戦略



1-2.北海道大学 大学力強化推進体制



4つの運営組織において大学経営マネジメントを推進
U R Aは大学改革推進の実働部隊として活動

1-3. 北大URAステーション

総長

大学力強化推進本部 研究推進ハブ

研究推進ハブ部門長・
研究担当理事・副学長
(川端 和重)



オープンイノベーション
ステーション

- 医療・創薬科学PF
- 食科学PF
- 物質・材料科学PF
- オープンファシリティーPF

事業推進室

URAステーション



URAステーション長
山崎 淳一郎

江端
(宇宙化学)



グローバルファシリ
テーター・
人材育成 etc.

上原
(物理化学)



グローバルファシリ
テーター etc.

小俣
(分子生物学)



世界展開力
(ロシア)
・北極 etc.

田中
(生態学)



国際(HUCI)・
北極 etc.

高木
(経済学)



国際(HUCI)・
国際広報 etc.

和田
(分析化学)



社会連携・
人材育成 etc.

岡田
(地球環境科学)



研究IR・
研究戦略 etc.

古畑
(国際法学)



研究IR・
研究戦略 etc.

天野
(生化学)



事業化・
研究戦略 etc.

加藤
(神経科学)



科研費・
研究大学強化
促進事業 etc.

創成研究機構

産学・地域協働推進機構

HUCI統括室

国際本部

人材育成本部

各部署

1-4. U R A 機能は変化した！

Before

- ✓ 研究の企画立案、資金の調達管理……………
 科研費や競争的資金を増やす
 科研費書類を添削して、採択率を上げる

個別研究支援



After

- ✓ 科研費や競争的資金を増やす
 → 仕組みをつくる
- ✓ 共同研究を増やす仕組みを作る
- ✓ 学内活動の事業化を行う（事業化、設備資金調達）
- ✓ 他大学ではできない研究のランドマークを作る
- ✓ 資産の運用を考える

組織マネージメント・経営



1-5. 大学改革のためのURA

世界的研究拠点の整備に向けて研究大学強化促進事業等を活用し、そのシナジー効果により研究力強化・大学改革を加速⇒**原動力としてのURA職の整備・展開**

研究力強化の3つの柱

1. 次世代型産学連携の推進
(組織対組織型連携の展開)
2. 研究人材の多様化の推進
(若手、女性、外国人等の人事制度改革)
3. 国際共同研究連携の拡大
(海外研究ユニット誘致)

改革の加速・定着に向けて

- ・総長直轄機関
「次世代大学力強化推進会議」の設置
- ・「大学力強化推進本部」による改革加速
- ・研究推進強化を目的とする企画型「URA職」の整備と展開

戦略企画型である北海道大学
URAは**研究力強化推進策を
企画・推進する中心的な存在**

つまり

戦略プランナーであり、
プロジェクトマネージャー

組織としての機能を最大化するための全学レベルのシステム整備・改革

- **研究IRを活用した大学経営戦略の企画立案**
 - ✓ 組織として把握すべき全学の情報(テーマ、外部資金、産学連携、論文業績)の一元管理と解析
大学執行部が研究者個人別、部局別、研究分野別の業績等を把握することが可能となった。
- **大学機能の自律化システム構築 (大学機能に関する新たなビジネスモデルの構築)**
 - ✓ 設備共用システムの事業化
 - ✓ 技術職員技能共用の事業化
 - ✓ ベンチャー創出エコシステム
 - ✓ 博物館・植物園機能の事業化FS
 - ✓ 施設整備のための間接経費マネジメント
 - ✓ 北大ブランドの活用方法の検討
 - ✓ 土地資産活用方法の検討
- **トップダウン型ランドマーク研究拠点の構築**
 - ✓ フード&メディカルイノベーション (FMI) 国際拠点
 - ✓ COI「食と健康の達人」拠点
 - ✓ 北極域研究連携拠点 (新規共同利用・共同研究拠点認定)
- **全学の基礎研究ステージアップに係るシステム改革**
 - ✓ 異分野融合研究推進制度の企画・推進
 - ✓ 科研費獲得の推進制度の企画・推進 (OB教授による科研費応募書類添削支援制度等)

2. URAの評価とキャリアパス

ポイント

- ◆ 2015年4月から、URA職（第3の職）制に移行。
- ◆ 有期雇用からテニユア審査を経てテニユアポストを獲得。
- ◆ 理事・副学長、総長補佐などの高度UAをめざすキャリアパスを設定。



「目標もなしに、重大なことを成し遂げられる人はいない」

By ポール J. マイヤー

資料 : 「ポール・J・マイヤーの名言一覧」<http://www.earth-words.net/human/paul-meyer.html>



資料 :

<https://www.bing.com/images/search?q=%e3%83%9d%e3%83%bc%e3%83%ab%e3%83%9e%e3%82%a4%e3%83%a4%e3%83%bc&qvpt=%e3%83%9d%e3%83%bc%e3%83%ab%e3%83%9e%e3%82%a4%e3%83%a4%e3%83%bc&qvpt=%e3%83%9d%e3%83%bc%e3%83%ab%e3%83%9e%e3%82%a4%e3%83%a4%e3%83%bc&qvpt=%e3%83%9d%e3%83%bc%e3%83%ab%e3%83%9e%e3%82%a4%e3%83%a4%e3%83%bc&FORM=IGRE>

エール大学における「人生の目標」実験

1953年、エール大学卒業生に対して、人生の目標に関する調査を実施。

- ① 87%…明確な目標を持っていない
- ② 10%…明確な目標を持っているが、それを書き記していない
- ③ 3%…明確な目標を持ち、それを書き記し、計画を立てて実行している

20年後

追跡調査をしたら…

③の3%が残り97%の総資産をしのぐ
資産を得る成功を果たした！
「目標こそが人の情熱を喚起し、
行動を起こす力の源泉」

平成23年度の事業展開イメージ

●11大学における先行的検討の結果を踏まえ、平成23年度前半からスキル標準の作成を行うとともに、全国ネットワークの構築に向けた検討を開始する。

●平成23年度後半より、スキル標準を踏まえ、研修・教育プログラムの整備を開始するとともに、研究開発マネジメント人材養成プログラムの開発を開始する。

●平成23年度後半より、リサーチ・アドミニストレーターの配置支援を開始する。

（配置されたリサーチ・アドミニストレーターの活動実態をアセスメントしながら、適宜スキル標準にフィードバックさせることによりスキル標準について不断の改善を図ることとする。）

●リサーチ・アドミニストレーターの配置支援は公募(文科省の委員会で審査)により行う。

【公募条件(主なもの)のイメージ】

- ・支援期間中に補助金以外に大学等の自主経費で雇用する予定があること。
- ・常勤として雇用すること。
- ・補助期間終了後も継続して雇用すること。
- ・雇用後のキャリアパスについて、明確なプランが設計されていること。
- ・どのような職務に参画させるか及びその業務達成目標が明示されていること。
- ・能力開発プログラムが設計されていること。
- ・採用時の能力評価やその後の能力評価体制が整備されていること。

リサーチ・アドミニストレーターのキャリアパスの流れ（イメージ）

シニア・リサーチ・アドミニストレーター

博士課程修了後、
研究開発プロジェクト
に参画経験のある
シニア人材

カリスマ、スター研究者による
研究拠点形成等の大型研究
プログラムの主体的な運営・
進行管理等のプロジェクト・
マネージメント

3年目研究プロジェクト参画
に適性がある人材は移行

- 施策**
- ◎人件費・活動費
 - ◎研修プログラム受講
 - ◎大学院教育の履修

1年 2年 3年 4年 5年

リサーチ・アドミニストレーター

博士課程修了者等で
リサーチ・アドミネレーション
業務に意欲を持つ者

若手、コア(中堅)研究者の研究
開発や産学連携の複数プロ
ジェクトに係る申請、競争的
資金等の企画・情報収集・申請、
採択後の運営・進行管理、
情報収集、交渉等に従事

- 施策**
- ◎人件費・活動費
 - ◎研修プログラム受講

1年 2年 3年

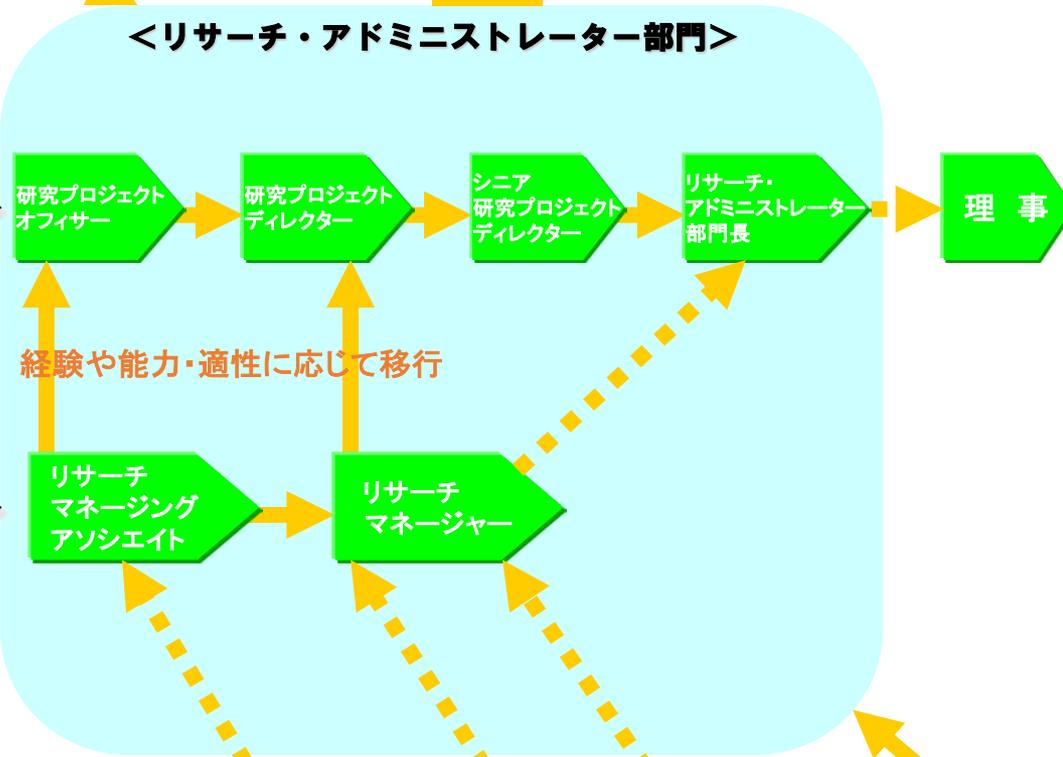
事務職員 (会計職員等)

競争的資金等の資金管理・
執行管理、報告等に従事

2016/9/2



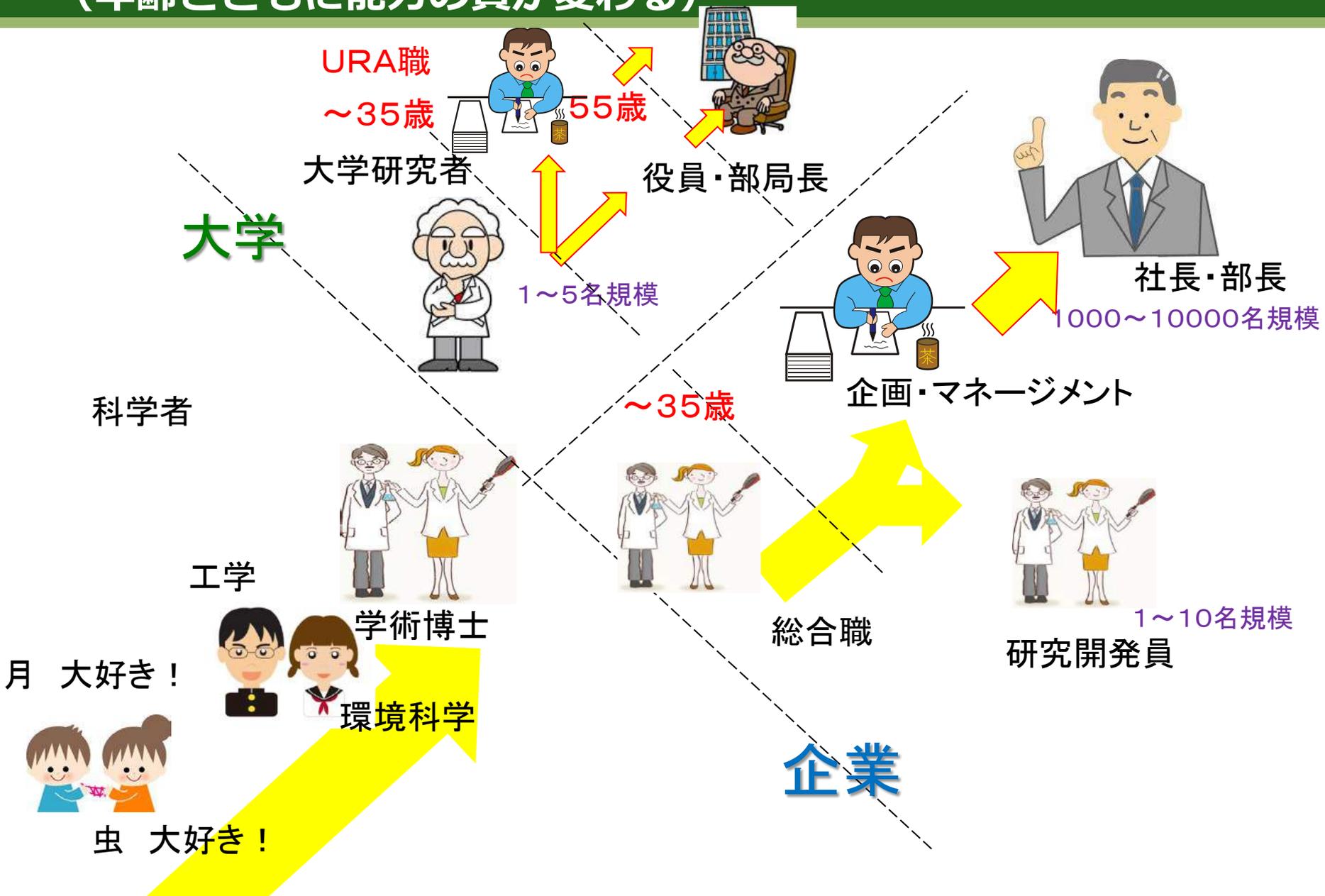
他の大学、研究開発独法、資源配分機関、
政府機関や民間等で活躍



* 研究プロジェクトオフィサー: 各研究費制度の個々のプログラムや研究分野で課題の選定、評価、フォローアップ等の実務を行う研究経験のある責任者
 * 研究プロジェクトディレクター: 競争的研究資金制度と運用について統括する研究経験のある高い地位の責任者
 * リサーチ・マネージャー: 教育・科学技術行政の専門家が専門人材として任用され、大学や大学院研究科等の運営、教育、研究等の業務を担う者。
 リサーチ・マネージングアソシエイトはリサーチ・マネージャーの下、同様の業務を行う。

2-1. URAキャリアパスについて

(年齢とともに能力の質が変わる)



