

平成29年8月30日（水）
RA協議会第3回年次大会

信州大学URA組織のマネジメント

信州大学 学術研究・産学官連携推進機構
学術研究支援本部長

学長補佐・教授 杉原 伸宏

自己紹介

信州大学URA

- 文科省URAシステム整備事業 中間評価 A+（最高評価）
 - RA協議会第1回年次大会 主催
 - 全体的に若いメンバー構成で、チームで動ける
 - 傍から見ると上手くいっているように見えるらしい
- ・・・等

杉原 伸宏

信州大学にて博士(工学)取得後、2000年に同医学研究科にて助手。

2004年の国立大学法人化にあわせて、産学官連携部署に配置換。

地方大学では大規模な産学官連携組織の構築を進め、2011年にはそこにURA室を設置し、室長となる。

以後、研究支援と産学官連携推進の高度両立を推進し、現在は学術研究支援本部長。2007年講師、2011年准教授、2015年教授。2010年から学長補佐。

URA室設置後、自身が主導して獲得した、拠点形成関連の競争的資金の総額150億円以上（信州大学の運営費交付金 150億円弱/年）

一方で、大学評価対応、IR、知財、研究コンプライアンス等の業務にも従事。会員120社等の企業コンソーシアムの事務局も兼ねる。

模擬質問

プレアワード能力が十分なURAに対して、限られたエフォート内でどちらの業務を指示しますか（実行しますか）。

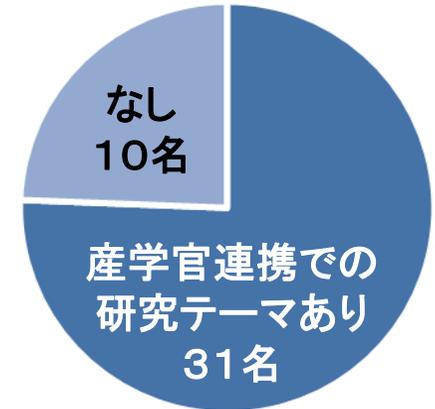
① 一線級の研究者1名あるいは2～3名と共同で、
年間1億円（間接経費30%込） × 3年間 の大型競争的研究費を獲得する業務。

② 一定期間、科研費が獲得できていなかった研究者10名に基盤C
を獲得させるための支援業務。
3年程度で500万円弱（間接経費30%込） × 10名
→科研費の採択率からすれば2～3倍の人数を支援して成せる数

信州大学の研究推進戦略

◇信州大学では、基礎研究段階から「産業界や地域の課題解決」や「研究成果の社会実装」を視野に入れ、理系文系を問わず、広範な研究分野において、恒常的に産学官連携が推進されている

- 実績例
- ◆共同研究数や、特許出願数等
地方大学の中でトップクラス
 - ◆日経グローバル:大学地域貢献度ランキング
平成24～27年度の4年連続日本一
 - ◆研究と産学官連携の両立
エース級研究者の75%以上が産学官連携を実施



信州大学で科研費:基盤S・A、若手Aに採択された研究代表者の産学官連携関与度

◇信州大学の研究推進戦略（大学改革の目玉として、世界的に強みのある材料分野を中心に5つの研究所を設立（先鋭領域融合研究群）し、研究エフォート80%で専任研究者を配置）

研究群を核にして、本学の重点研究領域であり、世界的競争力を持つ、ナノマテリアル（ナノカーボン）やファイバー分野等で形成した『研究・産学官連携拠点』を拡大・発展させる。

※参考：複合材料および繊維材料の2カテゴリで世界被引用数上位50大学にランクイン（2012年）

★URAの使命は「高次元で融合した研究と産学官連携の更なる推進」である
これにより研究を更にワンランクアップさせ、深化した産学官・地域連携機能により産業・地域振興に寄与する。

信州大学URA組織の変遷（大学戦略&組織目標と連動して）

平成23年度—平成27年度前期

『大学戦略：信州大学が強みを持つ研究領域を強化しつつ、産業・地域の振興に努める』
『組織目標：限られたURA人材・資源を効率的に活用するには、トップピークを伸ばし、連動してボトムアップを図る。そこで、強みを活かせる分野において拠点化を図るための支援を行う』

平成23年4月 産学官連携推進本部の中にURA室設置 **URA4名でスタート**

☆国立大学法人化の平成16年から、産学官連携推進本部が設置されており、そのスタッフの中にURA的業務をこなせる人材が育っていた。
☆信州大学の有るべき研究・産学官連携支援体制が既に明確化されつつあった。

平成24年7月 文部科学省URAシステム整備事業 採択 **URA11~13名体制**

☆URA体制が一気に大型化

平成25年10月 文部科学省センターオブイノベーション事業採択
大型事業費によるポストアワード特化型のURA雇用を開始



平成27年4月 文部科学省URAシステム整備事業 収束 **URA10名体制**

（シニアURA1名の人件費を以後2年間継続支援）→ URA4名をURAシステム整備事業費から大学自己予算での雇用に切り替え

信州大学URA組織の変遷（大学戦略&組織目標と連動して）

平成27年度後期～現在

『大学戦略：信州大学が強みを持つ研究領域を強化しつつ、産業・地域の振興に努める』
『組織目標：トップピークを伸ばし、連動してボトムアップを図るため、強みを活かせる分野において拠点化を図るための支援を行う』はずですが・・・

平成27年10月 学長以下の執行部が任期満了で交代

新学長の方向性は、前学長と一致。

でも、その下のURA担当理事の方針で、URAの業務内容が・・・

理事が提案するURA活動方針：大学の研究戦略の中核であるトップピーク（例：大学改革の目玉である先鋭領域融合研究群）の支援よりも、どちらかといえばボトムアップを重視か・・・

<背景> URA室設立後4～5年の段階で、まだURAの具体的な活用方針が学内で十分に固定化できていなかった上、大多数のURAが大学自己予算（間接経費等）での雇用のため、学内政治が強く働く状況であったと推察。

大学執行部内で、大学戦略の方向性がしっかりと合致していないと思われる状態（大学によくある(?) 大学本部と、各部局等との方向性の相違にも類似)の中で、どのように学内でURA組織を維持・発展させ、人材をマネジメントするか。

URA雇用人数と雇用財源（平成29年8月現在）

学術研究支援本部長

（教授：運営費交付金雇用）

本部担当URA

8名

- 1政策情報、大型事業支援、ベンチャー支援、他（准教授：運営費交付金雇用）
- 2知財支援、研究コンプライアンス、ライフサイエンス系支援、他（講師：運交金雇用）
- 3知財支援、医工連携拠点支援、他（任期付教授：間接経費雇用）
- 4拠点形成事業支援、他（任期付助教：競争的資金雇用）
- 5拠点形成事業支援、他（任期付助教：間接経費雇用）
- 6研究IR、大学改革（先鋭領域融合研究群）支援、他（任期付助教：運交金雇用）
- 7知財支援（任期付助教：間接経費雇用）
- 8省庁出向中（任期付助教）

各部局執行部

部局担当URA

5名

- 1エンジニアリング系：工学部担当（助教：運交金雇用）
- 2エンジニアリング系：繊維学部担当（任期付助教：間接経費雇用）
- 3ライフサイエンス系：農学部担当（任期付助教：間接経費雇用）
- 4人文社会科学系：人文学部、経法学部、他担当（任期付助教：間接経費雇用）
- 5人文社会科学系：教育学部担当（任期付助教：間接経費雇用）

今後2名を増員予定（間接経費雇用）

本部長の指揮下ではあるが、主に部局執行部からの指示で、部局の学術研究・産学官連携支援業務に従事 ⇒ 部局によって多様な業務が生じている

☆部局横断的なプロジェクトの該当部局担当 ☆個別研究者の支援 ☆部局の御用聞き？

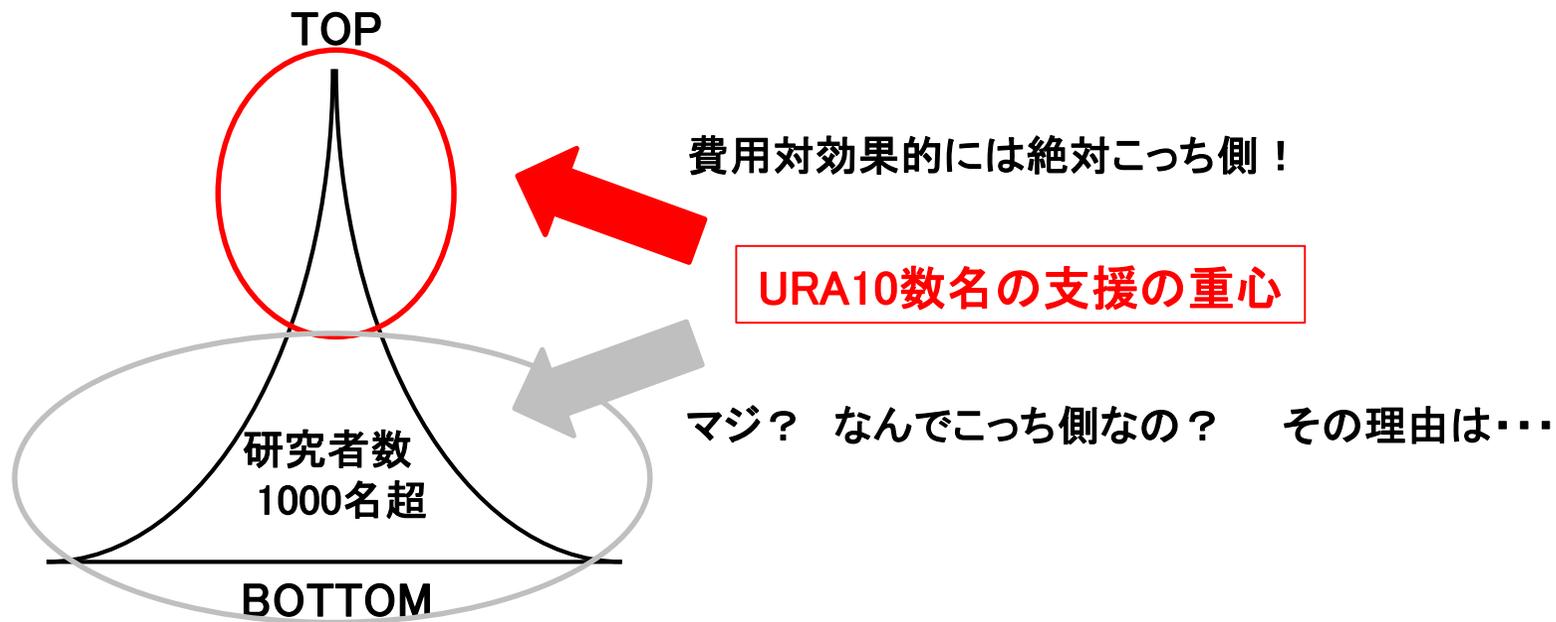
原則、上記スタッフ全員が週報を提出（担当理事まで上がる）
週1回のリサーチURAミーティングで情報共有