2-2. URA職 (第3の職) の創設

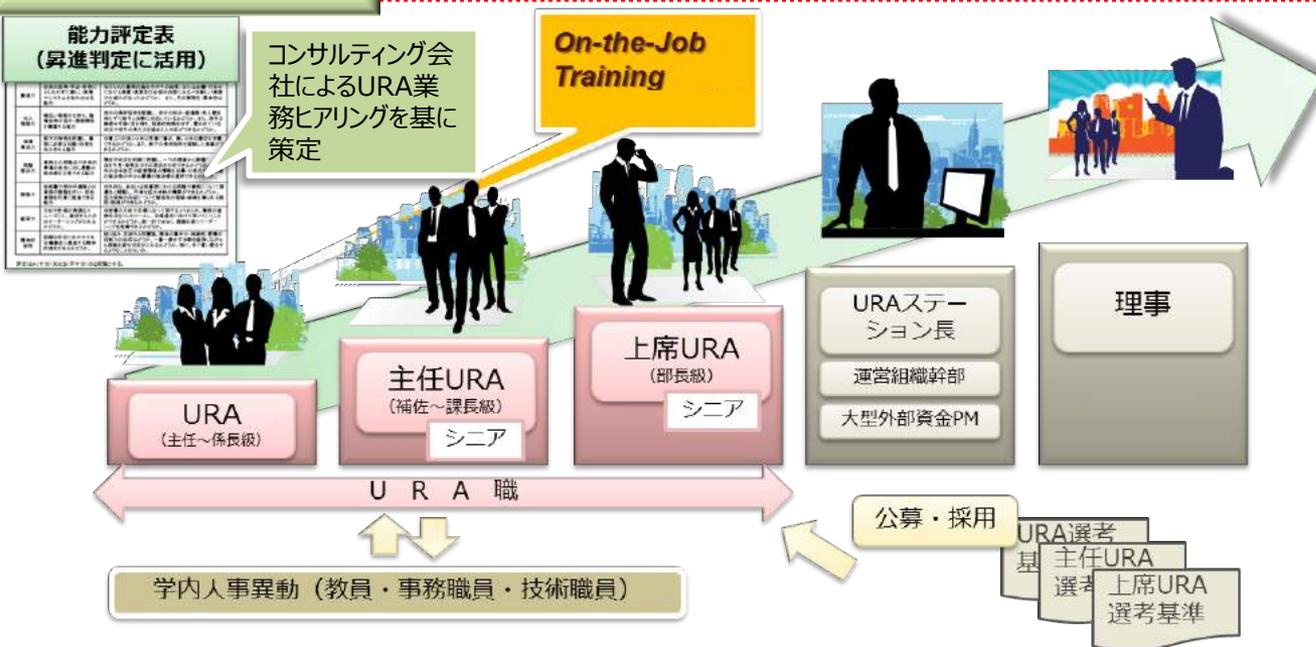
(2015年4月1日)

大学改革を推進する総長直轄運営組織である「大学力強化推進本部」に機動部隊としてURAステーションを配置

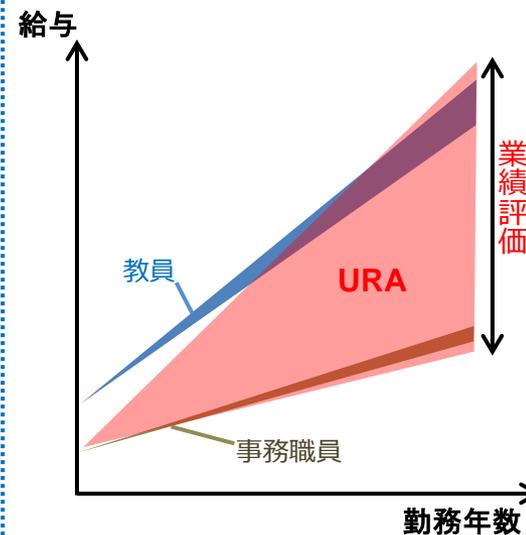
教員や事務職員と異なる第3の職「URA職」の創設・配置

- 平成26年12月「URA職」の創設と、13名を自主財源でテニュア職として配置することを決定
- 研究戦略企画及び研究推進支援業務を職務とした
- テニュア審査を経てテニュア職へ移行する制度 (テニュアトラック制) を採用

URAのキャリアパス



業績評価に連動したURA職独自の給与体系



第3の職である大学経営マネジメント職のモデルとしてURA職を設置

3. 研究支援職から研究プロデューサーへ

ポイント

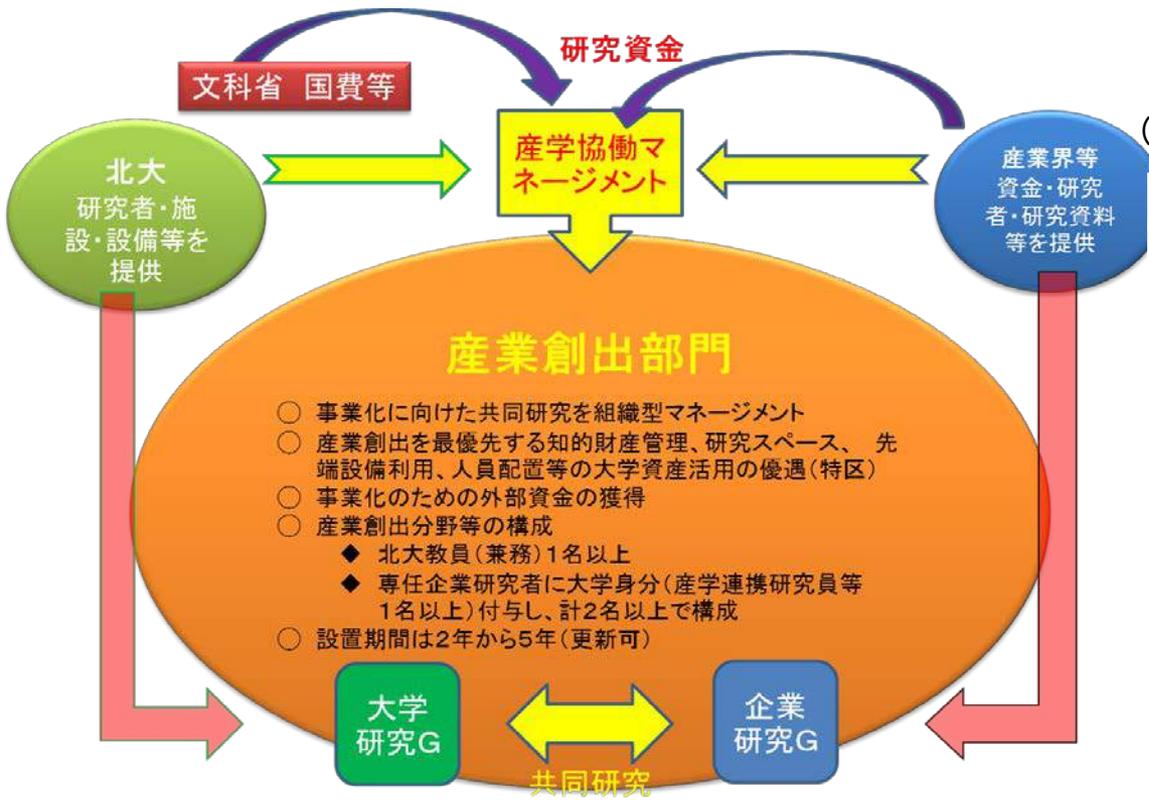
- ◆ COI-STREAMの成果として「産業創出部門制度」を創設。
- ◆ 組織対組織型の共同研究推進強化のため、研究マネジメントのしくみを深化。



3-1.産業創出部門制度

How:イノベーションエコシステム創出のための技術移転から研究協働へ

- ◇提案型組織マネジメント
- ◇URA等経営人材育成



H26.4制度開始

—H28.6.1現在 8部門設置—
(H26年度～1、H27年度～4、H28年度～3)

	申込者	部門名
1	日東電工	難治性疾患治療部門
2	東日本高速道路	高速道路イノベーション推進部門
3	日生バイオ	日生バイオ・ライフサイエンス研究所食と健康研究部門
4	オプトクエスト	オプトクエスト次世代光デバイス研究開発部門
5	森永乳業	森永乳業 プレママから高齢者の食と健康研究部門
6	ダイセル	脂質機能性解明研究部門
7	日立製作所	北の社会イノベーション部門
8	日立製作所	新概念コンピューティング分野

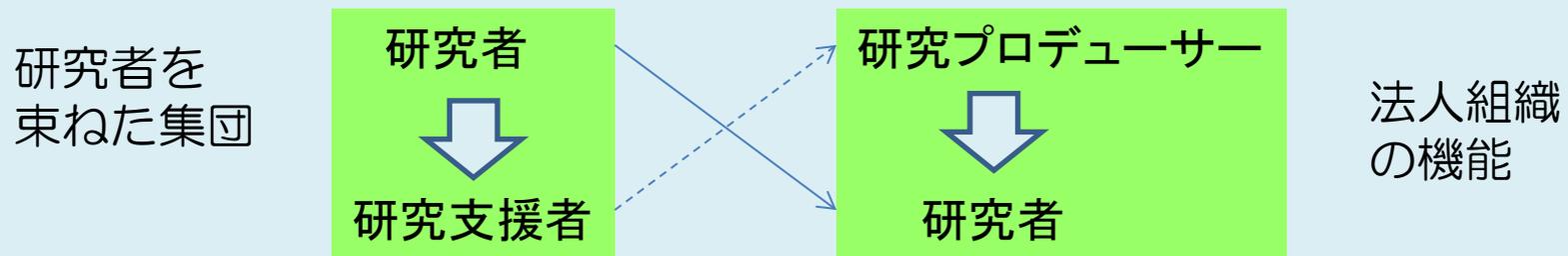
部門に配置されている企業からの専任研究者総数：70名（正規教員の4%）
この拠出人件費は、産学共同研究費総額14億円と匹敵する。

3-2. 組織型産学協働マネージメント

社会実装を最優先

「単独知財権の技術移転」から「事業創出のための組織型協働研究を推進」へ

大学組織としてのマネージメントの確立

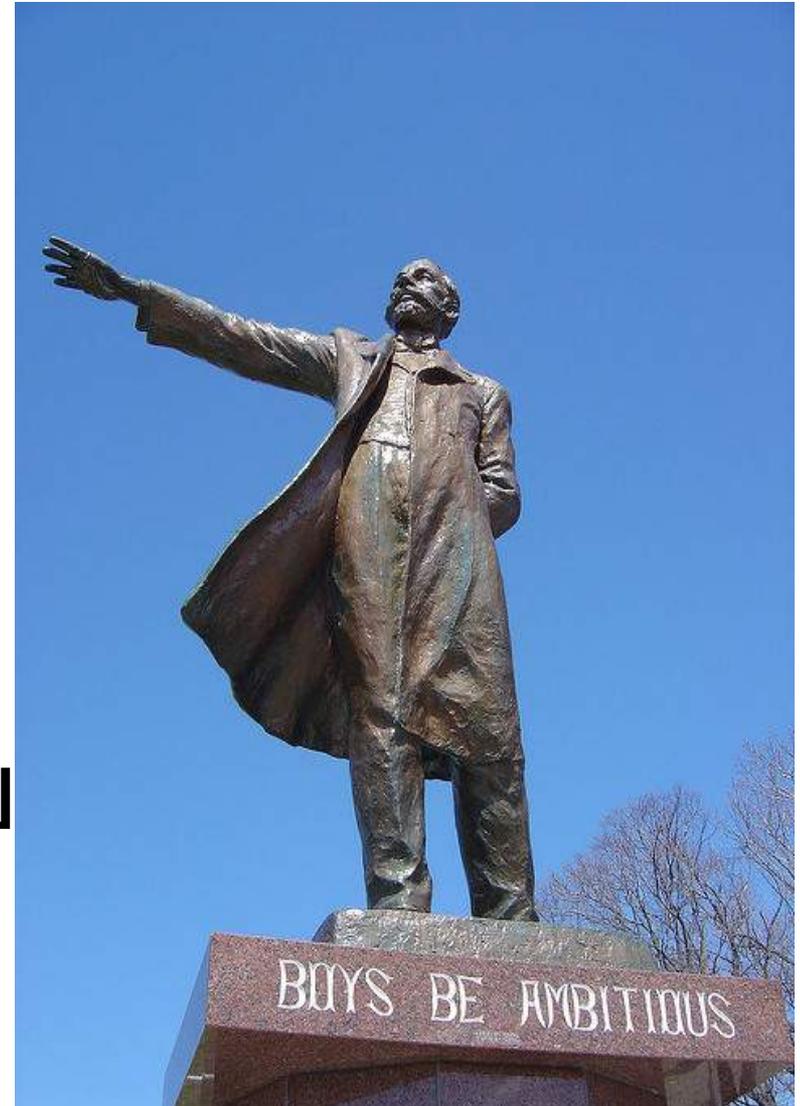


1. 組織協働研究を加速し、企業等の事業化推進を目的として北大資産の活用を最大化
 - イコールパートナーシップ(組織型)
 - ゴール・ミッションの共有
 - A2B2C (Academia to Business to Consumer) の概念
2. 大学が有する幅広い知的資産の積極的な活用を促進
共同研究テーマ以外の幅広い研究・人材・データ・施設・設備……
3. 業界ごとの異なる考え方に柔軟に対応
業界により発明の価値は雲泥の差。権利設計は企業が事業化目線で実施
4. 大学の協働活動を推進するキャッシュフロー
特許権実施料依存から大型共同研究や施設利用料収入等の増強による活動費確保

4. URAの能力開発

ポイント

- ◆ 評価と能力開発はURA組織の強化を図る両輪の役割。
- ◆ URAの強みに投資をすることは、URA組織の強化につながる。
- ◆ リーダーシップ能力向上のため、「**ストレンガス・ファインダー診断**」を実施、URA各々が**“強み”**を理解。



4-1.有能なリーダーの特徴

より有能なリーダーになる秘訣とは何？

ある専門家チームの調査によると、次の3つの事実がわかったという。

1. 常に強みに投資する

2. 周囲に適切な人材を配置し、チームの力を最大限に引き出す

*優れたチームのリーダーは4つの領域のリーダーシップを備えている

①実行力 ②影響力 ③人間関係構築力 ④戦略的思考力

3. フォロワーたちの欲求を知っている。

*人がついてくる4つの欲求

①信頼 ②思いやり ③安定 ④希望

4-2. ストレngthス・ファインダー (SF) 診断

21

- ◆ より有能なリーダーになるためには、強みに投資することが不可欠
- ◆ その前提として、自分の「強み」を知るため、「ストレngthス・ファインダー診断」を中心としたワークショップを実施（2015年12月）。
- ◆ 診断結果は、「戦略的思考力」[17]、「人間関係構築力」[10]、「実行力」[10]の順に高いデータを示した。特に、「戦略的思考力」のうち、「収集心」[8]、「分析思考」[3]、内省[3]が高い数値。