本部長を含め10名余のURAを大学自己予算（原資の6割が間接経費、今後さらに増加見込）で雇用するための学内理解

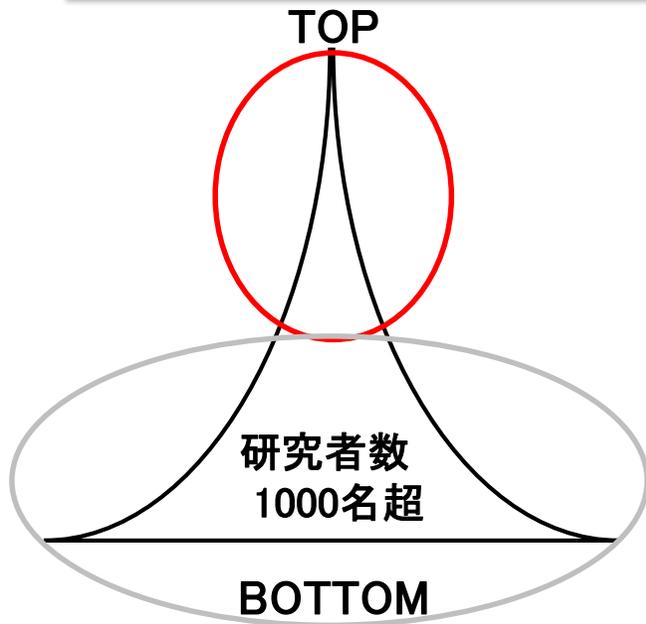
使用目的がはっきりしている外部資金（研究大学強化促進事業、WPI等）で雇用されたURAとの業務と違い・・・

外部研究費の間接経費等による大学自己予算を雇用財源としたURAでは、費用対効果を優先したミッションだけでは理解が得られない状況（注：今の信州大学では）

解りやすくとたとえると、多人数の間接経費納入者（研究者）に対しては、一般的に、研究面での基盤的支援（例：共通利用機器の整備）が要求されるが、そこにURAの支援まで含めようとしているような状況



自己予算で雇用した10名余のURAの組織マネジメントの在り方 ～大学としての戦略、組織としての目標、URA個人のキャリアパス～



URA活動例: 大型拠点形成事業のプロデュース
エース級研究者の世界展開支援 等

どちらにURA活動の重心を置くかは、大学経営（及びURA組織の維持・発展）だけではなく、URA個人のキャリアパスやモチベーションにも大きく影響

URA活動例: 広く浅い科研費支援で基盤C～Bの獲得増

現状は大別して、TOPピーク支援重視型、広く浅い総花支援重視型の両タイプのURAがいる。TOPピーク支援型は本部長からの、総花支援型は部局執行部からの指示が強く影響。

URA組織が学内で評価され大学自己予算で維持・発展するには、適度な支援バランスが重要

一方でURA人材がこの業界で安定してメシを食っていく（キャリアパスを考える）のなら、生き残れる能力を磨くしかありません。

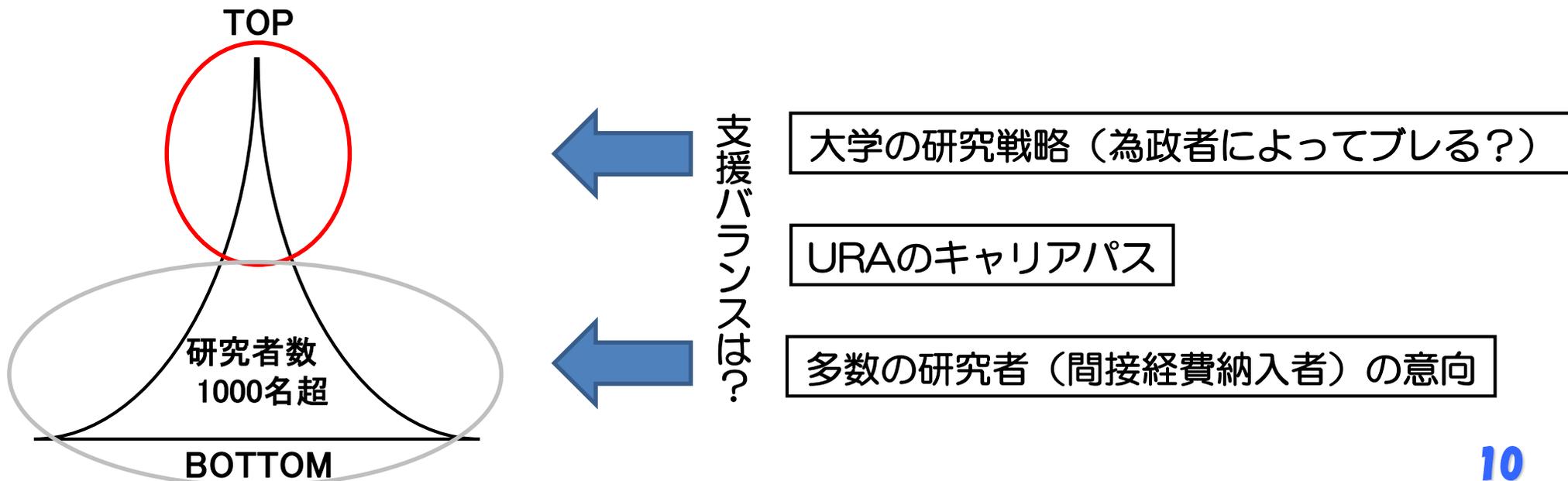
信州大学において、この業界で、助手から教授まで昇進した自身の経験から言いますと、広く浅い総花支援のスキルではキャリアパス上の限界があり、現実的には、研究戦略を立てられて、億単位の大型事業を獲得して回せる能力が必要です。

多数の間接経費納入研究者に向けた総花的支援重視型と、 大学としての生き残りをかけたトップピーク支援重視型のバランス（とジレンマ）

既に大学自己資金（運交金、間接経費等）でURAを雇用されている機関では、パーマネントポストの設置も進みつつあります。また、競争的資金等でURAを雇用している場合も、当該資金終了後は自立化（自己資金雇用）となります。

問題点として、大学執行部が定期的（例：学長任期は最大6年）に世代交代するため、間接経費という裁量経費で成り立つURA組織が、学内政治の影響を受けることがあります。

一方で、この業界で生き残ってきた者の自負として、各ステークホルダーの意向だけではなくURAのキャリアパスを一定程度重視した組織マネジメントをしなければ、後進が続きません。



URA組織マネジメント

申し訳ありませんが、今も手探りです。

正直、執行部の交代等の影響で、活動方針にブレが生じてしまう組織（理由：裁量経費である間接経費が原資の組織のため）の上、キャリアアップが必要な任期付の若手URAも多いため、それぞれのバランス維持で毎日が戦いです。

そのため、学長、担当理事、関係する理事・副学長や学部長の間を調整し続けています。

→国立大学の法人化にあわせ、産学官連携本部が設置されましたが、そこも似たような状況なので、当方、14年にわたって、この状況下にいますが、未だ打開できません。

<現実には>

現時点では、URA毎に業務範囲が多様化しつつありますので、URA毎に大まかな所掌業務と目標を設定しています。

週報（担当理事まで上がる）と、週一回のリサーチURAミーティングを通じて、状況を確認し、全体方針を随時共有すると共に、個別URA毎に業務の方向性を指示しています。

一方で、産学官連携本部時代から、自分自身のキャリアパスを構築してきたので、業務が多様化するURAを教育・一律評価する仕組みは、ある程度できています。

ですので、評価（キャリアパス構築）を意識した業務の方向性の指示を心がけています。11

URA教育の概要

座学
(初年度)

- I 情報収集と配信…国策・行政施策や研究資金情報の収集と効率的な配信
- II 法律…安全保障貿易管理、薬事法、保険収載、独占禁止法
- III 知的財産…特許法、機密情報管理、特許戦略
- IV プロジェクト外規定…契約、利用規定、研究不正行為・利用、利益相反
- V 財務管理…資金・施設管理、学内組織

- ◇信州大学組織や規程等の説明、URAの役割
- ◇国策・行政施策や概算要求等の解説
- ◇ファウンディング・エージェント(NEDO, JST等)の説明
- ◇競争的資金の情報源の解説
- ◇科研費等の申請書書き方の説明
- ◇競争的資金申請書の書き方の説明

OJT教育
(1~2年間)

- I 調査・分析…学内の研究状況や研究・特許・市場動向等の調査と分析
- II 提案書の作成・企画の提案…調査分析に基づく企画の立案能力の育成
- III 情報の選択能力…情報の活用と研究者等への適切な配信
- IV 事業管理…プロジェクト外の進捗管理、マネジメント、事業報告
- V リソース…ビジネスマネージメント、コミュニケーション、調整能力、契約交渉

- ◇研究体制の構築
- ◇申請書を書くマナーと手順
- ◇申請書作成の役割分担とスケジュール管理
- ◇研究者が書けない箇所（行政政策やビジネスプラン、市場規模の算出など）の書き方
- ◇予算の立て方と資金の使い方等
- ◇大型事業（COI, COC等）のポストアワード