「強み」とは…

才能と、それに関連する知識とスキルが結びついたもの。
常に完璧に近い成果を生み出す能力

SF診断とは…

強みを伸ばす土台となる才能を診断するシステム



J.YAMAZAKI2016

資料：「ストレngthス・リーダーシップ」トム・ラス&バリー・コンチー著、日本経済新聞出版社刊（2013.3.22）

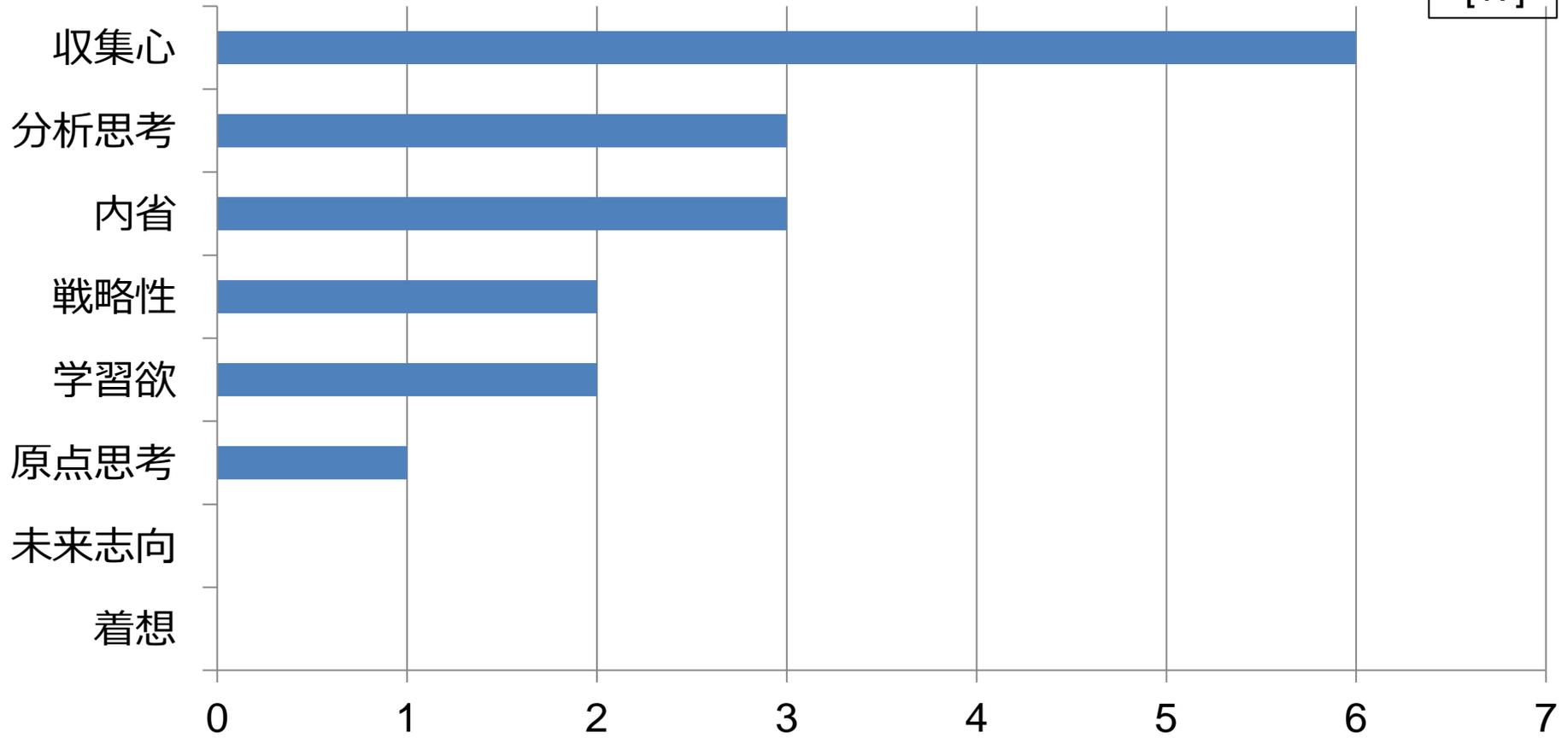
4-2-0.リーダーシップ°の4領域とSFの34の資質

実行力の資質	影響力の資質	人間関係構築力の資質	戦略的思考力の資質
アレンジ	活発性	運命思考	学習欲
回復志向	競争性	共感性	原点思考
規律性	コミュニケーション	個別化	収集心
公平性	最上志向	親密性	戦略性
慎重さ	自我	成長促進	着想
信念	自己確信	調和性	内省
責任感	社交性	適応性	分析思考
達成欲	指令性	包含	未来志向
目標志向		ポジティブ	

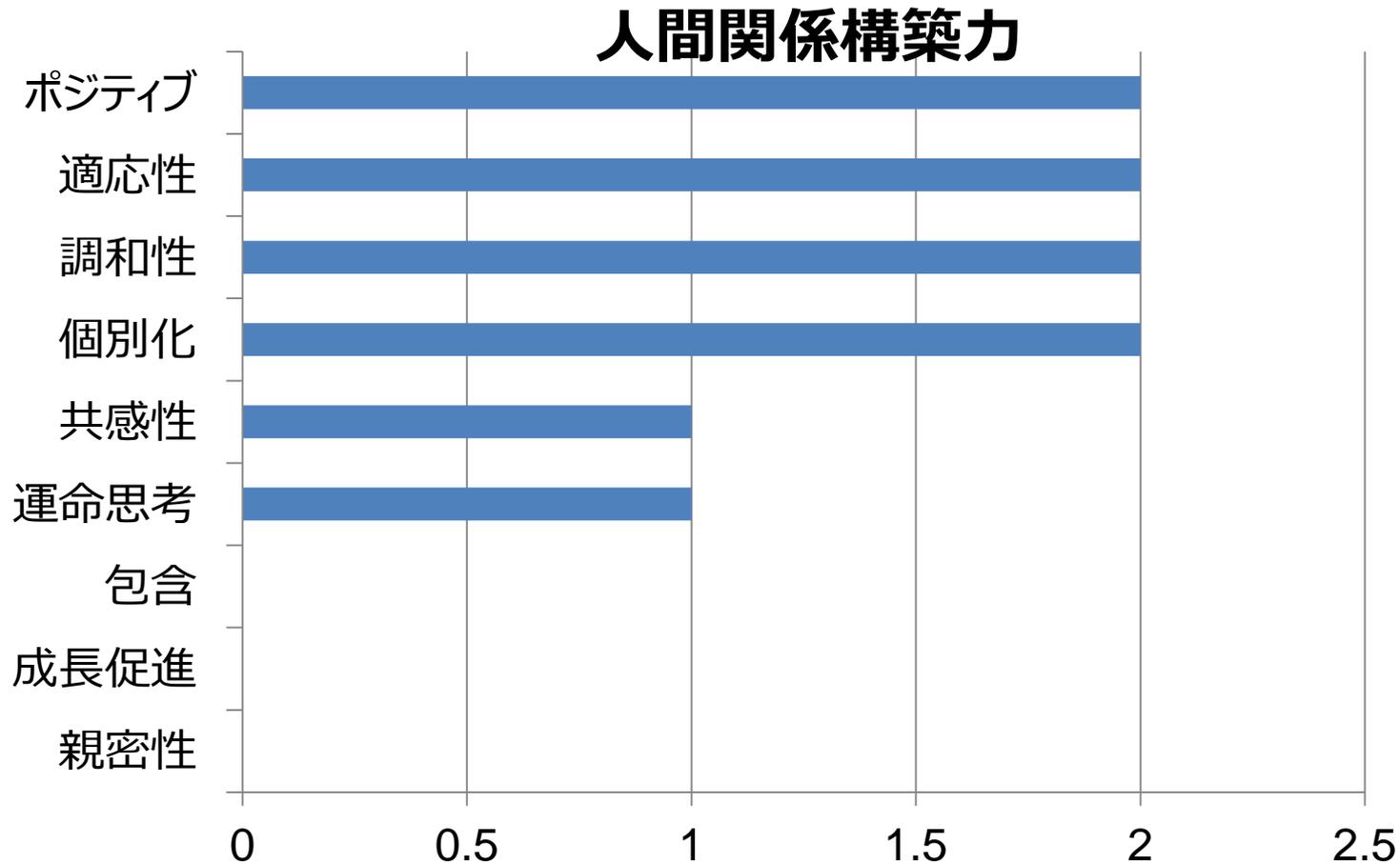
4-2-1.SF診断①：戦略的思考力

戦略的思考力

母数8
[17]

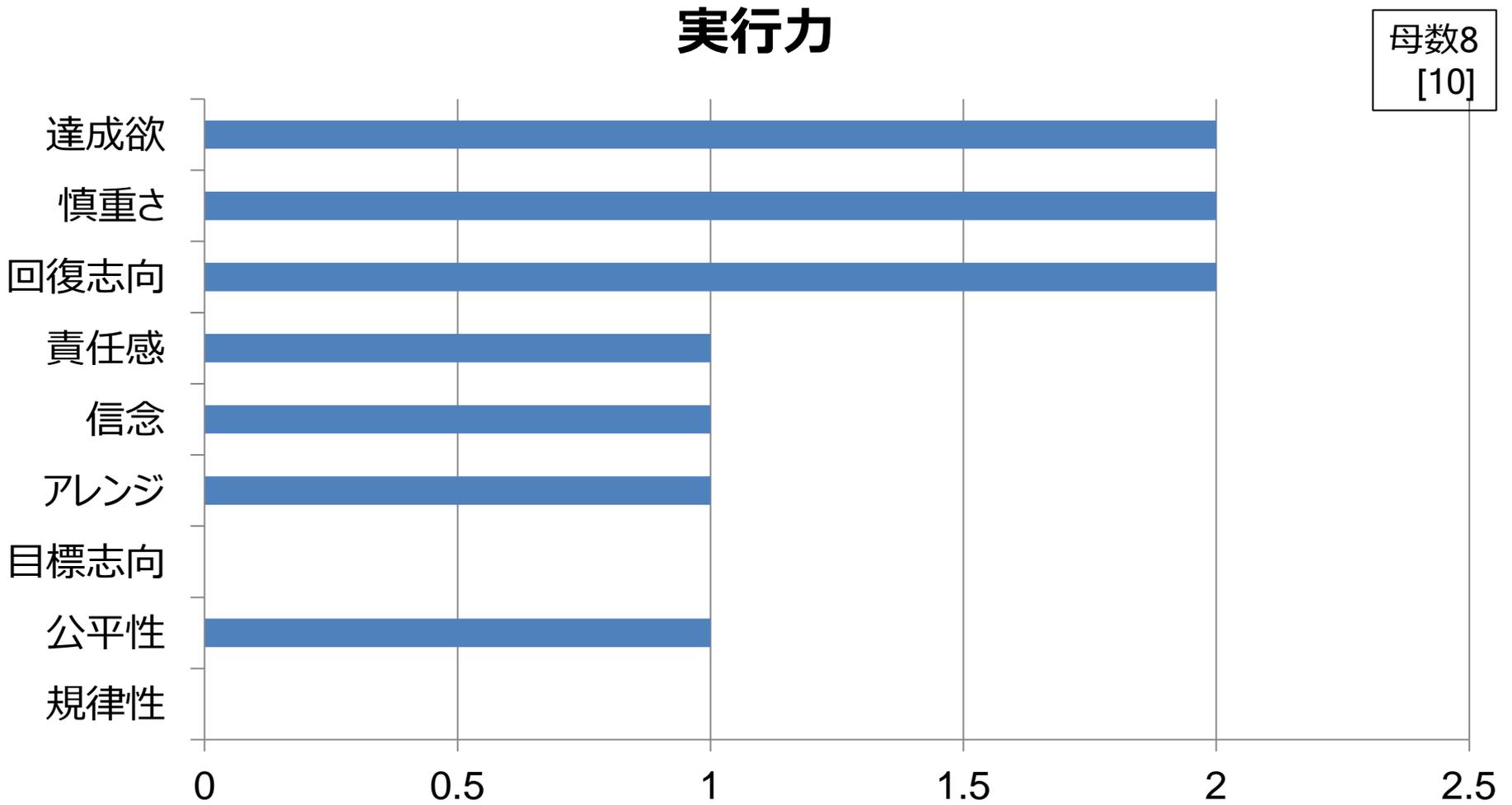


4-2-2.SF診断②：人間関係構築力

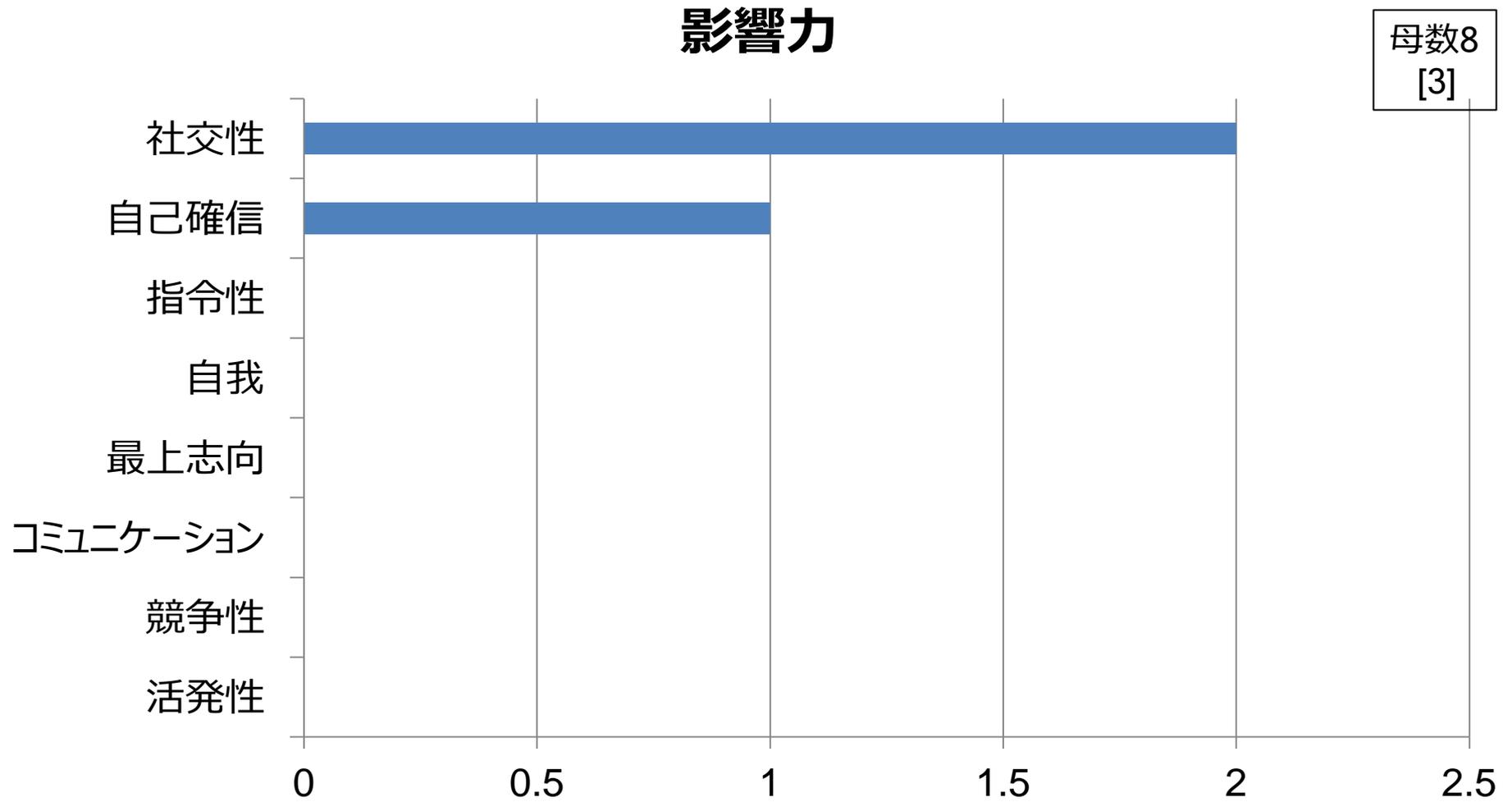


母数8
[10]

4-2-3.SF診断③：実行力



4-2-4.SF診断④：影響力



5.大学経営マネジメント人材の将来像

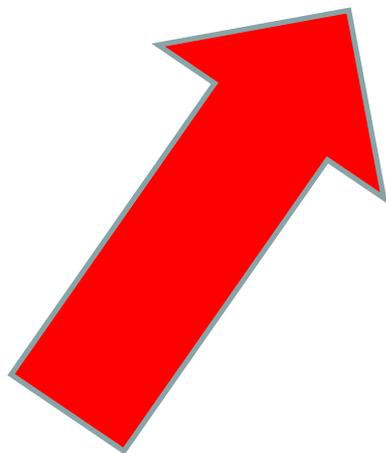
27

- ◆ 大学経営マネジメント人材（URA関連職）のヨコ統合が将来の姿。
- ◆ かかる人材層の厚みを強くし、大学経営マネジメント人材として、総長、執行部を支える体制を深化。



北大が目指すエコシステム

社会構造改革を
先導



5) 大学群-企業群+ (官民資金) 型大型協働研究
課題提案型コンソーシアム
食と健康、北極域研究

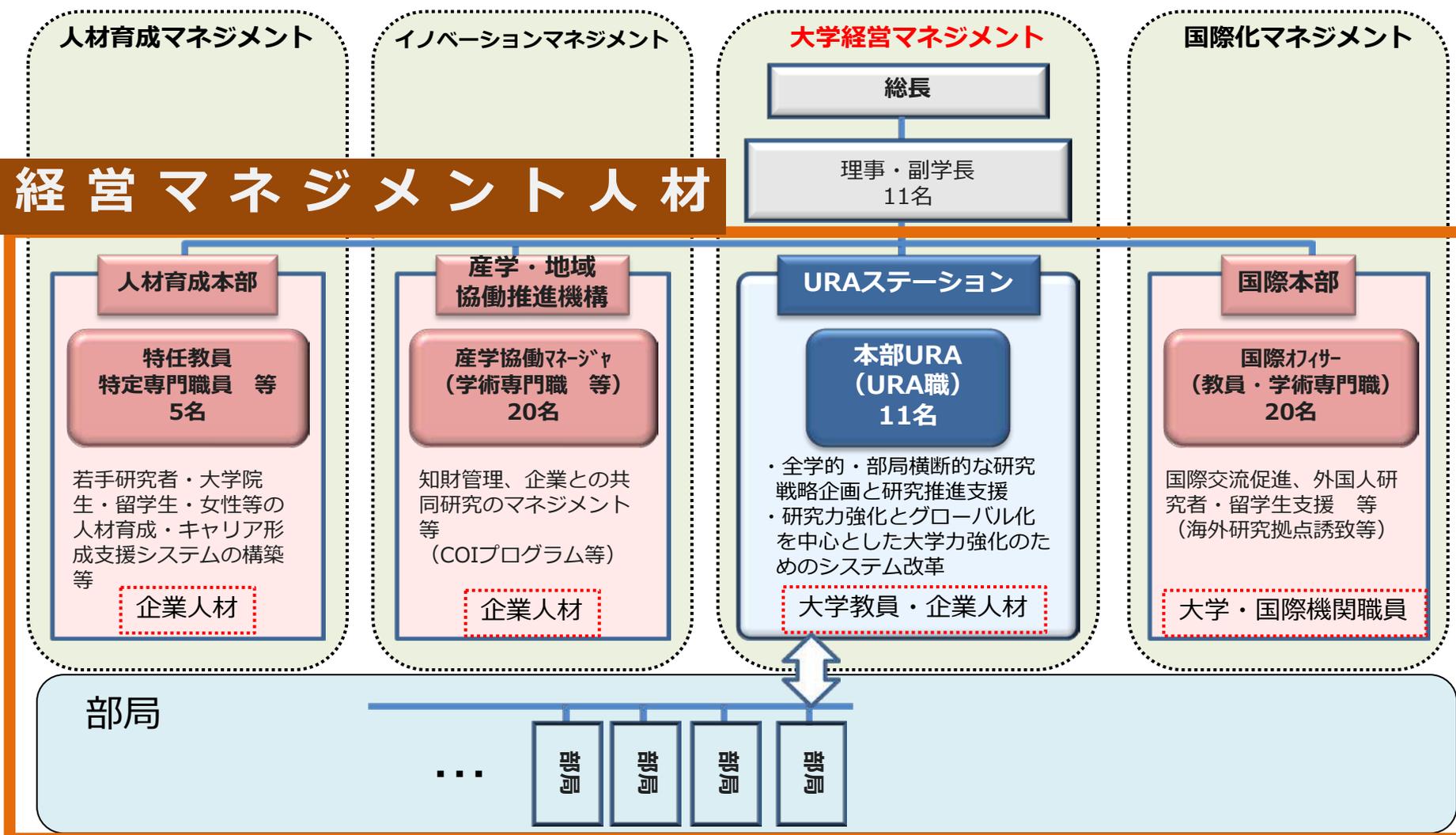
4) 組織-組織+民 (企業資金) 型大型協働研究
日立北大ラボ、日東電工北海道研究所
塩野義イノベーションセンター

3) 組織-組織+官 (国資金) 型大型協働研究
未来創薬イノベーション事業,

2) 個人-個人+官 (国資金) 型大型共同研究
IMPACT, FIRST...

1) 個人-個人型+民 (企業資金) 小規模共同研究
約450件/年





機能の特性ごとにマネジメント人材をURA類似職としてまず4つの運営組織に配置・展開
単に部局に配置するのではなく、運営組織において経営マネージメント能力を強化したうえで部局配置を進める

北大URAが目指すもの…

組織としての機能を発揮させる集団として 北海道大学をデザインする

北海道大学の活動で、世界が今より前進するためには
どうすれば良いか、その戦略を考え、

皆様とともに「世界の課題解決に貢献する」
北大のビジョンを描きます。

大学視点ではなく、顧客起点、顧客視点で！



ご清聴ありがとうございました



問合せ先:

<メールアドレス>

J-yamaza@jimu.hokudai.ac.jp

主な参考文献:

- 第2回リサーチ・アドミニストレーター研究会「リサーチ・アドミニストレーターの育成・確保について」文部科学省（2010.11.21）
- 「儲け続ける会社のシンプルな経営」志村勉著、日本能率協会マネジメントセンター刊（2012.6.10）
- 「ストレングス・リーダーシップ」トム・ラス&バリー・コンチー著、日本経済新聞出版社刊（2013.3.22）
- 「さあ、才能（じぶん）に目覚めよう あなたの5つの強みを見出し、活かす」マーカス・バッキングム&ドナルド・クリフトン著（2001.11.30）

RA協議会第2回年次大会 大学セッション
URAの評価とキャリアパス(人事制度)

大阪大学URAについて

2016年9月2日

大阪大学経営企画オフィスURA部門

部門長/シニア・リサーチ・マネージャー/学術政策研究員

菊田 隆

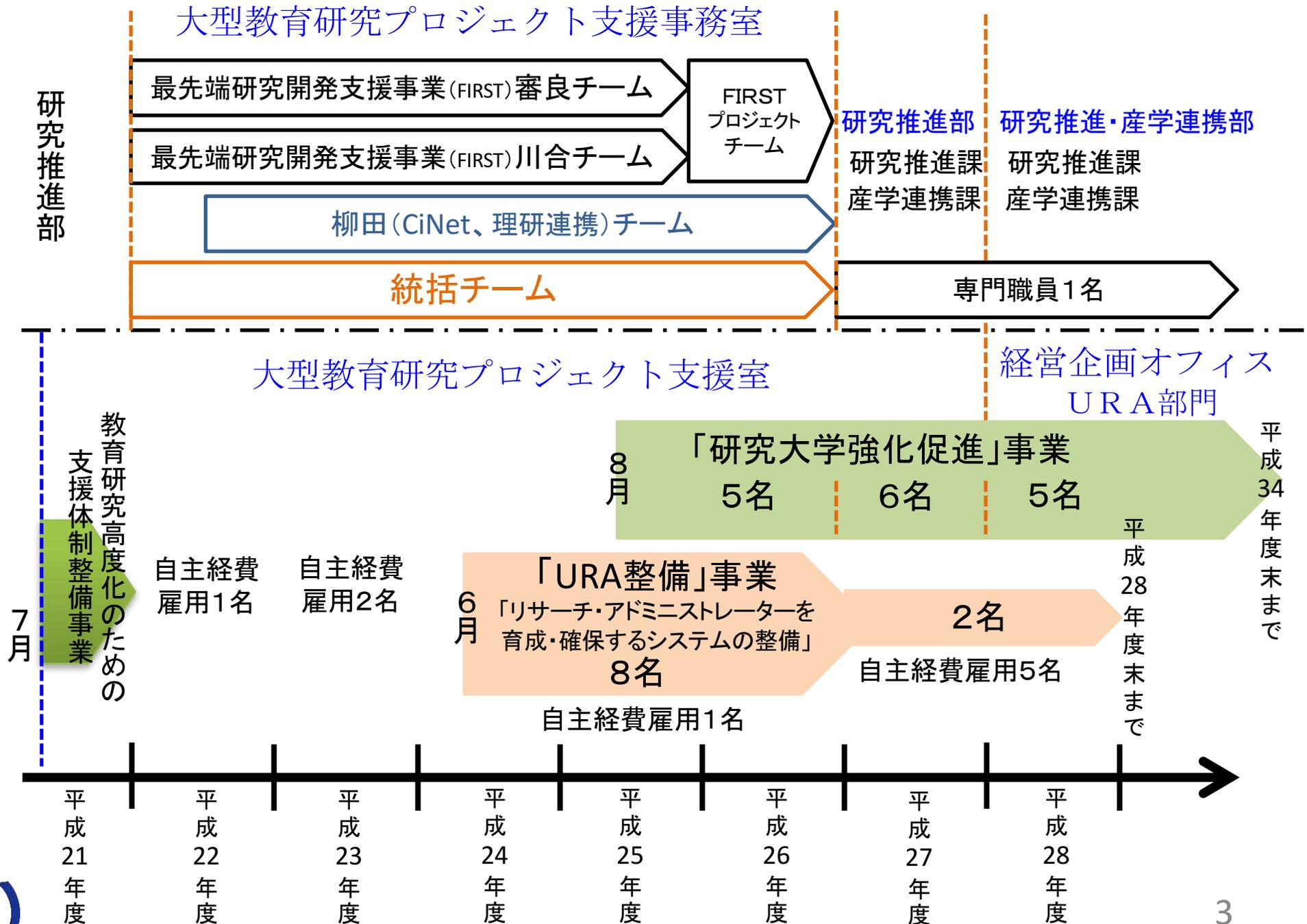
t.kikuta@lserp.osaka-u.ac.jp



大阪大学URAについて

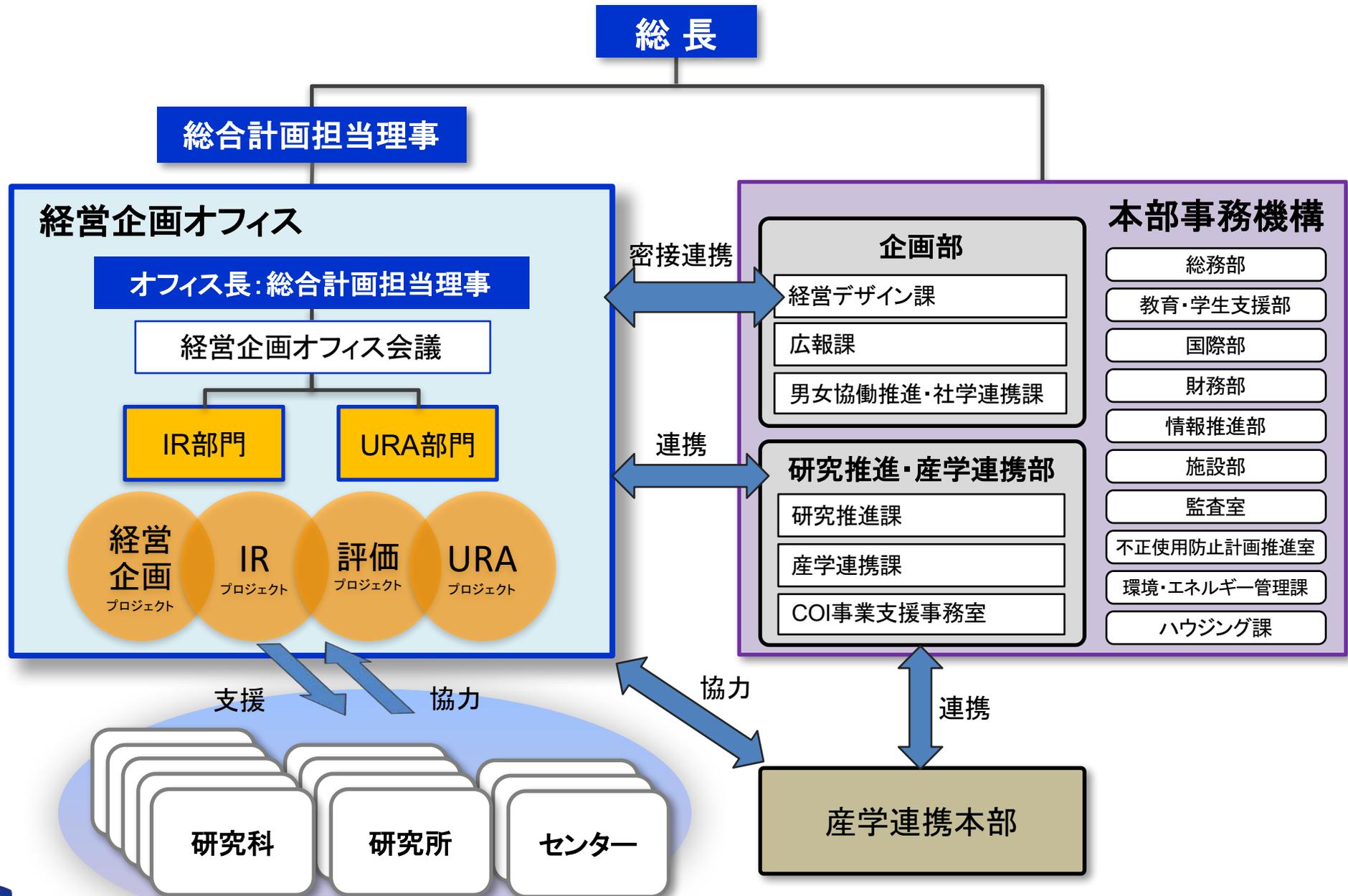
1. 大阪大学URA部署の歴史
2. 経営企画オフィス URA部門の位置付け
3. リサーチ・アドミニストレーター(URA)の業務とメンバー
4. URA職の制度
5. URAの評価
6. URAのキャリアパス
7. 今後の課題