分野専門教育

- ◆エンジニアリング系URA：
 - 関係法令(自然公園法、水利権等)や信頼・安全性の基準に関する知識。地域資源の賦存量の把握やCO₂削減量やコスト計算。ものづくりに関する特許戦略。
- ◆ライフサイエンス系URA：
 - 生命倫理(利益相反含む)の遵守。医薬品等に関する特許戦略。関係法令(薬事法、保険収載)等対応状況の精査、臨床研究に関する治験手続き、医薬品・医療機器承認。
- ◆人文社会科学系URA：
 - 地域振興策(文化・観光・街づくり)。地域ブランド戦略(商標・意匠等)に関する知識。産業界に見識を持つ人材の育成のための企業イノベーションの実施。

TOPピーク支援、広く浅い総花支援、さらには研究コンプライアンス等の 多様な業務に従事するURAの一律評価（昇給制対象者の年次評価）

URAの業績評価は、教育、研究、社会活動(対外活動・社会連携)及び大学運営の4業績評価分野について、各々上限100点(100点で打ち切り)とし、これに以下に示す重みを加重し、この合計点に担当理事が調整点を加算する方法を採る。

業績を機械的に点数化

(1) 業績評価4分野の職位別の重みの配分は、下記表の幅の範囲内で、4分野合計4.0になるように設定する。

	教育	研究	社会貢献	大学運営
重み配分	0.2	0.2	1.8	1.8

(2) 担当理事調整点

4分野業績評価では、適正に総合評価されないことが明白であるURAに対しては、担当理事が総合的観点から調整することができる。この担当理事調整は、担当理事が当該URAについて50点以内の減点または100点以内で加算する方法とする。この際、担当理事は、調整点加算または減算の理由を示すこととする。

(3) 業績評価対象期間

年度単位とする。(各年度単位でポイント算定をすることを基本とする。)

I. 教育分野(2年度分)

II. 研究分野(5年度分)

III. 社会活動(対外活動・社会連携:2年度分)

IV. 大学運営(2年度分)

※この評価手法は、学内の教員と同一のものをURA用アレンジ(教員と同じ仕組みで点数評価)

TOPピーク支援、広く浅い総花支援、さらには研究コンプライアンス等の 多様な業務に従事するURAの一律評価（年次評価項目の抜粋）

【IV.大学運営に係る項目】

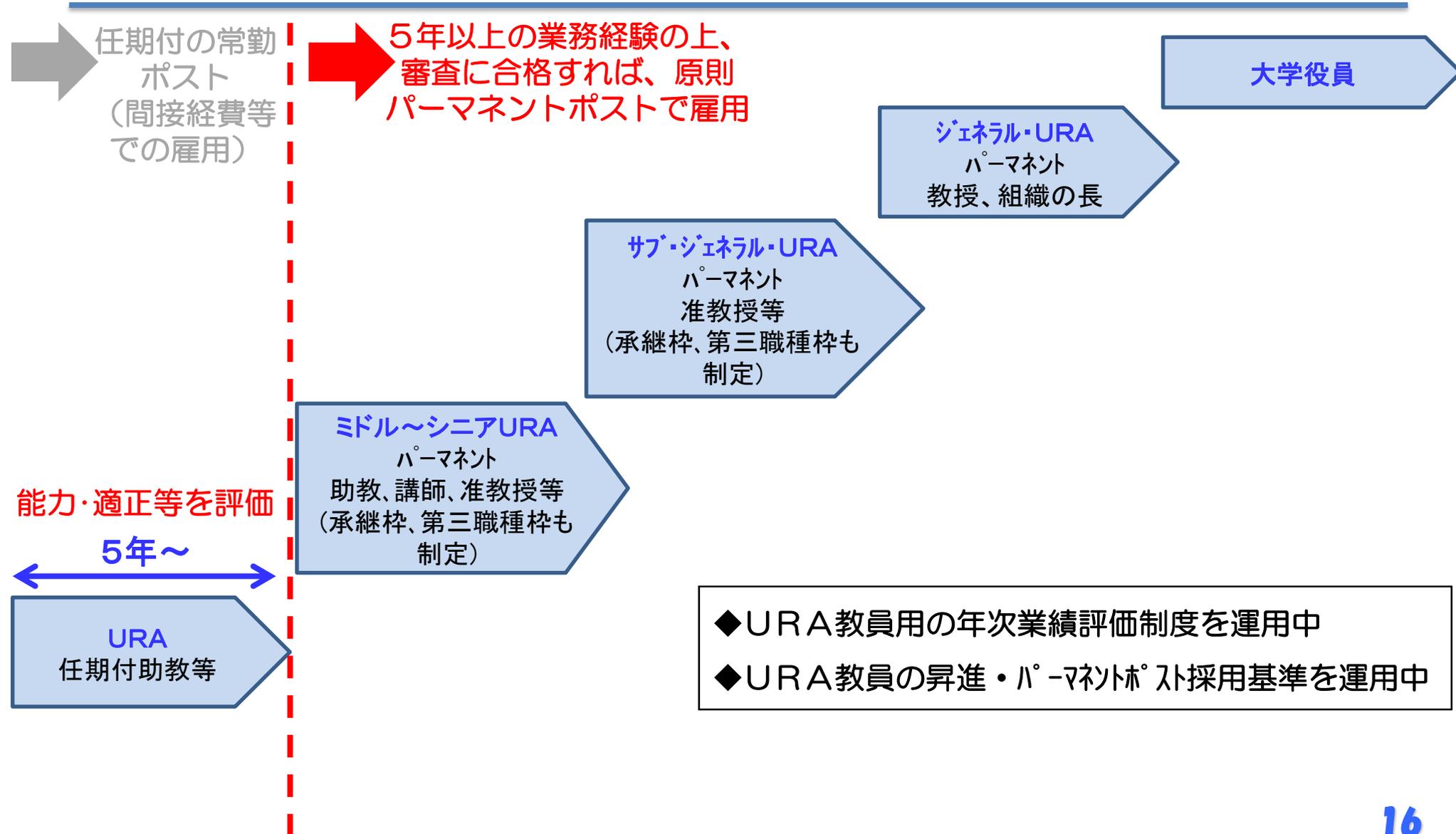
- 1.全学常設委員会の委員長は12点とし、その委員は6点とする。役員(会)または主要な全学委員会の作業部会(ワーキングチーム)等メンバーは、4点とする。以下省略
- 2.活動量と職責の大きい部局常設委員会の委員長は6点とし、その委員は4点とする。その他の委員会は、委員長4点、委員2点とする。なお、その活動量に応じて担当理事は2～1点を加点することができる。
- 3.全学の臨時に設置される委員会等の職務については、委員長及び委員その職責と活動量の大小に応じて、委員長は6～4点、委員は3～1点を加点する。
- 4.部局の臨時に設置される委員会等の職務については、委員長及び委員その職責と活動量に応じて、委員長は4～2点、委員は2～1点を加味する。
- 5.産学官連携・知的財産に関する契約交渉・契約内容確認1件につき0.5点、外国語のものについては1件につき2点とする。
- 6.各省庁及びその関連機関(NEDO、JST等)や、各行政機関の公的競争的資金獲得コーディネートについては、総額200万円未満1件は2点、総額200万円以上1000万円未満1件は6点、総額1000万円以上1件は10点とする。
- 7.教職員のFD・能力向上・再教育等に係る活動については、1件につき2点とする。
- 8.共同研究、受託研究、寄附金、技術移転等のコーディネート活動については、1件につき1点とする。
- 9.学内共同利用施設および機器等に関する管理運営については、その活動の質と量、その他貢献度を考慮して、個別の活動ごとに6点、4点、2点または1点とする。
- 10.特任教授、教育特任教授、客員教授の推薦、教育研究活動の運営と支援などについては、その活動の質と量、その他貢献度を考慮して、個別の活動ごとに6点、4点、2点または1点とする。
- 11.大学の広報活動については、その活動の質と量、その他貢献度を考慮して、個別の活動ごとに6点、4点、2点または1点とする。
- 12.その他、本学の運営に有益と審査される活動については、担当理事が判断する。

TOPピーク支援、広く浅い総花支援、さらには研究コンプライアンス等の 多様な業務に従事するURAの一律評価（年次評価項目の抜粋）

【Ⅲ.社会活動(対外活動・社会連携)に係る項目】

- 1.学会等運営活動については、国内主要学会レベルについては、学会長・代表6点、その他役員は3点、学会誌編集委員等は2点、大会実行委員長は4点、その他実行委員は2点とする。学術会議及び主要国際学会レベルの運営活動については2倍とする。その他の学会・地方部会・研究会等は、国内主要学会レベルの0.5倍とする。
- 2.政府等中央行政機関等レベルの審議会の会長は6点、委員は4点、専門(部会)委員は3点とする。都道府県行政機関等レベルの審議会の会長は4点、委員は2点、専門(部会)委員は1点とする。市町村行政機関等レベルの審議会の会長は3点、委員は1点、専門(部会)委員は0.5点とする。以下省略
- 3.大学及び各部局の地域連携協定・産学連携協定等に基づく活動については、その個別の活動内容に占める活動期間が長期に及ぶ活動等活動量が多い活動(開催回数、起案・報告書作成担当状況等)については、3点とし、以下、その活動量に応じて2点、1点または0.5点とする。
- 4.省略
- 5.企業、行政、大学研究者等からの産学官連携・知的財産に関する相談対応等の活動については、1件につき0.5点とする。
- 6.大学の地域連携活動や産学官連携・知的財産活動に伴う展示会等出展については、出展1件につき、2点とし、特に活動量が多い場合は4点とする。
- 7.国際的な産学官連携・知的財産および国際交流に関する活動については、その活動の質と量、その他本学に対する貢献度を考慮して、個別の活動毎に6点、4点または2点とする。
- 8.大学の地域連携活動や産学官連携・知的財産活動に伴うシンポジウム、セミナー、講演会、講義、展示会、産学官協賛組織や研究会に関する運営活動については、その活動の質と量、その他貢献度を考慮して、個別の活動毎に6点、4点、2点または1点とする。
- 9.大学発ベンチャーの起業・運営に関する活動については、その活動の質と量、その他貢献度を考慮して、個別の活動毎に6点、4点、2点または1点とする。
- 10.その他、社会的に有益と審査される活動については、担当理事が判断する。

信州大学でのURAキャリアパス



TOPピーク支援、広く浅い総花支援、さらには研究コンプライアンス等の 多様な業務に従事するURAの一律評価（昇進評価項目の抜粋）

	業務分類	業務内容
研究戦略推進支援業務	政策情報等の調査分析	政府の科学技術政策、審議会の答申・提言等や、ファンディング・エージェンシー等の事業について、その策定段階からインターネットや関係者へのヒアリング等を通じて情報を収集し、政策動向等について分析を行う。また、組織においてこの機能充実のため、施策情報等にかかるデータベースの整備等、情報分析機能の強化、充実を図る。
	研究力の調査分析	研究者の研究分野、外部資金獲得状況や論文投稿状況等を把握し、マッピング等により大学・部局等の研究特性の組織的把握を行う。また、組織においてこの機能充実のため、研究者情報のデータベースの整備等、研究プロジェクトの策定基盤を強化・充実化する。
	研究戦略策定	組織の研究教育資源を有効に活用することを目指し、組織改編、研究拠点形成、研究支援体制構築に関する立案・支援、関係部局との調整等を行う。研究者相互の認識の拡大と深化、意識醸成、プレゼンス確立のため、例えば新たな課題発見のためのワークショップの開催等を行う。
プレアワード系業務	研究プロジェクト企画立案支援	外部資金獲得状況等から他大学との比較、採択結果の分析等を行う。また、研究者のマッチング、研究チームの構成員候補のリストアップ等の外部資金に応募する研究プロジェクトの企画案の策定のための支援、調整等を行う。
	外部資金情報収集	国、ファンディング・エージェンシーや企業等が募集する補助金・委託事業等の国内外の外部資金及び関連情報について、その策定段階からインターネットや関係者へのヒアリング等を通じて収集、募集内容、対象や要件等を分析し、背景となる政策動向や外部資金獲得によるメリット・デメリット等を把握し、適切な研究分野・経験を持つ研究者に情報提供を行う。
	研究プロジェクト企画のための内部折衝活動	外部資金受入、研究プロジェクトに必要な研究資源の確保や協力機関との契約等締結に関する事務局との調整、学内の研究者・研究科等への研究プロジェクトへの参画交渉・調整を行う。 また、申請件数が限られている大型外部資金について、学内ヒアリング等を通じて公募条件の合致の確認、申請件数の調整を行う。
	研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整	学外の研究者・研究機関への研究プロジェクトへの参画交渉や外部資金受入、事業計画・NDA等の契約等締結に関する協力機関との調整を行う。
	申請資料作成支援	研究者の発想を整理し、必要なデータ等の収集、外部資金の申請書の研究計画の分筆・ドラフトや予算計画の作成を行う。また、申請書の添削・改善アドバイスや形式・内容が公募条件等に適合しているかどうかの確認を行う。申請書等を基にヒアリング審査等におけるプレゼンテーション資料等の作成や支援を行う。申請書やプレゼン資料作成指導セミナー等の開催。
ポストアワード系業務	研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整	外部資金採択時に、ファンディング・エージェンシー等との研究計画・予算、間接経費の比率等の調整、詳細な研究・予算計画の作成を行う。
	プロジェクトの進捗管理	研究プロジェクトの運営ミーティング、研究チームミーティング等の運営、各研究チーム等を含む研究プロジェクトの進捗状況の把握・調整を行う。また、研究プロジェクトに関係する論文発表、学会発表、知的財産の取得、その他研究成果の把握・整理を行う。
	プロジェクトの予算管理	学内共同研究者、協力機関等への予算配分案の調整・作成を行うと共に、研究費の執行状況の把握及び研究計画や法令・補助条件等に適合しているかの確認を行う。また、内部監査、外部資金の額の確定検査等の検査への対応を事務と連携して行う。研究目的・内容に必要なスペックを満たす機器等のリストアップ及び調達の際の仕様書等の作成、メーカーや経理担当者との調整を行う。
	プロジェクト評価対応関連業務	ファンディング・エージェンシー等による年度評価、中間評価、事後評価等に対して報告書、プレゼンテーション資料等の作成やその支援、ヒアリングへの出席等の対応を行う。また、研究プロジェクト自体で行う評価委員会の開催・運営を行う。
	報告書作成業務	各種報告書に必要な研究成果等の整理、研究者・研究チームとの執筆内容の調整・整理・取りまとめを行い、ドラフトを作成する。また、報告書の添削・改善アドバイスや報告書が研究計画等へ適合しているかどうかの確認を行う。

TOPピーク支援、広く浅い総花支援、さらには研究コンプライアンス等の 多様な業務に従事するURAの一律評価（昇進評価項目の抜粋）

	業務分類	業務内容
その他業務	連携支援業務(教育)	教育研究拠点形成や、連合大学院設置等、大学院教育を主とした連携支援を行う。国・大学の大学院教育方針を理解しつつ連携構想を研究面から整理するとともに、学内関係者および外部関係機関との連絡・調整を行い、教員・事務と共同で連携に関する具体的な手順を進める。
	連携支援業務(国際)	国際的な教育研究に関するコンソーシアム形成とう、海外機関との連携を進めるにあたり、海外の教育研究動向・状況を理解し、説明資料作成、連絡、調整、契約、調印式等の現地でのイベント開催等の一連の業務を、教員、事務職員と連携して行う。 また、国際共同研究支援の一環として、国外から研究者を招聘するための連絡、調整等を行う。
	連携支援業務(企業)	企業との組織的連携、産学官連携コンソーシアム、地域振興を含めた地域産業界との連携の構築支援を行う。具体的には、企業と研究者の研究プロジェクトに対する考え・要望を聞き、方向性を整理し、プロジェクトの実現に向けた交渉・仲介を行う。また、産業界と連携し公的競争的資金による複数の当事者による大型・長期のプロジェクトの推進を支援する。
	発明開示関連業務	必要に応じて学内の関連部署と連携・調整しつつ、知財の発明範囲の確定、特許明細書の検討・作成、企業と共同出願する際の調整・交渉を行う。また産学官連携コンソーシアム、特区構想等の特別な取り組みについては、事業趣旨や申請内容を踏まえ、当該事業に最適な知財の取り扱いを提案できる。
	研究機関としての発信力強化推進	研究活動に関係する研究機関としての提言、宣言等の立案を支援する。また、学外の研究者や学外ステークホルダー等に対する研究機関としての発信力・ブランド力を強化するため、研究内容、研究環境等に関する広報活動に参画する。
	広報関連業務	Webサイトの掲載内容の立案、デザイン、管理や更新を行う。その他、ニューズレター、パンフレット等の海外向けも含めた広報資料の企画・作成を行う。また、プレス発表等の手配や取材の対応を行う。研究会や一般向けセミナー等におけるプレゼンテーション資料の作成や研究内容・成果の発表・報告を行うと伴に、セミナー等の成果の取りまとめ、来場者とのネットワークの形成を行う。
	イベント開催関連業務	シンポジウム等の企画・立案、プログラム策定を行い、必要な講師等の選定・招聘、関連する手続等の事務部門・イベント会社との調整を行う。また、イベントの対象に合った適切な広報を行い、準備・開催当日の管理・運営を行う。
	安全管理関連業務	必要に応じて学内の関連部署と連携・調整しつつ、薬品等の取扱、遺伝子組み換え動植物、病原性微生物、放射線等の実験に関する法令等への適合性確認や定期的な運用状況の確認を行う。併せて、保管・実験等に必要な申請書類等の作成を行う。また、事故発生時の学内外の対応を行う。海外調査、フィールドワーク等における参加研究者の把握、実施計画の作成、保険加入等の管理を行う。
倫理・コンプライアンス関連業務	必要に応じて学内の関連部署と連携・調整しつつ、利益相反や知的財産・研究成果の取り扱いに関する確認、実験等に伴い収集する個人情報の管理等を行う。また、研究者等に対する各種倫理・コンプライアンス関連の助言・情報提供を行うとともに、倫理・コンプライアンス違反があった際の学内外の対応を行う。	

信州大学リサーチアドミニストレーション室教員選考内規に基づき、上記業務能力・成果を総合的に評価し、昇進審査を行う。
(教授採用・昇進の際の業績) 抜粋

第4条 教授採用・昇進の際の業績は次の各号によるものとする。

(2) URA室の業務分野について、特に優れた知識及び経験を有すると認められる者については、主要な実務業績20件以上(職務経歴書添付を要する)とする。

URA組織が、一定の規模感を維持して、
大学自己予算で自立化（URAの無期雇用化含む）していくために

<課題（おおよそマネージャークラスの）>

☆URAの具体的な活用方針を大学の中で固定していく（執行部交代にも影響無）

☆同時に、URA雇用財源を、間接経費収入の中で基盤経費化する

☆間接経費雇用のURAの無期雇用化を一定程度進め、

解りやすい業績を上げやすい業務

解りやすい業績を上げにくい業務（地道業務）

等への配置を、雇用形態別（任期の有無、キャリアパス形成状況等）に考慮し、
さらに可能な範囲で、配置のローテーション制を導入する

☆この体制にあった人材マネジメントの仕組み（既存の教育・評価制度の
ブラッシュアップ含む）を構築する

URA組織経営（大学自己予算による組織の維持・発展）とURA人材マネジメント
を連動させて『URA組織マネジメント』が成立していきますので、大学執行部
（学長、財務や人事等を含めた関係理事・副学長、各部局長等）と現場を繋ぐ、
マネージャークラスの方の奮闘が、今後の我が国のURAの命運を握っている
（と思います）。

URA組織のマネジメント

<京都大学の事例>



August 30, 2017

KURA

京都大学 学術研究支援室

Kyoto University Research Administration Office (KURA)

副室長 関 二郎

本日の発表内容

1. 京都大学学術研究支援室（KURA）の概要
2. 講師のバックグラウンド
3. 組織マネジメントの実際
4. 今後の課題

1. KURAの概要

KURAの業務内容

1. 研究力強化に向けた取り組み、支援策の推進
(学内ファンドの企画・運営等)
2. Pre-Awardに係る研究推進支援
3. Post-Awardに係る研究支援
4. 研究の国際化推進支援
5. 産官学連携の推進
6. 大学経営戦略の企画・立案の支援 (IR等)
7. URAシステムの定着化、普及