大阪大学URA部署の歴史



経営企画オフィス URA部門

平成28年4月現在



○組織変更

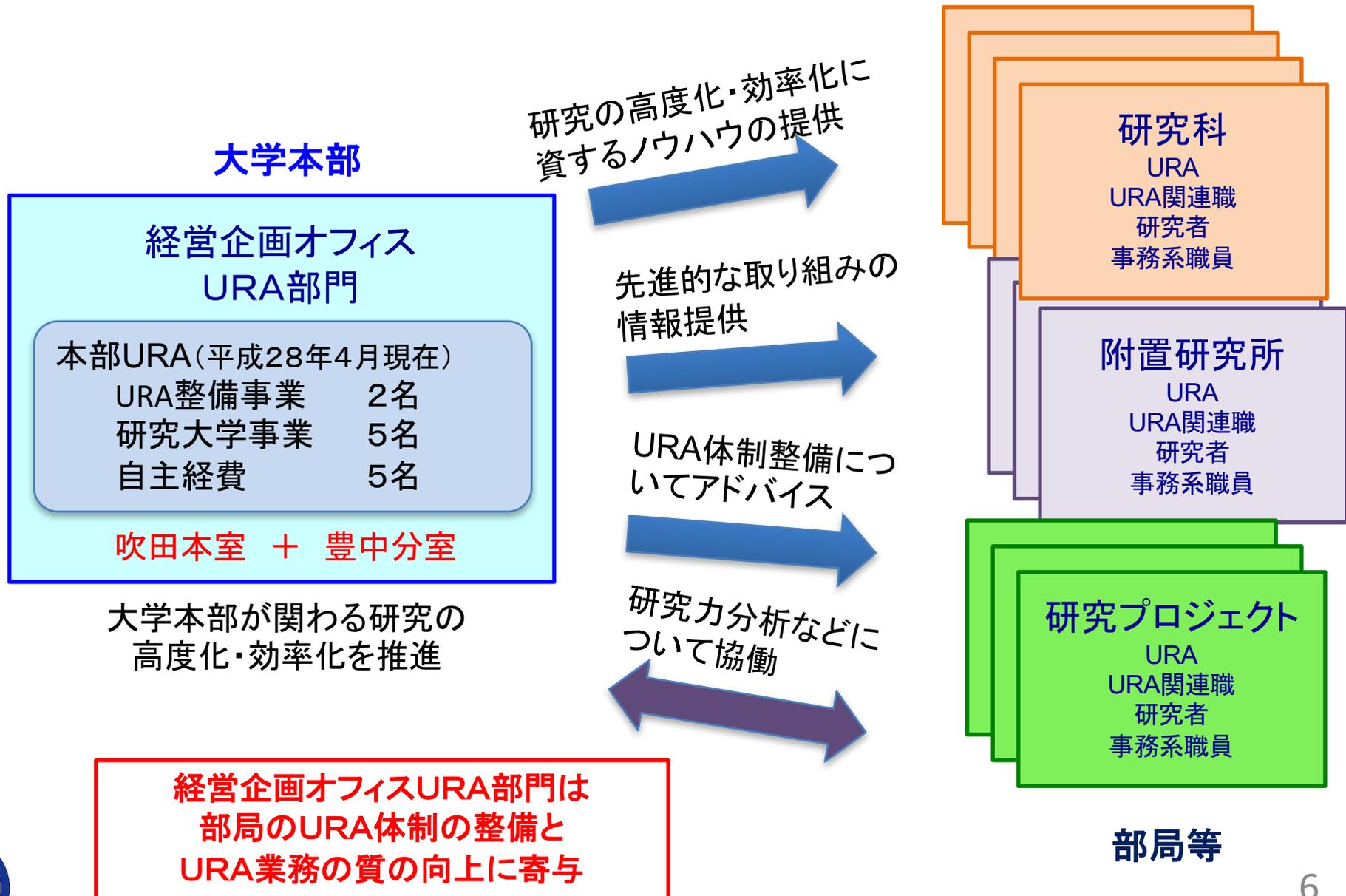
- ・名称:経営企画オフィスURA部門(変更前:大型教育研究プロジェクト支援室)
- ・直属の理事:総合計画担当理事(変更前:研究担当理事)
- ・目的:教育、研究、社会貢献のさらなる活性化に向け、方針及び戦略決定において必要な情報の収集及び分析、並びに施策の提案等を通して執行部の大学経営を支援する(設置要項)

○経営企画オフィスの業務(IR部門9名、URA部門12名)

- ①我が国の政策及び海外の高等教育情勢を踏まえた大学の経営上の施策検証及び立案に関すること(経営企画プロジェクト)
- ②大学の経営に関する意思決定に資する情報収集及び分析に関すること(IRプロジェクト)
- ③大学の目標、計画及び評価に資する情報収集及び分析に関すること(評価プロジェクト)
- ④大学の研究推進体制及び機能の強化、研究者の研究活動の活性化等に関すること(URAプロジェクト)

本部URAと部局URAの連携

大阪大学全体のURA体制整備における役割



URA業務(東京大学の「スキル標準の作成」成果報告書)

(1) 研究戦略推進支援業務

- ①政策情報等の調査分析、②研究力の調査分析、③研究戦略策定(支援)

(2) プレアワード業務

- ①研究プロジェクト企画立案支援、②外部資金情報収集
- ③研究プロジェクト企画のための内部折衝活動、
- ④研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整、⑤申請資料作成支援

(3) ポストアワード業務

- ①研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整、②プロジェクトの進捗管理、
- ③プロジェクトの予算管理、④プロジェクト評価対応関連、⑤報告書作成

(4) 関連専門業務

- ①教育プロジェクト支援、②国際連携支援、③産学連携支援、④知財関連
- ⑤研究機関としての発信力強化推進、⑥研究広報関連、⑦イベント開催関連、
- ⑧安全管理関連、⑨倫理・コンプライアンス関連

赤字: URA部門が依頼に応じて対応、またはニーズを先取りして活動している業務

青字: URA部門は「URA整備」事業と「研究大学強化促進」事業に対してのみ、ポストアワードを実施

URA部門の基本方針1

- ポストアワード業務はURA部門が担当する事業のみに対して行う。
- 部局・事務系・教員からの依頼に対する対応の基本は、協働で実施してノウハウを移転。将来、依頼主自身で実施できるようにする。

16研究科、5附置研究所、本部事務機構8部、3全国共同利用施設、1WPI、教員3,000名以上等に比べて、URAは12名のため、依頼業務が累積すると対応できなくなる。

URA部門の基本方針2

- URAは事務系職員と協働して、執行部の企画を実施
- 事務組織のラインが主役。URAは脇役
- 事務組織が不得意なところを支援

1,500名以上の事務系職員に対して、URAは12名のため、主役にはなり得ない

◆ 公募情報収集

- 科学技術振興機構(JST)のCREST、さきがけ、ALCA、社会技術研究開発
- 日本医療研究開発機構(AMED)のAMED-CRESTとPRIME
- 日本学術振興会(学振)の実社会対応プログラム

◆ 公募説明会

- 産学連携課主催、URA部門企画: JSTのCRESTとさきがけ
- 産学連携課主催、URA部門企画: AMEDのAMED-CRESTとPRIME
- 研究推進課主催、URA部門一部担当: 学振特別研究員
- JSTの社会技術研究開発
- 学振の実社会対応プログラム

◆ 申請書作成セミナー

- 学振特別研究員DC1、DC2
- (計画中)JSTのさきがけ、AMEDのPRIME

◆ 申請書へのアドバイス

- JSTのCREST、さきがけ、ALCA、社会技術研究開発
- AMEDのAMED-CREST、PRIME
- 学振育志賞、特別研究員DC1、DC2、RPD

◆ 模擬面接・模擬ヒアリング(専門に近い教員に模擬審査員(各2名)を依頼)

- 科研費: 基盤研究(S)、新学術領域研究、特別推進研究
- JSTのCREST、さきがけ、ALCAとAMEDのAMED-CREST、PRIME
- 学振育志賞、特別研究員DC1、DC2、RPD

URA業務の例②

事務からの依頼に基づく協働や協力

- 研究推進・産学連携部

 - 研究推進課：学振特別研究員説明会、科研費英語説明会、研究倫理英語セミナー等

 - 産学連携課：CREST、さががけ、AMED-CREST、PRIME学内説明会等

- 国際部国際企画課：「世界適塾」英文リーフレット初版企画、海外からの訪問対応、
海外への研究情報発信記事の選考等

- 国際部海外センター：海外の大学とのベンチマーキング用データの提供

- 企画部：職員研修「未来セミナー」講師、世界大学ランキング対応等

- 企画部広報課：大阪大学News Letterの記事の選考等

- …

部局等からの依頼への協力

- ◆ アウトリーチ活動：サイエンスカフェ等の立上げ(OJT)、メールマガジン創刊、海外出展等
学術研究機構会議所属の多数の部局、最先端医療イノベーションセンター、IFReC等

- ◆ FD/SD等の企画や講師：科学技術政策動向、研究力等の分析、人社系の研究動向等
工学研究科、基礎工学研究科、文学研究科、産業科学研究所、附属図書館等

- ◆ …

多彩、多才なURAメンバー



池田 雅夫 (いけだ まさお)
シニア・リサーチ・マネージャー、特任教授

大阪大学工学研究科修士課程修了、工学博士。1973年より神戸大学、1985年より大阪大学に勤務。工学研究科機械工学専攻教授、同副研究科長、大阪大学評議員等を経て、2010年大型教育研究プロジェクト支援室統括マネージャー・特任教授。2013年8月～2015年8月副学長(URA担当)。計測自動制御学会、IEEE、日本機械学会のフェロー。2005年計測自動制御学会会長。教育研究、管理運営の経験をURA業務に活かしています。



高尾 正敏 (たかお まさとし)
特任教授、シニア・リサーチ・マネージャー(兼任)

大阪大学基礎工学研究科博士課程修了、工学博士。専門分野は固体物理。現パナソニックにて、メモリー材料開発、研究管理・事業企画・産学連携・国家プロジェクト起案等に従事。2009年4月大阪大学特任教授、教育・研究プロジェクト担当。JST事業PD&PO他、文科省関連委員等も担当。2012年7月より大型教育研究プロジェクト支援室シニアURA。2015年4月より未来戦略機構次世代研究型総合大学研究会特任教授。20年以上、ほぼ一貫して研究開発関連のマネージメント、企画管理・評価・危機管理業務に従事しています。



宮田 知幸 (みやた ともゆき)
シニア・リサーチ・マネージャー、特任教授

大阪大学基礎工学研究科修士課程修了、工学修士。1974年大阪ガス(株)研究員・ガス物性を研究。1998年(株)テクノグリーン取締役・環境技術事業および自然公園運営等。2002年(財)大阪科学技術センター部長・燃料電池、水素貯蔵材料の研究管理。2005年大阪大学特任教授・産学連携等。2012年7月に大型教育研究プロジェクト支援室主任。専門は化学工学のプロセス開発。URAの役目は研究において人、情報、資金、業務等のプロセスを円滑&最適にすることと考えます。



菊田 隆 (きくた たかし)
シニア・リサーチ・マネージャー、学術政策研究員

筑波大学環境科学研究科修士課程修了、学術修士。流通系シンクタンクを経て1988年科学技術に特化した公益シンクタンクに入所。官公庁からの委託業務を担当。主として科学技術政策や研究開発システムに関する調査研究に従事。文部科学省のデルファイ調査では、第8回から第9回まで実査の責任者。2005年専門社会調査士。2012年10月に大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室主任。調査・分析、提言活動の経験を生かして、大阪大学のプレゼンス向上に貢献したいと思っています。



高野 誠 (たかの まこと)
シニア・リサーチ・マネージャー、特任教授

神戸大学工学研究科修士課程修了、博士(工学)。1988年よりNTT(研究系)研究企画部門、NTT西日本、NTT-AT等)にて電気通信システム及びその管理システムの研究・開発・実用化、各種情報システムの開発プロジェクトマネジメント等に従事。2015年4月より現職。企業での大規模プロジェクトマネジメント、組織マネジメントの経験をURA業務に生かし、組織に貢献したいと思っています。



岩崎 琢哉 (いわさき たくや)
リサーチ・マネージャー、学術政策研究員

北海道教育大学教育学部卒業。1990年より株式会社進学会の学習支援ソフトウェア開発部門にて、製品企画、開発実務、品質管理に従事。2000年より広告企画会社に勤務後2001年に独立。大学広報に関する事業を経営。2010年大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室広報企画コーディネーターに兼任。2012年10月より同室URA。製品企画、会社経営の経験をURA業務に活かしています。



平井 啓 (ひらい けい)
准教授、リサーチ・マネージャー(兼任)

大阪大学人間科学研究科修士課程修了、博士(人間科学)。1997年人間科学研究科人間科学専攻助手、2007年同助教。2011年大型教育研究プロジェクト支援室統括マネージャー補佐・講師。2012年よりURA。2011年よりコミュニケーションデザイン・センター兼任教員。2012年より未来戦略機構准教授兼任。2014年8月より同機構次世代研究型総合大学研究会准教授専任。博士課程教育リーディングプログラム「超域イノベーション」博士課程プログラム運営に構想段階から関わるなど、教育研究、企画、運営の経験を活かしてURAの業務に従事しています。



望月 麻友美 (もちづき まゆみ)
チーフ・リサーチ・アドミニストレーター、特任講師

北海道大学地球環境科学研究科博士後期課程修了、博士(地球環境科学)。日本学術振興会特別研究員であった博士後期課程中、米国でも研究経験を得る。2006年よりスイス連邦工科大学ローザンヌ校にて組織工学の研究に従事、EU第7次研究枠組み計画(FP7)プロジェクトのマネージャー、同校国際交流日本担当を兼任し、欧州におけるURA業務に携わる。2012年10月に大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室主任。日米欧での研究・マネジメント経験を活かし、研究者の視点を大切にしながらURA業務に努めます。



川人 よし恵 (かわひと よしえ)
チーフ・リサーチ・アドミニストレーター、特任研究員

京都大学文学部哲学科美学美術史学専修卒業。民間コンサルティング会社で、土木行政の広報、都市計画、生活者調査等に携わりながら、10年以上に渡り伴走型コンサルテーションの経験を得る。2010年4月より、大阪大学21世紀情報学特任研究員として、学術連携事業の企画・実施を担当。2012年9月に大型教育研究プロジェクト支援室主任。これまでの経験と学内外の人脈を活かし、大学と社会のより良い関係づくりに貢献したいと考えています。



福島 杏子 (ふくしま きょうこ)
チーフ・リサーチ・アドミニストレーター、特任研究員

関西学院大学文学部教育学科教育心理学専修卒業。(独)科学技術振興機構社会技術研究開発センターにて研究開発プログラムの設立・公募・プログラムマネジメント等の業務を経て、2012年10月に大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室主任。これまでの経験から、大学の構成員である研究者・事務系職員・研究支援者等が科学技術政策や研究と社会との関係について議論をする「場」を企画・構築し、研究支援の仕組みづくりを心掛けていきます。



大屋 知子 (おおや ともこ)
チーフ・リサーチ・アドミニストレーター、特任講師

大阪大学理学研究科生物科学専攻博士後期課程修了、博士(理学)。日本学術振興会特別研究員、大阪大学院生物病研究所研究員等として、DNA複製・組換えに関する研究に従事。その後、大阪大学産学連携推進本部、国立循環器病研究センターにて、ライフサイエンス分野における産学連携推進およびトランスレーショナルリサーチを実施する体制整備に携わる。専門分野は分子生物学。大阪大学の特色を活かした研究活動等を支援し、研究力強化に貢献したい。



伊藤 京子 (いとう きょうこ)
チーフ・リサーチ・アドミニストレーター、特任講師

京都大学大学院エネルギー科学研究科博士後期課程修了、博士(エネルギー科学)。2004年大阪大学大学院基礎工学研究科助手、2005年大阪大学コミュニケーションデザイン・センター助手(基礎工学研究科からの派遣教員)等を経て、2014年2月に大型教育研究プロジェクト支援室主任。ヒューマンインタフェースの研究・開発に携わってきました。大阪大学における研究推進支援のために何が出来るか、何をやるべきかを考え、モチベーションの向上につながる方法を検討したいと思っています。



Kristian Bering (クリスチャン・ベリン)
チーフ・リサーチ・アドミニストレーター、特任研究員

コペンハーゲン大学文学部東亞研究所日本専修修士課程修了、修士(文学)。SOASロンドン大学、京都大学、同志社大学での留学を経て、江戸時代の出版文化史、特に曲亭馬琴を中心に草双紙・江戸の再史もの読本の発展史に関する研究活動に従事。2009年10月より招き入れ、大阪大学産学連携本部のコーディネーターを務め、主に国際産学連携を推進する業務を担当。2013年11月に大型教育研究プロジェクト支援室主任。国際共同研究、分野融合、人文・社会科学系の研究に対する支援を行っている。



桃 馨 (やうしん)
リサーチ・アドミニストレーター、特任助教

お茶の水女子大学人間文化創成科学研究科博士課程修了、博士(人文科学)。博士課程在学中は他言語障害者に対する英語教授法の研究に従事。瀧岡工業大学教員、コロンビア大学イーチャーズカレッジ日本校マネージャー等を経て、2013年12月より現職。海外研究や教育マネジメントの経験を活かし、外国人研究者や女性研究者に対する研究環境の整備に重点を置きながら、アカデミック・ライティング及びグラントライティング支援等を通じて、大阪大学の研究発信力向上に貢献したいと考えています。



URA職の制度(URAの呼称)

2015年4月以降URA部門URA全員に適用

多 ↑ 経験 ↓ 少	URAの呼称	
	シニア・リサーチ・マネージャー	教授相当
	リサーチ・マネージャー	准教授相当
	チーフ・リサーチ・アドミニストレーター	講師相当
	リサーチ・アドミニストレーター	助教相当

RU11の調査によると、各国では以下の使用が主である。

米国:リサーチ・アドミニストレーター(プロジェクト管理等ポスト・アワードが主)

欧州:リサーチ・マネージャーとリサーチ・アドミニストレーター

豪州:リサーチ・マネージャー(研究戦略推進支援の割合が多い)

東京大学の調査によると、日本の大学関係者は、プロジェクト管理よりも研究戦略推進支援に期待している。大阪大学でも同様であるので、上級のURAはリサーチ・マネージャーと呼ぶほうが相応しいと判断

○第3の職種の導入(2015年4月)

学術政策研究員

裁量労働制

定年(65歳)制

業績連動型年俸制(基本年俸+業績変動賞与)

2016年9月現在 2名

職員数

(平成27年5月1日現在)

区分	教員							研究員			事務・技術・教務職員				医療職	合計	嘱託職員	非常勤教員等	非常勤職員
	教授	准教授	講師	助教	助手	各種講師	小計	学術政策研究員	特任研究員	小計	事務	技術	教務	小計					
計	936(103)	840(153)	234(56)	1,158(337)	13	3	3,184	2	279	281	1,247(260)	301(107)	6	1,554	1,344(107)	6,363	58	1,699	1,888



OSAKA UNIVERSITY PROFILE 2015

- 事務系職員の勤務評価に準じて実施
- 実績評価、能力評価、取組姿勢評価を総合して行う
 - 実績評価: 業務の結果や成果
 - 能力評価: 業務遂行のために発揮された能力
 - 取組姿勢評価: 業務への取組姿勢、意欲
- 勤務評価は定期評価、実績評価の中間評価の2種類
 - 定期評価: 9/30に実施(前年10/1～当年9/30の成績)
 - 実績評価の中間評価: 3/31(前年10/1～当年3/31の成績)および9/30(4/1～9/30の成績)に実施
- 評価は第一評価者と第二評価者が実施
 - 第一評価者: 被評価者の日常勤務状況を把握する者
 - 第二評価者: 組織全体を勘案した評価を実施

評価項目

		評価項目
実績 評価	仕事の成果	期待された仕事の成果をあげているか
	人材(部下)育成	人材(部下)育成に努めているか
	創意工夫・業務改善	創意工夫・業務改善に努めているか
	正確性	業務遂行にあたり正確性が認められるか
	迅速性(スピード感)	業務遂行にあたり迅速性(スピード感)が認められるか
	業務の進行管理	業務の進行管理に努めているか
能力 評価	知識・技能	専門知識・技能等を有し、それを発揮しているか
	企画力	企画力を有し、それを発揮しているか
	情報収集力・活用力	情報収集力・活用力を有し、それを発揮しているか
	意志決定力	的確な意思決定力を有し、それを発揮しているか
	理解力・判断力	的確な理解力・判断力を有し、それを発揮しているか
	注意力・安全観念・リスク 対応力	注意力・安全観念・リスク対応力を有し、それを発揮しているか
	組織運営力	組織運営力を有し、それを発揮しているか
	リーダーシップ	リーダーシップを有し、それを発揮しているか
取組 姿勢 評価	折衝力・調整力	折衝力・調整力を有し、それを発揮しているか
	責任感(自立性)	責任感(自立性)を持って取り組んでいるか
	積極性	積極的に取り組んでいるか
	協調性(チームワーク)	協調性(チームワーク)を持って取り組んでいるか
	規律性	規律性のある行動をとっているか
	チャレンジ性	チャレンジ性のある行動をとっているか

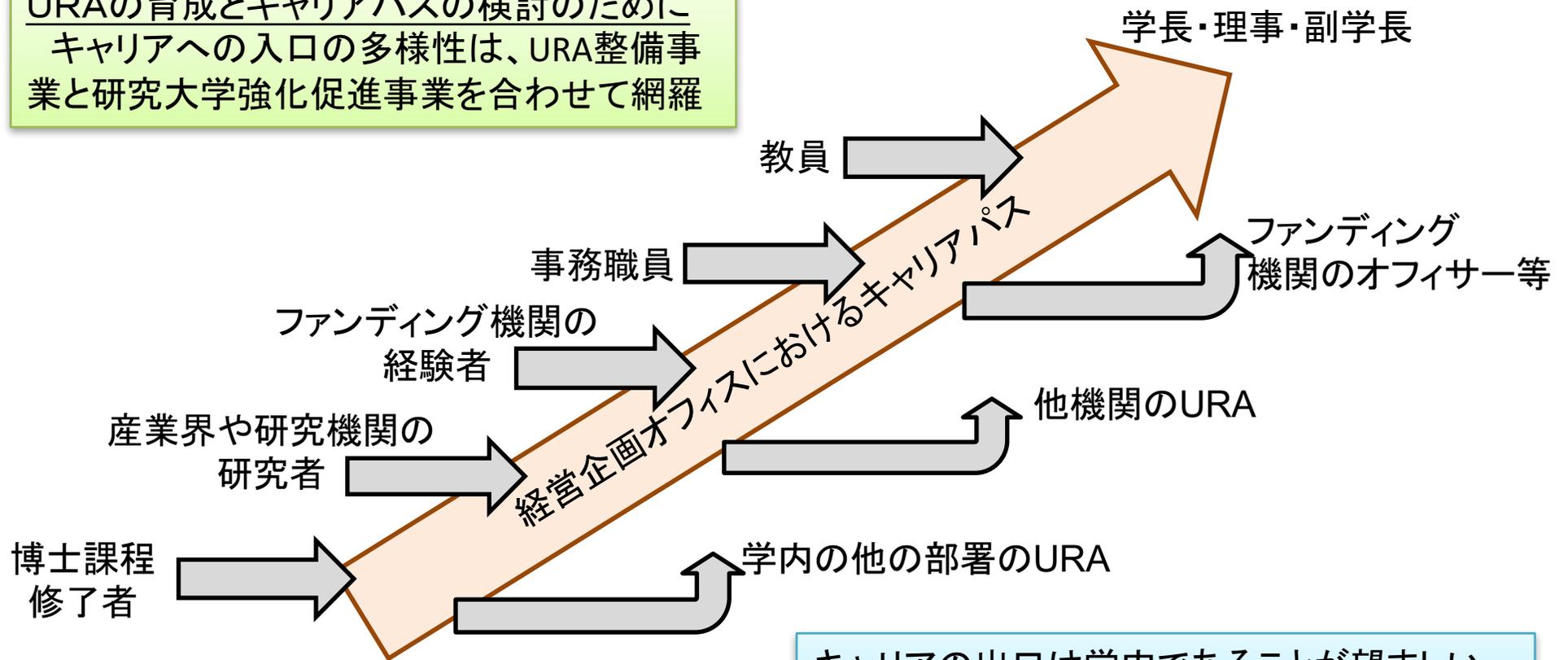
○年末に各URAが「**業務の活動実績**」を作成
各URAの活動の振り返りと次期活動計画
(当該年度に雇用期限が到来するURAについては、
「業務の活動実績」が雇用延長の判断資料となる)

○活動実績の**6項目**

- 政策動向や公募情報の提供
- 研究戦略策定のためのデータ分析
- 外部資金獲得の支援
- 研究活動国際化の支援
- 広報・アウトリーチ活動の支援
- セミナーやOJTを通じた専門知識・技能の提供

URAのキャリアパス

URAの育成とキャリアパスの検討のために
キャリアへの入口の多様性は、URA整備事業と研究大学強化促進事業を合わせて網羅



キャリアの出口は学内であることが望ましい
URAは高度なマネジメント情報に接する
機会が多いため、学内に留まってほしい

URAシステムの課題

URAシンポジウム(2015年3月14日)
「大学の研究経営システムの改革に向けて」
～URAへの期待とURAシステムの課題～

如何に優秀なURAを確保できるかで、大学の生き残りが決まる

- ▶ URAの役割
研究推進の支援か、研究戦略の企画支援か
対象は研究だけか、産学連携や教育も含めるか
→ 分析対象の拡大(教育、研究、イノベーション、財務...)
- ▶ URA組織の規模と位置付け
本部と部局のURA組織の関係
事務組織との関係
→ 第四の役割、URAネットワーク構築
- ▶ 優秀なURAの採用と育成と定着
評価、ポスト、処遇、キャリアパス、無期雇用への転換
→ 業務分析 & ランク別習得スキルの整理

復興の意気や溢るる

Full of Kumamoto University Spirit

熊本大学

(五高寮歌より)

熊本大学におけるURAの評価と キャリアパス

国立大学法人熊本大学

大学院先導機構 卓越教授

国際先端科学技術研究機構 機構長

シニアURA 檜山 隆

アウトライン

- 熊本大学の概要
- 熊本大地震の被災状況
- 熊本大学の研究推進体制/URA推進室
- 研究系URAと産学系URAの連携
- URAの評価
- URAのキャリアパス
- 今後の課題
- まとめ

熊本大学の概要

教員数: 約1,000名

学生数: 約10,000名(学部:8054人、大学院:2083人)

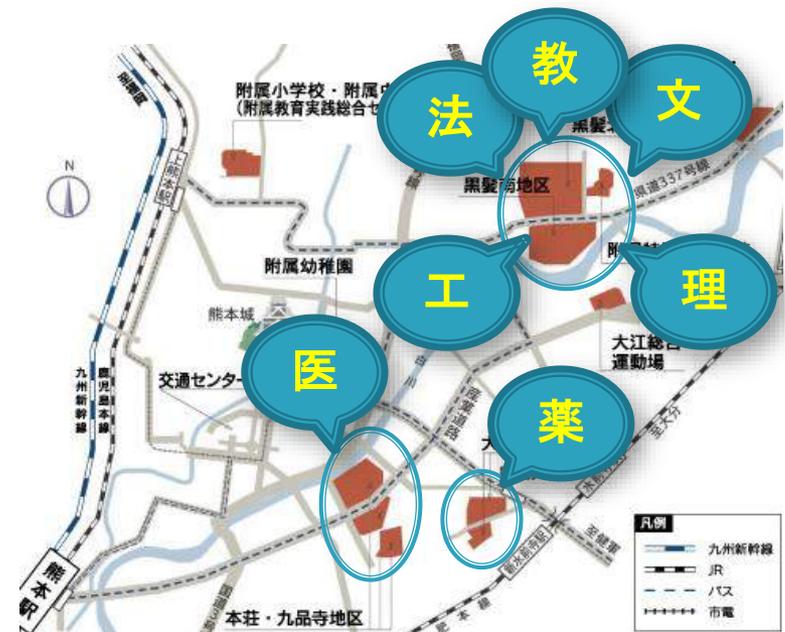
学部: 文学部、教育学部、法学部、理学部、工学部、医学部、薬学部

大学院: 自然科学系大学院、生命科学系大学院、人文社会科学系大学院

キャンパス: 黒髪キャンパス(文学部、教育学部、法学部、理学部、工学部)

大江キャンパス(薬学部)

本荘キャンパス(医学部)



—熊本大学の目指すところ—

創造する森 挑戦する炎



揮毫・ 井上雄彦 氏

- パワーリーダーの育成と輩出
- 機動力あふれる総合国立大学
- イノベーションを創出する知的専門家集団

熊本大地震による被害状況(1)

我が国の観測史上、例のない震度7の連続発生

【前震】

平成28年4月14日(木) 21時26分 最大震度7 マグニチュード6.5

【本震】

平成28年4月16日(土) 1時27分 最大震度7 マグニチュード7.3

熊本県の被害状況 (熊本地震に係る被害状況等について(第158報)より)

【人的被害】

死者 90人、重傷者 743人、軽傷者 1,433人

【住宅被害】

全壊 8,123棟、半壊 28,612棟、一部損壊 127,995棟

本学の被害状況

【人的被害】

死者 0人、重軽傷者 108人(学生97人、教職員11人)

【施設被害】

立入禁止建物 5棟(国指定重要文化財3棟、工学部1号館、外来臨床棟)
一部損壊 多数の被害が発生

熊本大地震による被害状況(2)