KURAの変遷

学術研究支援室（本部URA組織）

- 2012 (H24) /4 : 文科省「URAを育成・確保するシステム整備事業」への採択をもとに、8名のURAで発足
- 2014 (H26) /4 : 文科省「研究大学強化促進事業」の採択を受け、URAを24名に増強

地区（部局）URA室

- 2013 (H25)~ : 大学自主経費で8地区*にURA室を設置（地区毎に独立運営、当初のURA数 計21名）

* : 北部、本部構内文系、本部構内理系、吉田南、南西、医学病院、宇治、桂

2016 (H28) /4 : 両組織を一元化
《異なる組織の合併、URA数の増加》



組織マネジメントの必要性増大

2. 講師のバックグラウンド

講師のバックグラウンド

1996～2002	藤沢薬品工業 薬理研究所 研究室長
2002～2005	藤沢薬品工業 安全性研究所 所長
2005	<u>企業合併</u> (藤沢薬品 + 山之内製薬 = アステラス製薬)
2005～2010	アステラス製薬 安全性研究所 所長
2010～2014	アステラス製薬 安全性研究所 シニアフェロー
2014/5～2016/3	京都大学学術研究支援室 シニアURA
2016/4～現在	京都大学学術研究支援室 副室長

3. 組織マネジメントの実際

- ① ビジョン
- ② ガバナンス
- ③ 業務計画
- ④ 人事制度
- ⑤ 人材育成

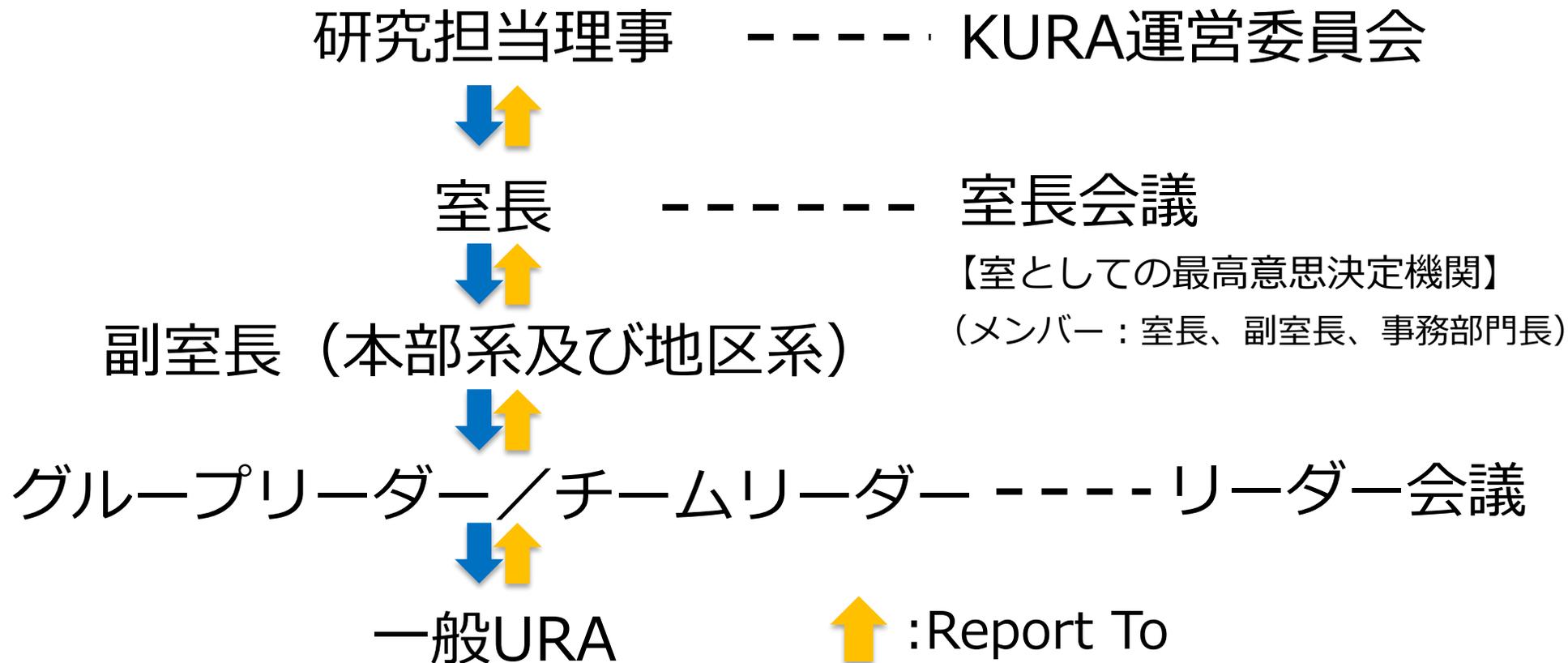
① ビジョン

本部URA組織と部局URA組織の一元化後、
全員参加でビジョンを策定

京都大学の卓越した知の創造活動を
研究者の視点に立って
学問・社会を発展させる力に変える！

組織マネジメント 1 : 室員のベクトルを合わせる

②ガバナンス：レポートライン



組織マネジメント2：レポートラインを明確化する

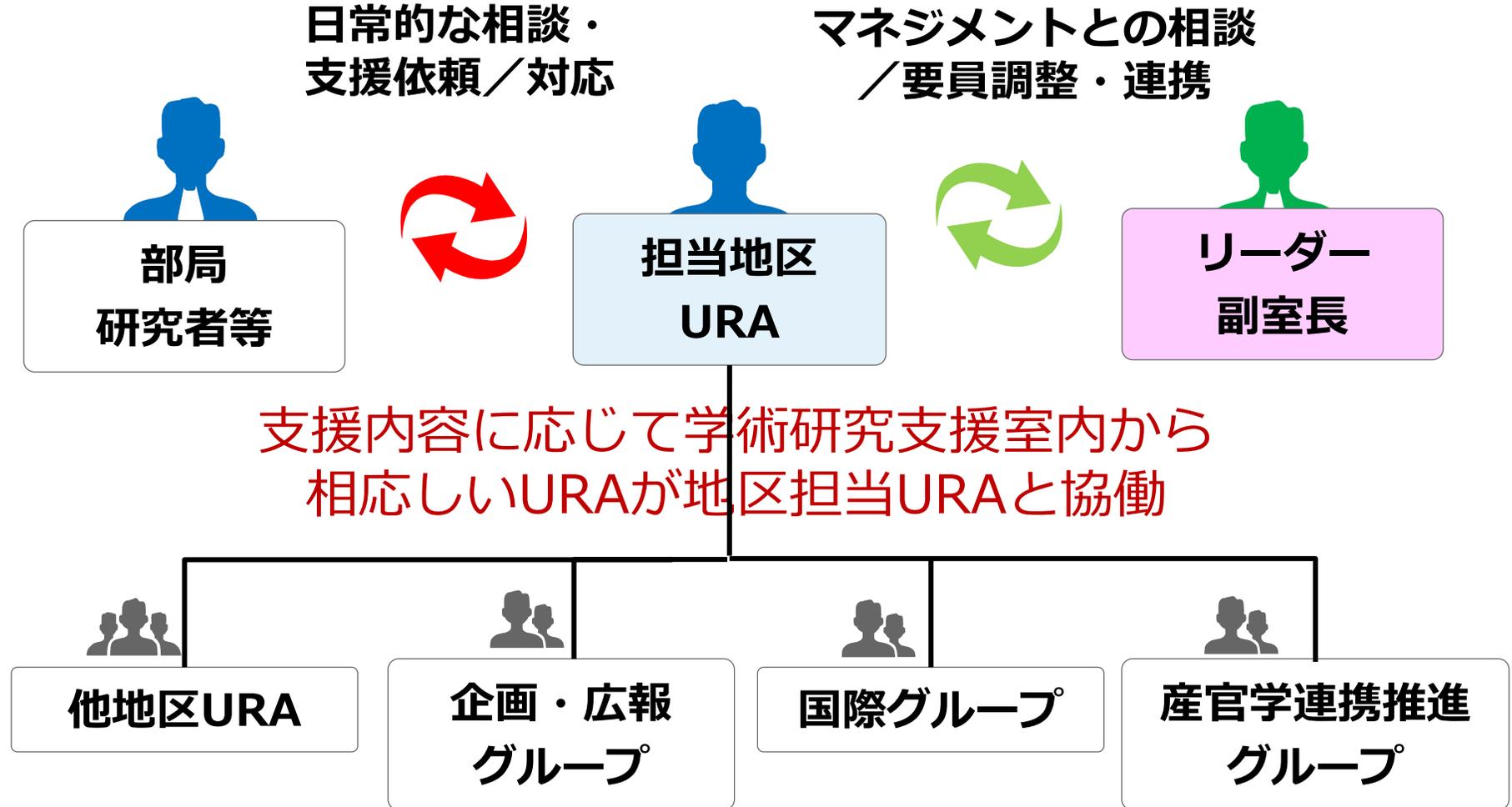
②ガバナンス：情報共有

学術研究支援室 全体会議

- 全員参加、月2回
- 内容
 - 情報共有
 - 各グループ／チームの活動報告
 - トピックス
 - 各種情報共有：イベント、出張、スケジュール、全学の動き等)
 - 検討事項
 - 各URAの実績紹介（半年に1回程度）