被害状況の写真



〔PHOTO〕 gettyimages

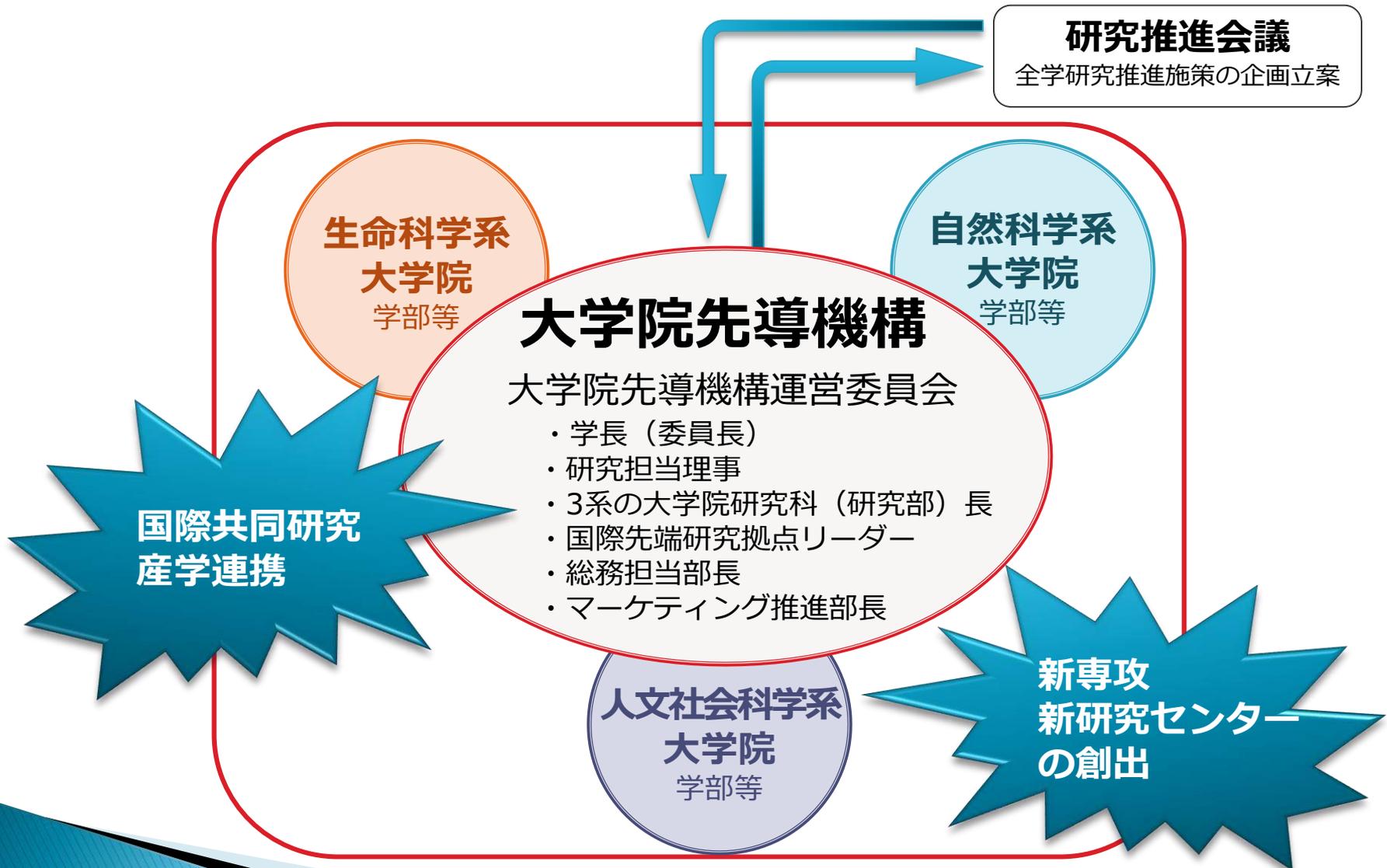
被災前の被害建屋



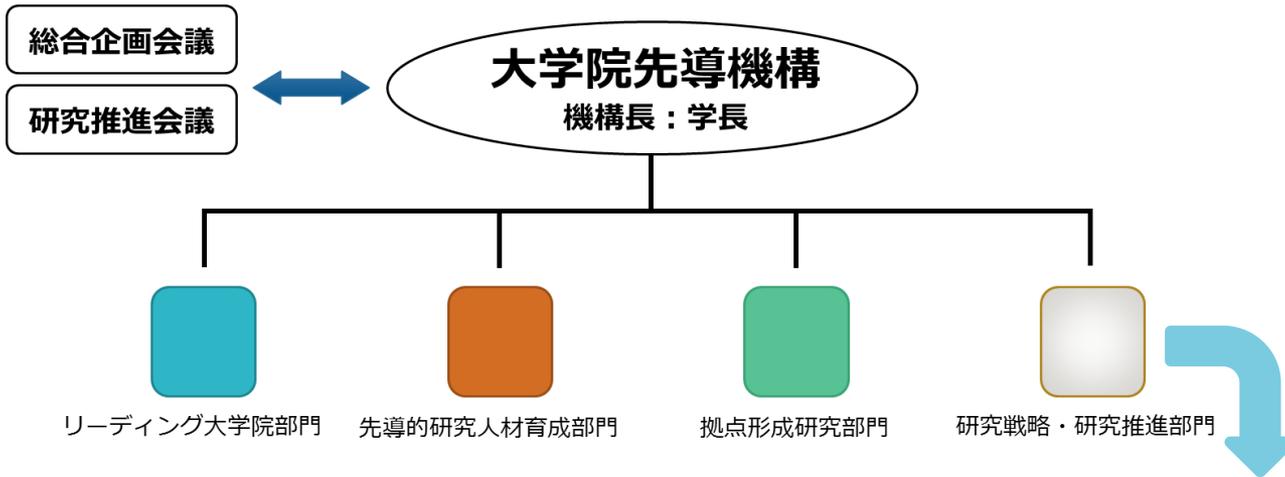
ポスター紹介

P10 「大学やURAにおける研究復興対応と求められる支援」

熊本大学の研究推進体制



熊本大学の研究推進体制/URA推進室



部門長：研究担当理事

URA推進室

ミッション：研究支援体制の強化

シニアURA

URA推進室の総括、調整、情報収集および提供

URA

外部資金獲得支援、産学連携支援等、研究推進施策の実施

体制

- ・ シニアURA 1名
- ・ 研究系URA 8名 産学系URA 6名
- ・ URA研究員 2名

研究系URAと産学系URAの連携（1）

○合同ミーティング

座長：シニアURA
全URAが参加

○相互研修

相互主催セミナーや勉強会の活用

○定例ミーティング

各系のURAの代表者が参加

○URA Data-base

教員の研究業績や外部資金獲得状況を共有



研究系URAと産学系URAの連携 (2)



ItoI Spiral

Innovation:イノベーションの創出

Implementation: 社会実装

Practical Research: 実証研究

Exploratory Research: 試験研究

Publications:論文

External-Funding:外部資金の獲得

Self-Funding:学内資金の投入

Idea:アイデア／研究シーズ

それぞれの研究ステージにおける支援をシームレスに連携することで支援の谷間をなくす

URAの評価 (1)

目的

- ① 適性等を考慮し、次年度の業務の割振り等について活用する。
- ② これまでの成果等を自己分析させることにより、**質の高いURAの育成・確保**に繋げる。
- ③ 適切な評価のもと、アドバイス等により、より良い取り組みを行うためのスキルアップに繋げる。

URAの評価 (2)

- **URAスキル標準**

平成25年度にまとめられたURAの業務として一般に想定される内容ごとに必要な実務能力を明確化・体系化した指標 「スキル標準 Ver.1」に準拠する形で、本学URAの現行の業務やミッションに適合したものを抽出したものが**熊大版スキル標準**を定めた。

- **スキルカード**

熊大版スキル標準として抽出・設定した指標を、現行の業務実態に合わせて研究推進系、産学・知財系の業務別にまとめたもので実績又は経験を定義した「**業績指標**」と、知識等をベースに理解力又は問題解決能力を定義した「**業務遂行能力指標**」で構成されている。

URAの評価の流れ

業績評価



業務遂行能力評価



総合評価



URAの業績評価表

業績評価表

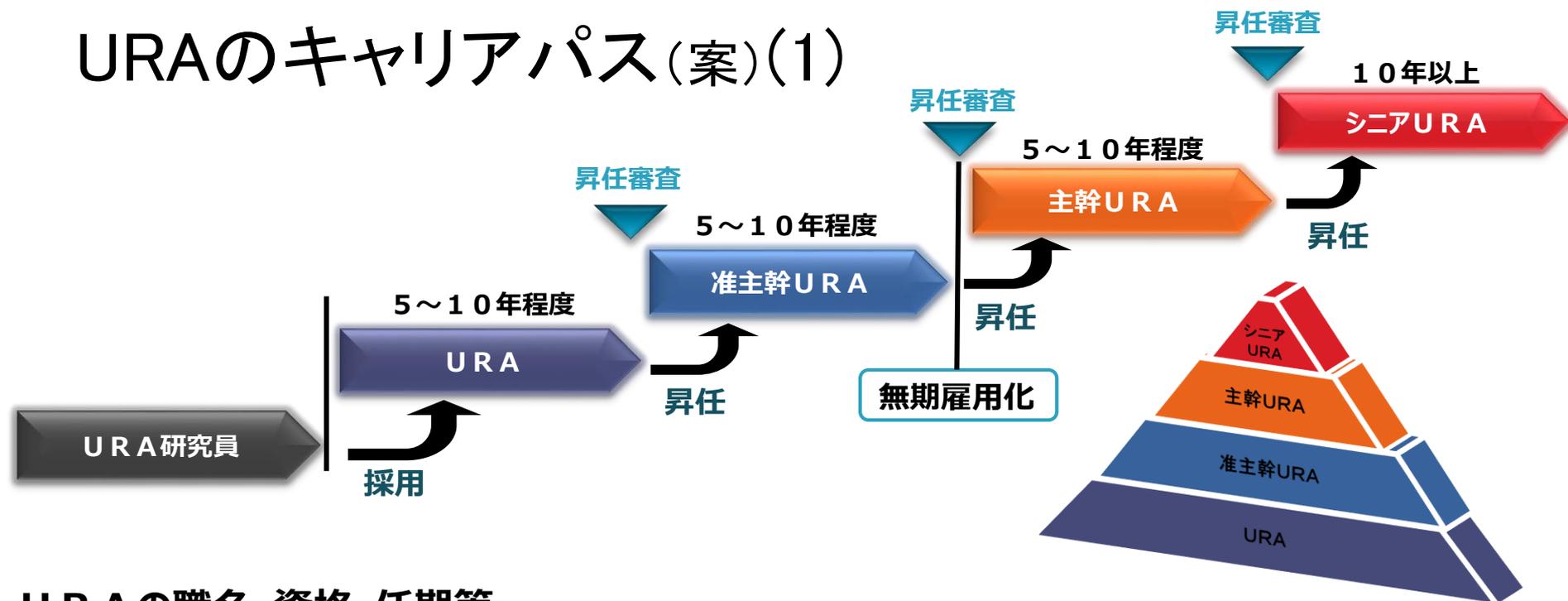
達成目標		困難度 (3～1)	自己評価	自己評価 (5～1)	目標達成度評価	
スキル 番号	スキル番号に基づく具体的な 目標を記載		(達成状況、状況変化 その他特筆すべき事情)		評点 (5～1)	必要に応じて コメント
7	本学の研究支援体制強化のために、URAのスキル標準の策定、及びそれに基づく人事評価の試行を行う。	3	全国版URAスキル標準に準拠した熊大版スキル標準を策定した。また、それに基づくURAのスキル評価の実施要項を策定した。	5	X	----- ----- ----- -----

URAの業務遂行能力評価

業務遂行能力評価表

	評価項目	自己評価 (5～1)	一次評価	二次評価
①事業	自己の所掌業務の所属大学における研究戦略の中での位置づけ（政策、他大学動向の把握を含む）を理解している。【初級】それを他者（上司、関係部署、研究者等を含む）へ説明することができる。【中上級】	4		
	所掌業務に関連する主要な学内の方針（ポリシー）・学内手続きを理解している。	5		
②知識	科学技術関連の政策動向に関する知識（第5期科学技術計画等を適切に理解しているか。又は、調査し、把握することができるか。）	4		
	科学技術に関する知識（プロジェクトに関連する科学技術に関して適切に理解しているか。又は、調査し、把握することができるか。）	5		
	研究経費の執行・会計に関する知識（補助金適正化法や機関の会計規則を適切に理解しているか。又は、調査し、把握することができるか。）	5		
	大学等組織・学術組織に関する知識（大学等の法人制度等、国立大学法人の運営について等について理解しているか。又は、調査し、把握することができるか。）	4		
	大学の事務に関する知識（総務、人事、財務、教務、広報、国際等について、適切に理解しているか。）	5		
③実務	情報収集・分析力（分析ツールやデータを適切に解析できるか。）	5		
	企画力・提案力（課題に対して、適切な企画を立案できるか。適切に上司・同僚に対して企画を説明できるか。）	4		
	文章作成能力（業務に関する文章を適切に作成できるか。）	4		
	プロジェクトマネジメント（プロジェクトの進捗管理（予算管理含）が適切に行われているか。）	5		
	ITスキル（業務に必要なITスキルを適切に使用できるか。）	4		
④語学	リーダーシップ(主担当となっている業務に関して、リーダーシップを発揮しているか。)	5		
	語学力（適切に日本語、英語を使用できているか。）	4		
⑤対人	関係者との間で円滑なコミュニケーションをとることができる。	5		
	関係者との間で円滑な議論や交渉ができる。	5		
	関係者（例：所属組織の上司やメンバー、プロジェクトメンバー、FA、監督官庁、企業等）から信頼を得て、円滑に情報収集、意見交換ができる。	5		
⑥その他	人的ネットワーク（学内外の関係者とネットワークを構築できているか。）	5		
	複数の業務に適切な優先順位をつけ、限られた時間を有効に活用し期日までに業務を遂行できる。	4		

URAのキャリアパス(案)(1)



URAの職名・資格・任期等

職名	相当職	資格・能力	任期
シニアURA	部長	<ul style="list-style-type: none"> 博士の学位、又は同等以上の業績・能力を有すること 極めて高度な専門的知識及び研究マネジメント能力を有する者 	有/無
主幹URA	課長	<ul style="list-style-type: none"> 博士の学位、又は同等以上の業績・能力を有すること 特に高度な専門的知識及び研究マネジメント能力を有する者 	有/無
准主幹URA	係長	<ul style="list-style-type: none"> 修士の学位、又は同等以上の業績・能力を有すること 高度な専門的知識及び研究マネジメント能力を有する者 	有
URA	主任	<ul style="list-style-type: none"> 修士の学位、又は同等以上の業績・能力を有すること 専門的知識及び研究マネジメント能力を有する者 	有
URA研究員	係員	<ul style="list-style-type: none"> 修士の学位、又は同等以上の業績・能力を有すること アウトリーチや国際共同研究に興味がありURAの経験を希望する者 	有

URAのキャリアパス(案)(2)

昇任審査

- 【1】主幹 URAの推薦を受けた者を評価する。
- 【2】所信表明書を明確に記載しているか。業務実績はどうか。
- 【3】面接、プレゼンは職位に価するか。
- 【4】URAスキル標準での評価も参考とする。