組織マネジメント3：情報共有の仕組みを作る

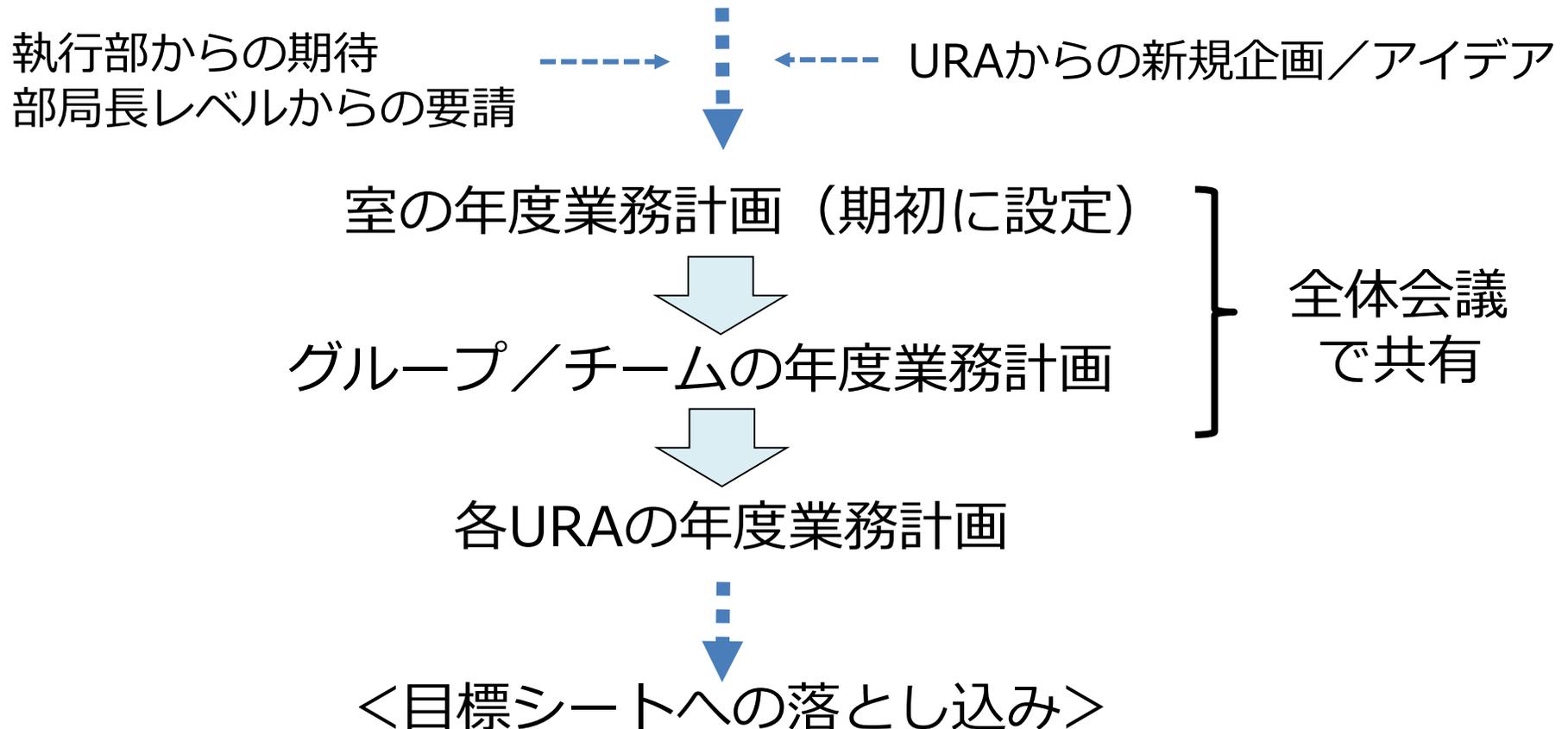
②ガバナンス：協働体制



組織マネジメント4：グループ間協働の仕組みを作る

③ 業務計画

＜京都大学の中期目標・中期計画、WINDOW構想＞

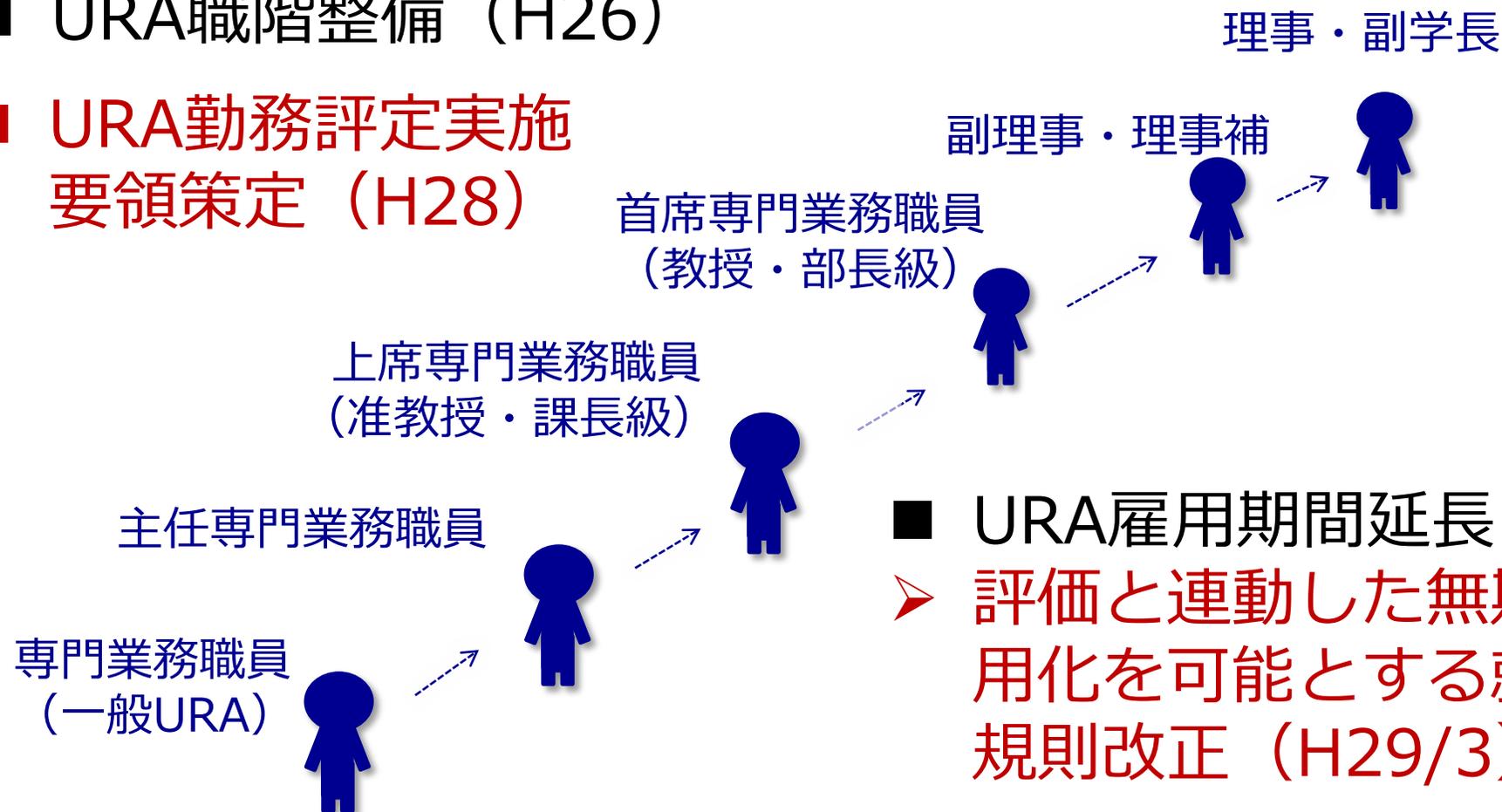


組織マネジメント5：組織目標を個人目標に連鎖させる

④人事制度

■ URA職階整備 (H26)

■ URA勤務評定実施 要領策定 (H28)



■ URA雇用期間延長

- 評価と連動した無期雇用化を可能とする就業規則改正 (H29/3)

組織マネジメント6：人事制度を整備する

④人事制度：勤務評定

学術研究支援室・勤務評定実施要領の策定（2016/4）

- 職位に応じた目標管理評価と行動評価による勤務評定を実施
- 昇給、昇格に反映させる

1. 目標管理評価

職員個々人が設定した目標について、通期における目標項目ごとの達成、成果について評価する

2. 行動評価

当該年度における目標や課題等に対する取り組みについて、職位に求められる行動、役割を果たせていたかを評価する

④人事制度：目標管理サイクル

前年度	上期	下期	次年度
組織（室） 年度計画 決定	個人年度計画 策定（目標 シート作成） ↓ 目標面談	中間面談 （進捗確認、軌道修正など）	評価面談
	【室長・副室長との年3回の面談】		

- 面談者：室長・副室長
- 目標管理制度は、単に個人の成果評価に用いるだけでなく、業務の進め方、目標の修正、育成面等について上司とすり合わせたり、要望や相談の場として活用

⑤人材育成

- 独自のURA育成カリキュラム構築・受講
- OJT、豊富な研修機会（RA協議会、セミナー・講習会参加、海外URA関連学会参加等）
- 省庁との人事交流（経産省、農水省等）、室内ローテーション
- 各自の専門性を維持・強化させるためエフォート（5%）を承認（学会参加等）

組織マネジメント7：人材育成・成長機会を提供する

⑤人材育成：育成カリキュラム

【レベル1の講義内容】

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	関連専門業務
URA業務の 全体像	競争的資金制度	研究費の取り扱い について	特許と大学の 知的財産活動
日本の学術政策 について	プロジェクト マネジメント	研究倫理と コンプライアンス	
情報探索の方法	申請書の書き方	契約実務のための 基礎知識	広報支援のあり方、 やり方
	ヒアリング審査対策		



4. 今後の課題

今後の課題

1. URAシステムの内在化（第3の職種として）
 1. 学内認知度の向上、存在意義の明確化・浸透
 2. 安定雇用・キャリアパス・処遇（裁量労働制等）
 3. 財源確保
2. URA人材確保と育成
 1. 優れたURA人材の確保と育成
 2. 高度な専門性の維持・向上
3. 学内ニーズへの的確な対応
指定国立大学法人としての新たな取組みへの対応
(京大版プロボスト制、人文社会科学の牽引、国際化推進、産官学連携、財務基盤強化等)

最後に

- URA職は、現時点では、研究者或いは大学経営にとって欠かせない新たな職種として認知・確立されているわけではない。
- このような状況下、URA組織のマネジャーは、どのような業務に取り組むことが大学にとって有効かを常に考え、タイムリーに判断し、組織運営に反映させなければならない。
- 特に、URAに対する期待が、当初の研究（者）支援から、大学経営や産学連携推進等に変化しつつある中、URA組織マネジャーのかじ取りが、URA組織だけでなく大学自体の命運を握ることになるかもしれない。

URA組織マネジメントはどうあるべきか —組織マネジメントへの思いと取り組み—

2017年8月30日 神戸大学 学術・産業イノベーション創造本部
学術研究推進部門長 吉田 一

研究担当理事・副学長

- 小川 真人 理事(研究・産学連携担当)
学術・産業イノベーション創造本部長
- 小田 啓二 副学長(研究推進担当)、総括URA
学術・産業イノベーション創造本部副本部長
- 片岡 徹 副学長(医学系学術推進担当)

小川真人理事

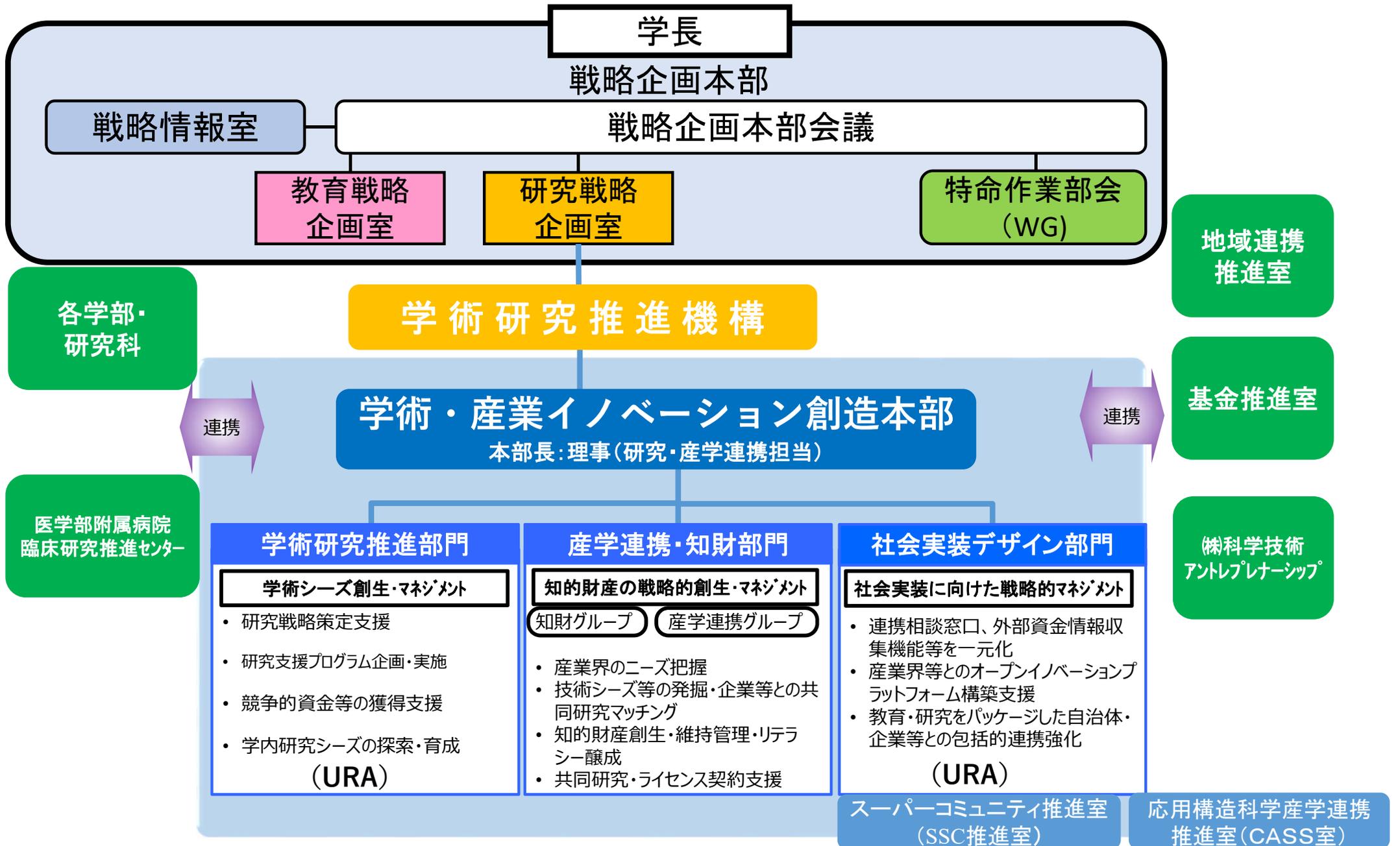


- URAメンバー** 平成29年度体制(8月1日現在URA7名、内、研究大学強化促進事業での雇用6名)
- ・シニアURA(特命教授) : 3名(内、医学系専門1名)
 - ・URA(特命准教授、特命講師) : 4名
 - ・(10月1日採用予定) : 1名(人社系URA、高度専門職制度(※)を適用))

学術研究推進部門 特命講師、 URA 城谷 和代 SHIROYA, Kazuyo	学術研究推進部門 特命准教授、 URA 寺本 時靖 TERAMOTO, Tokiyasu	学術研究推進部門 特命教授、 シニア URA 和田 治郎 WADA, Jiro	学術研究推進部門 部門長 特命教授、シニア URA 吉田 一 YOSHIDA, Makoto	社会実装デザイン部門 特命教授、 シニア URA (本部門兼任) 富田 克彦 TOMITA, Katsuhiko	学術研究推進部門 特命准教授、 URA (社会実装デザイン部門兼任) 岩崎 之勇 IWASAKI, Yukiwo	学術研究推進部門 特命准教授、 URA 村田 卓也 MURATA, Takuya	

(※)URAを定着させて育成を進めることを目的として定めた任期の無い第三の職種

大学ガバナンス体制と学術・産業イノベーション創造本部の位置付け



神戸大学の理念とビジョン

理念 「学理と実際の調和」

学長ビジョン 「先端研究・文理融合研究で輝く卓越研究大学」

- 連携・融合の力を最大限に発揮する卓越研究大学として世界最高水準の教育研究拠点を構築
 - 現代及び未来社会の課題を解決するための新たな価値の創造に挑戦
- フラッグシッププロジェクトや伝統的な社会科学分野の研究などの幅広い先端研究の推進
 - 文理融合を目指した科学技術イノベーション研究科の新設



武田廣学長
(高エネルギー物理学)



世界100位、国内5位を目指す

自己紹介に代えて ～マネジメント実績～

URAとしてのマネジメント経験 → URAになって約3年半、部門長はこの4月から

企業におけるマネジメント経験

- ・生み出そうとする価値
- ・マネジメントの主な対象

製品開発 プロセス開発

- ・ 顧客要求と世界の技術動向に基づく品質目標、コスト目標 **【絶対価値】(=ぶれない目標)**
- ・ 対象: 自組織、社内組織、取引先

技術戦略

- ・ 市場での戦略的位置付けにおいて、将来獲得すべき競争優位技術(群) **【絶対価値と相対価値】**
- ・ 対象: 自組織、社内組織、アライアンス先

営業企画

- ・ 市場でのポジション、顧客要求、競争環境の下で獲得する収益、利益 **【絶対価値】**
- ・ 対象: 自組織、社内組織、取引先

事業企画

- ・ 世界動向(為替、原油価格、相手国経済)を含む顧客要求の変化を先取りした総合的な事業価値(収益、利益、シェア) **【絶対価値と相対価値】**
- ・ 対象: 自組織、全社プロジェクト、アライアンス先

(教科書的)マネージメントの要点

顧客を知り、顧客が望む価値を提供する

市場でのポジションを強く意識して目標を設定する

経営と、目標と計画を合意し、必要な資源を確保する。

最適な手段を講じて達成する

現実的なマネージメント

ぶれない目標とぶれる目標。多くの場合、ぶれる目標は逃げていく。

環境、構成メンバーにより手段は変わる。変えざるを得ない。

機関の方針が変わることは希だが、優先順位は容易に変わりうる。

URAメンバー、マネージャーの悩み

URAメンバーが仕事で抱える悩み

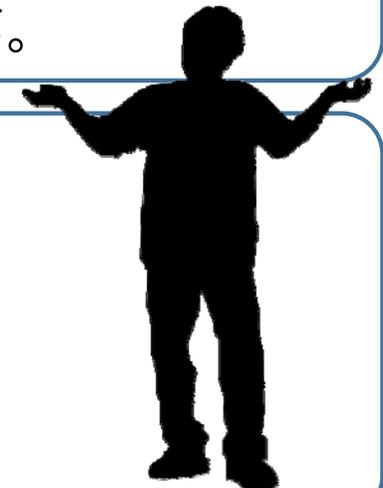
- 研究者は喜んでくれたが、執行部からは見えにくい／見えないため、成果が理解されにくいと感じる。
- 機関の方針や戦略がよくわからない。戦略に無い仕事も時には必要ではないか。
- 仕事で充実感を得たい。社会に喜ばれる仕事がしたい。資金獲得目的だけはむなし。

マネージャーの悩み

- 執行部と絶えずすり合わせているつもりだが、どうしても意識の乖離が生じる。執行部の言うことがよく変わる。
- URAの業務範囲は広く、要求の全てを現在のメンバーでカバーするのは無理。
- 執行部の指示とメンバーの思いに乖離がある。どちらの言い分もわかるが。

そもそも

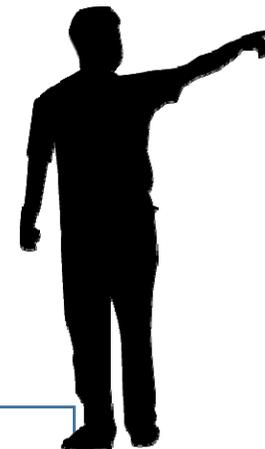
- URAは誰に向かって仕事をすべきか。
- URAが提供すべき価値は何か／URAの付加価値はどこにあるのか。
- 大学経営が求める成果と、URA個人の達成感とを両立できるのか。
- 「研究力強化」の評価は順位なのか、Top10%論文数や金額か。