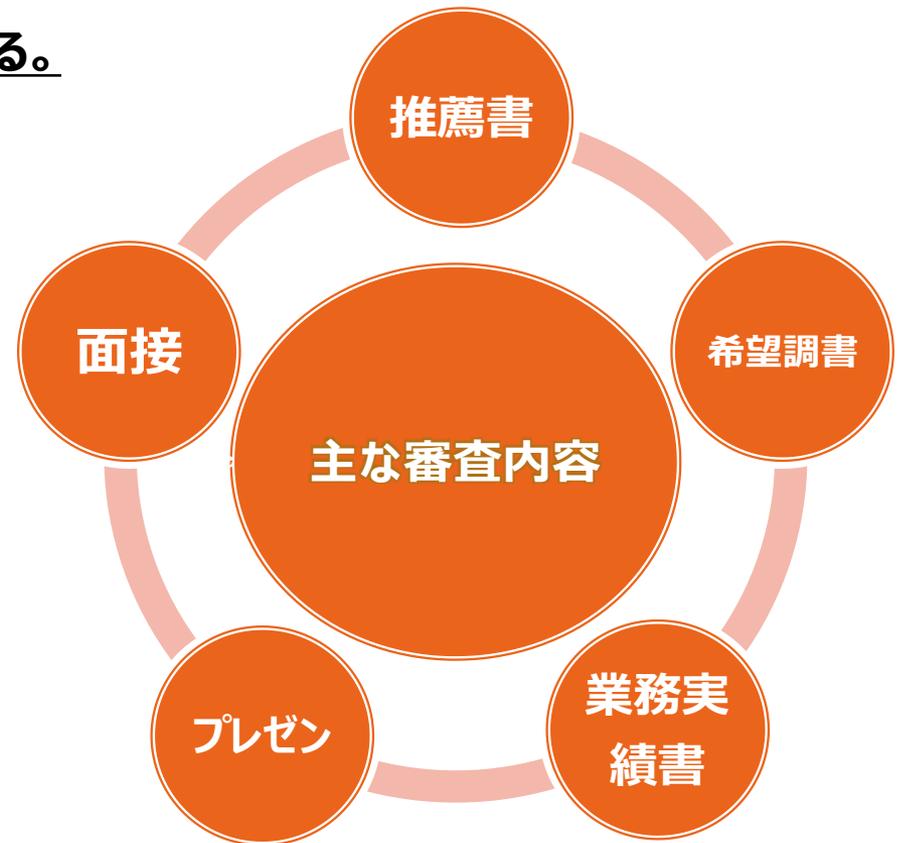
● U R A 等選考委員会構成員



* その他、副機構長が必要と認めた者 若干人

大学院先導機構運営委員会にて承認

学長が発令

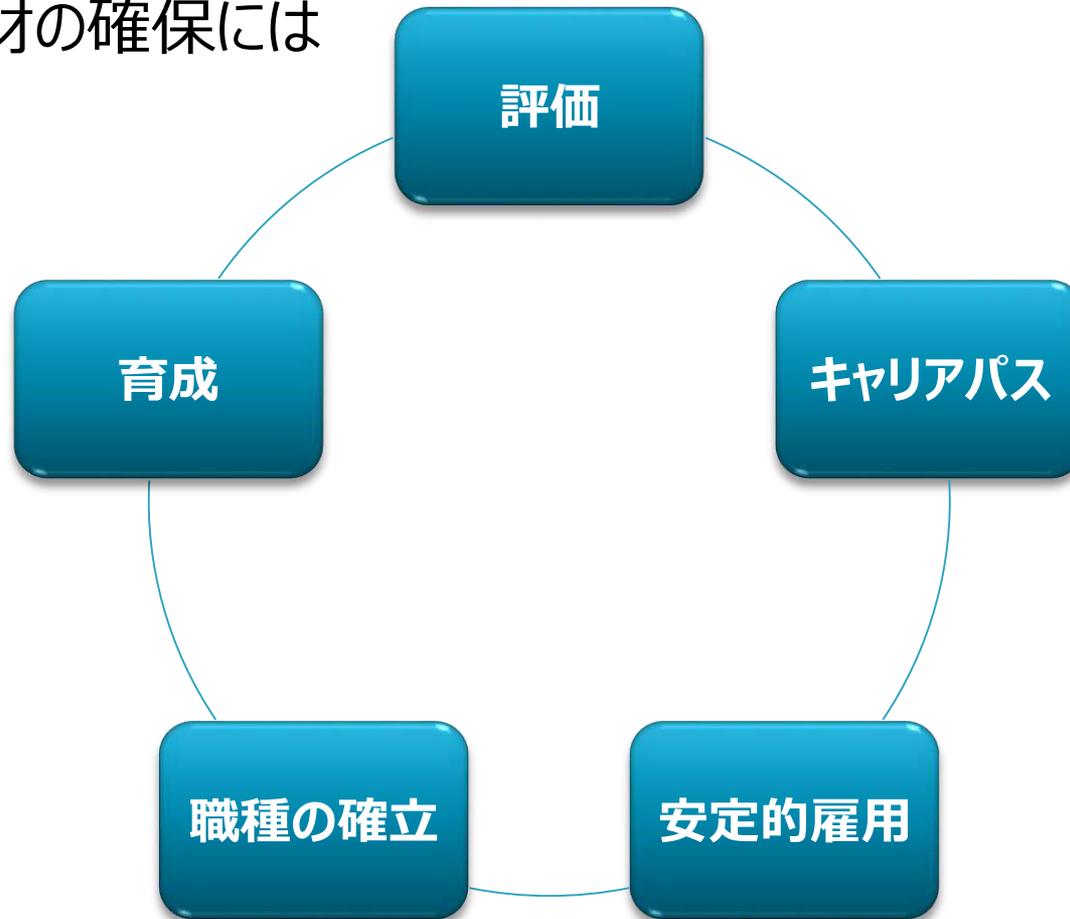


今後の課題

- **高度専門職としての職位の整備**
- **関連規則の整備**
 - ・就業規則、雇用規則、昇任規定、給与規則等の改正
- **無期雇用化に向けたポスト・財源の確保**

まとめ

優秀なURA人材の確保には



のどれが欠けても難しい…

Thank you
ご静聴ありがとうございます。

九州大学における U R A の評価とキャリアパス

平成28年9月2日

九州大学 学術研究・産学官連携本部
研究推進専門員 瀧 聡美



KYUSHU UNIVERSITY



九州大学におけるU R Aの評価とキャリアパス

1. 職種・職階

研究推進職

研究推進主幹

研究推進准主幹

研究推進専門員

2. 処遇等

年俸制の適用

業績に応じて業績給を支給

3. その他

関連規程の制定

(人事規程、就業規則、給与規程、研究推進職規程)

常勤職(当分の間は有期雇用⇒無期雇用は今後検討)

教員と同様に幅広く国内外での研修を受ける機会を付与

定年齢は65歳

裁量労働制適用外

国立大学法人九州大学就業通則の一部改正(抜粋)

(定義)

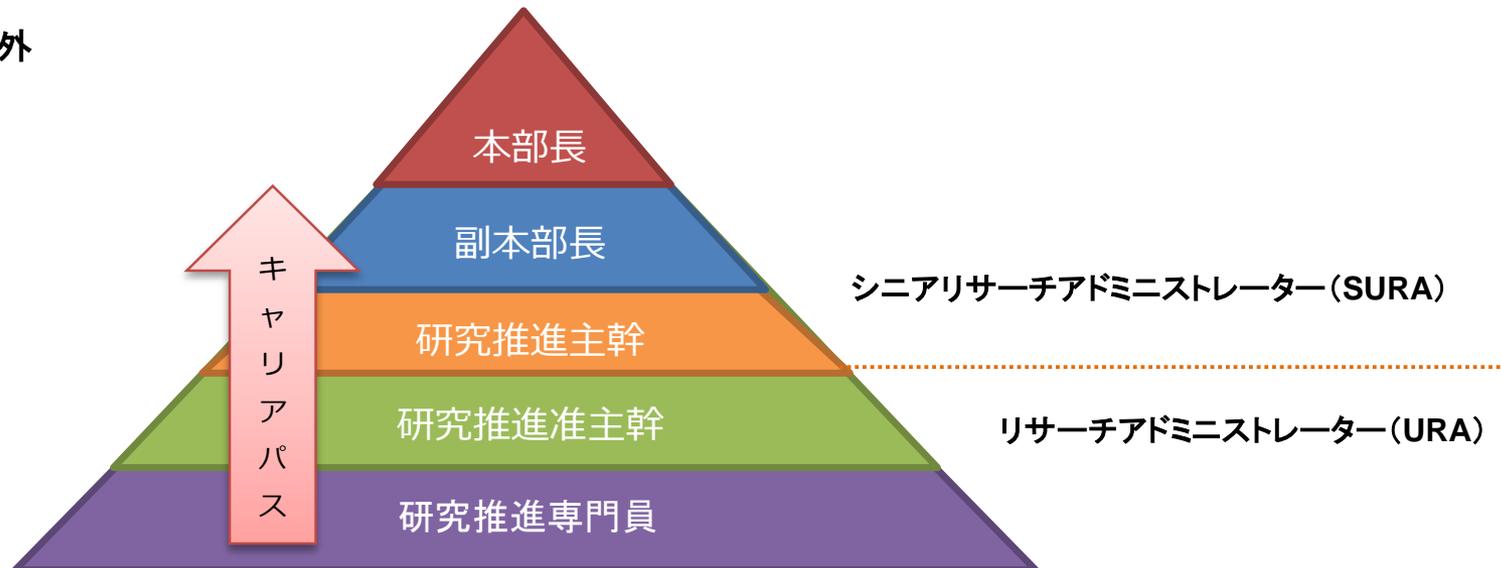
第2条 この通則において「職員」とは、次に掲げる者で、本学に勤務するすべてのものをいう。

- (1) 教員
- (2) 事務職員
- (3) 技術職員
- (4) 教務職員
- (5) 技能職員
- (6) 労務職員
- (7) その他総長が必要と認める者



高度専門職員

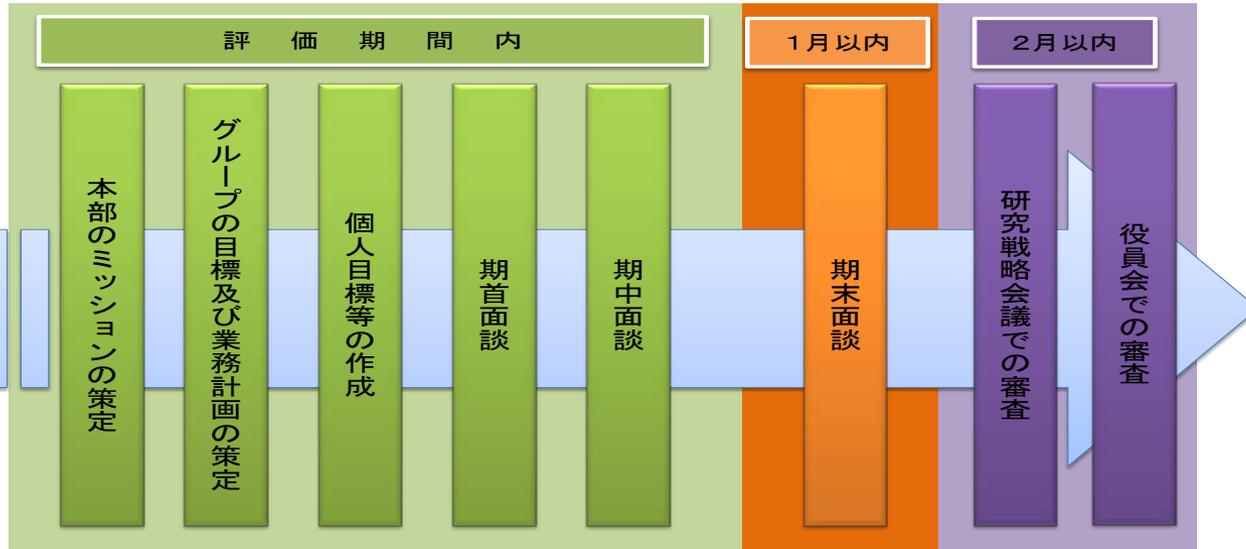
平成27年4月1日から施行





九州大学におけるU R Aの評価とキャリアパス

研究推進職員(学術研究・産学官連携本部)の評価の流れ



目標管理シート

学術研究・産学官連携本部 目標管理シート			研究戦略推進G		【URA職】		評価期間																																																																																																											
評価対象者所属・職名: 氏名: _____			1次評価者・職名: 氏名: _____		2次評価者・職名: 氏名: _____		平成27年4月1日 ~ 平成28年3月31日																																																																																																											
本部方針		グループ方針		本部・グループ方針 達成のための自身の役割		主要業務内容/等価																																																																																																												
本部分針		グループ方針		個人目標		主要業務内容																																																																																																												
<p>※ 最初に、重点目標の設定と具体的な達成方法及びタイム・難易度を上司・部下協議の上で設定・記入する。…中間においては進捗した(最終においては達成した)成果の具体的な内容とそのlevelを、上司・部下協議の上で記入する。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">重点目標</th> <th rowspan="2">何をいつまでに (what-when)</th> <th rowspan="2">具体的な達成方法と目標レベル (why-where-how-できる限り定量的)</th> <th colspan="2">中間(進捗)確認</th> <th colspan="2">最終(達成度)確認</th> <th rowspan="2">達成level</th> <th rowspan="2">達成率</th> </tr> <tr> <th>本人</th> <th>評価者</th> <th>本人</th> <th>評価者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>重点目標</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>重点目標</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>重点目標</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>重点目標</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>重点目標</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;">重点目標・成果、進捗(達成度)確認</td> </tr> <tr> <td colspan="3">目標難易度基準</td> <td colspan="6">評価基準 / 中間進捗level & 期末達成level</td> </tr> <tr> <td colspan="3">目標難易度</td> <td colspan="6">評価基準等</td> </tr> <tr> <td colspan="9"> <p>※ 最終時の上司の指導内容等も記入する。(期首設定時、中間進捗確認時、期末評価時およびフィードバック時)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>【期首設定】</th> <th>【中間進捗】</th> <th>【期末評価】</th> <th>【フィードバック】</th> </tr> <tr> <th>期首日時:</th> <th>期首日時:</th> <th>期末日時:</th> <th>F/B日時:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1次評価者 職名: _____</td> <td>1次評価者 職名: _____</td> <td>1次評価者 職名: _____</td> <td>F/B者 職名: _____</td> </tr> </tbody> </table> </td> </tr> </tbody> </table>									重点目標	何をいつまでに (what-when)	具体的な達成方法と目標レベル (why-where-how-できる限り定量的)	中間(進捗)確認		最終(達成度)確認		達成level	達成率	本人	評価者	本人	評価者	重点目標									重点目標									重点目標									重点目標									重点目標									重点目標・成果、進捗(達成度)確認									目標難易度基準			評価基準 / 中間進捗level & 期末達成level						目標難易度			評価基準等						<p>※ 最終時の上司の指導内容等も記入する。(期首設定時、中間進捗確認時、期末評価時およびフィードバック時)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>【期首設定】</th> <th>【中間進捗】</th> <th>【期末評価】</th> <th>【フィードバック】</th> </tr> <tr> <th>期首日時:</th> <th>期首日時:</th> <th>期末日時:</th> <th>F/B日時:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1次評価者 職名: _____</td> <td>1次評価者 職名: _____</td> <td>1次評価者 職名: _____</td> <td>F/B者 職名: _____</td> </tr> </tbody> </table>									【期首設定】	【中間進捗】	【期末評価】	【フィードバック】	期首日時:	期首日時:	期末日時:	F/B日時:	1次評価者 職名: _____	1次評価者 職名: _____	1次評価者 職名: _____	F/B者 職名: _____
重点目標	何をいつまでに (what-when)	具体的な達成方法と目標レベル (why-where-how-できる限り定量的)	中間(進捗)確認		最終(達成度)確認		達成level	達成率																																																																																																										
			本人	評価者	本人	評価者																																																																																																												
重点目標																																																																																																																		
重点目標																																																																																																																		
重点目標																																																																																																																		
重点目標																																																																																																																		
重点目標																																																																																																																		
重点目標・成果、進捗(達成度)確認																																																																																																																		
目標難易度基準			評価基準 / 中間進捗level & 期末達成level																																																																																																															
目標難易度			評価基準等																																																																																																															
<p>※ 最終時の上司の指導内容等も記入する。(期首設定時、中間進捗確認時、期末評価時およびフィードバック時)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>【期首設定】</th> <th>【中間進捗】</th> <th>【期末評価】</th> <th>【フィードバック】</th> </tr> <tr> <th>期首日時:</th> <th>期首日時:</th> <th>期末日時:</th> <th>F/B日時:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1次評価者 職名: _____</td> <td>1次評価者 職名: _____</td> <td>1次評価者 職名: _____</td> <td>F/B者 職名: _____</td> </tr> </tbody> </table>									【期首設定】	【中間進捗】	【期末評価】	【フィードバック】	期首日時:	期首日時:	期末日時:	F/B日時:	1次評価者 職名: _____	1次評価者 職名: _____	1次評価者 職名: _____	F/B者 職名: _____																																																																																														
【期首設定】	【中間進捗】	【期末評価】	【フィードバック】																																																																																																															
期首日時:	期首日時:	期末日時:	F/B日時:																																																																																																															
1次評価者 職名: _____	1次評価者 職名: _____	1次評価者 職名: _____	F/B者 職名: _____																																																																																																															

- ・「研究推進職の業績評価に関する要項」の制定
- ・目標管理シートによる目標及び評価の共有
- ・期首、期中、期末の年3回の個別面談
- ・重点目標・成果、主要業務内容、業務レベル、進捗(達成度)確認、目標難易度、評価基準等を記載
- ・一次評価者: 直属の監督者
- ・二次評価者: 一次評価者より上位職の者
- ・当該年度の評価を次年度7月以降の業績給に反映