リーダーシップとマネジメント

次のケースのマネジメントをどのように評価しますか？

1. Aさんは、自ら先頭に立って行動し、目標を越える成果を生み出した。



1'. Aさんが自ら先頭に立って牽引し、目標を越える成果を生み出した。しかし、Aさんへの依存が高かったため、Aさん交代後は実績が低下した。

2. Bさんは、関係先の協力を引き出して、目標とする成果を生み出した。



2'. Bさんは、関係先の協力を引き出して、目標とする成果を生み出した。その過程でメンバーが育ち、Bさん交代後もメンバーは実績を出し続けた。

私が考える、組織の使命と経営リーダーの責任

株式会社の使命

1. 顧客に価値を提供して適正な対価を得る
(ボランティアでは無い)
2. 対価を得て雇用を生み出す、社会に還元する
(資金を活かして成長する)

顧客に対する価値提供

顧客は対価を支払う人

株式会社社長の責任

1. 収益、利益を上げる(会社価値の最大化)
2. 収益、利益を伸ばす(会社価値の成長)
3. 従業員の生活を守る(会社の存続)

株主に対する価値提供

国立大学法人の使命

1. 顧客に価値を提供して適正な対価を得る
(自立した価値ある存在であるべき)
2. 対価を活かして雇用を生み出す、社会に還元する(投資による、より大きい価値の創出)

顧客に対する価値提供

顧客は誰(何)か

国立大学法人学長の責任

1. 大学価値の最大化(研究・人材育成・社会貢献)
2. 大学の存続、成長

誰に対する価値提供か

マネジメントの基本(経験から)

マネジメントは、仕事をデザインし、実現へ導くこと。そのために、

マネジメントの基本的実施内容

1. 顧客が求める価値と自己のポジションを知り、目的を明確にする。
2. 具体的な目標を設定する(レベル、時間)。
3. 目標達成の計画を立てて合意する。
4. 必要な資源を集める(ヒト、モノ、カネ)。
5. 実施、進捗管理、リスク回避する。
6. 結果を評価する。
 - ・目標に対する達成度評価(絶対評価)
 - ・ポジション評価(相対評価)

マネージャーの思い

- 機関の使命と経営者の責任を共に知り、与えられた役割を果たしたい。
- OURA組織の成果が機関にとって価値があると認めて欲しい。
- OURA組織、メンバー、自身の貢献をライン上位者が理解しており、適正な評価を得たい。
- メンバーにはやりがいのある仕事、達成感の得られる仕事をして欲しい。
- 自身も達成感、満足感を得たい。

マネジメントは極めて人間的なスキルであって、実際のマネジメント行動はメンバー構成、立場、環境等によって大きく異なる。経営層が求める曖昧な要求を、「**メンバーが意義を感じる事が出来る目的、努力しがいのある目標に如何に落とし込むか**」、が最も重要。

研究大学強化促進事業の目的(平成29年度予算書より抜粋)

- 世界水準の優れた研究活動を行う大学群の増強
- 研究マネジメント人材(リサーチ・アドミニストレーターを含む)群の確保・活用と集中的な研究環境改革を組み合わせた研究力強化の取組を支援。

神戸大学ビジョン

先端研究・文理融合研究で輝く卓越研究大学へ

URA室ミッション・ステートメント

1. URA室は、世界的に価値のある研究成果の継続的な創出に取り組むことで、神戸大学の研究力向上に貢献する。
2. URA一人一人は、付加価値の提供を通して、神戸大学が最大の研究力を発揮する上で必要とされる存在となる。

重点項目

1. 競争力のあるプロジェクトの創出と強化のための企画と推進
2. 研究基盤強化のための施策立案と推進
3. URA人材の育成とURA組織力の強化

神戸大学が目指すURA組織と、求めるURA人材の確保に向けた取り組み

【神戸大学の使命】

神戸大学は、開放的で国際性に富む固有の文化の下、「真摯・自由・協同」の精神を発揮し、人類社会に貢献するため、普遍的価値を有する「知」を創造するとともに、人間性豊かな指導的人材を育成します。

【神戸大学のビジョン】

— 先端研究・文理融合研究で輝く卓越研究大学へ —



【URA組織力強化、人材育成】

(○青字は完了、○黒字は準備中)

価値創出を果たすことで「**人間的成長**」と「**職業的成長**」を目指す

【神戸大学が求めるURA人材像】

○人材プロフィール

【神戸大学が求める役割、
URA組織の存在意義】

○ミッションステートメント
○職務分掌

【人材の確保、
業務の高度化、
上昇意欲の啓発】

○人事制度

【人間的能力、スキル】

○教育訓練制度

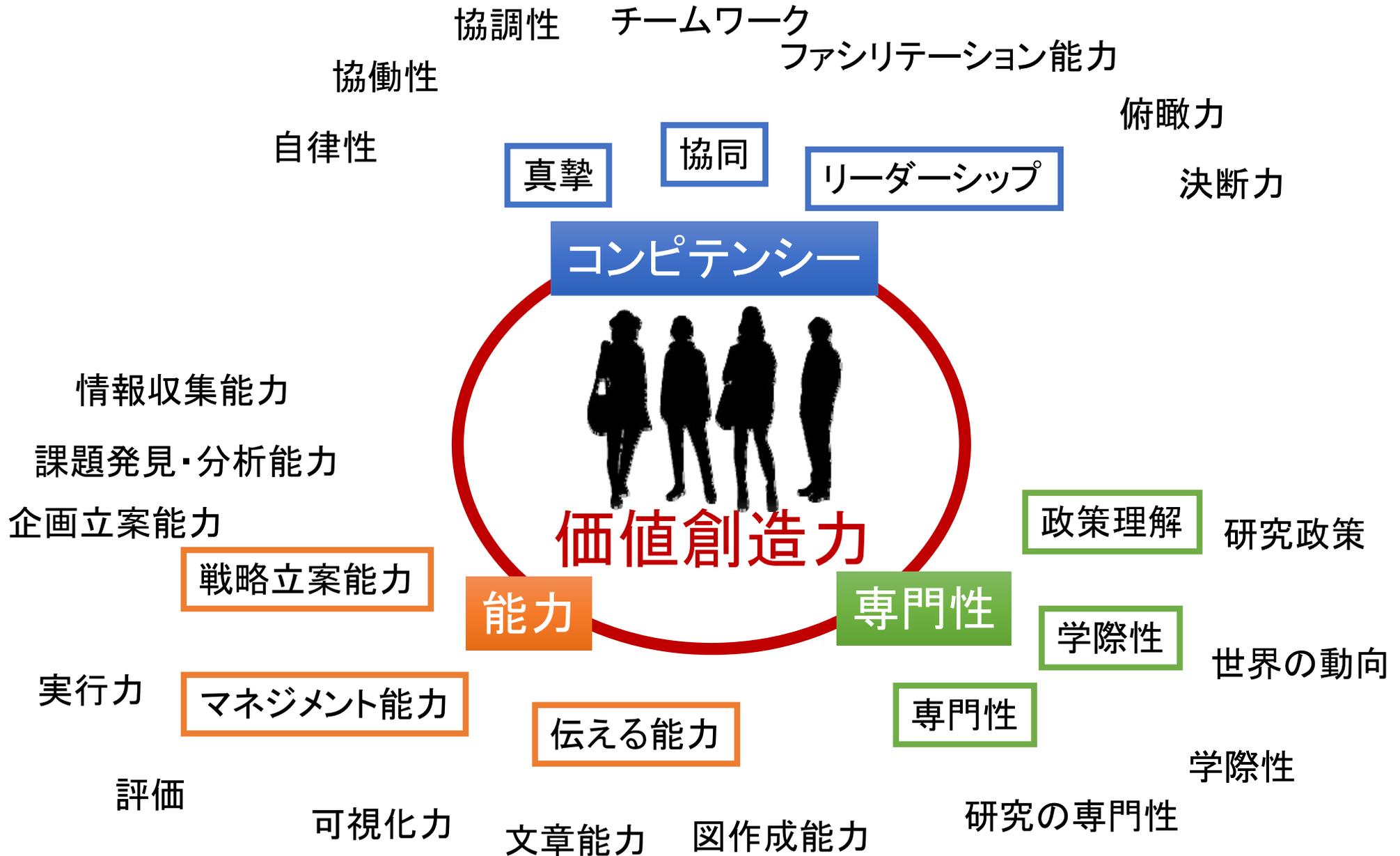
【URAの業績、
生み出す付加価値】

○中期目標期間の構想、
○年次計画(組織目標)
○アサインメント(個人目標)

【人材の確保、
働きがい、仕事・職場への愛着】

○評価制度

神戸大学が求めるURA人材像について



URAが係わる定期開催の会議体(例)

大学執行部

創造本部

URA内

事務部門

部局

毎週、1時間以内

- ・進捗報告、翌週の計画の確認、必用により修正
- ・問題対応、リスク予防の検討

毎週、1時間程度

- ・日常的案件の決定、承認
- ・情報共有と、合意形成

毎月、1時間～2時間程度、(重要部局の代表者)

- ・研究力強化に係わる重要施策の検討
- ・機関承認事項の審議

2ヶ月毎、1時間程度、(全部局の代表者)

- ・大学全体に跨がる案件の決定
- ・重要な情報の共有

まとめ

顧客に価値を提供して適正な対価を得ることが大目的。

- ➡ マネージャーには、メンバーが意義を持てる現実的目的を掲げて組織を結集し、挑戦する目標を定めて価値を生み出す／結果を出すことが求められる。

組織の使命と経営者の責任は必ずしも同じでは無いため、求める点も異なる。経営環境の変化によっても経営者の要求は変化しうる。

- ➡ マネージャーは、経営者の要求を顧客価値の視点で、「ぶれない」組織目標に如何に翻訳するかが最も重要な役割。

目標を定めて計画を立て、経営者と合意する努力。

- ➡ 「合意する」ことは契約と同じ。変わることを知るべきだが、合意する努力と絶えず確認することは必用。

人を預かる立場として、メンバーの仕事人生に対する責任を自覚する。



締め括りとして:URAが担うマネジメント業務

- 役割の下でのURA組織マネジメント 本日のテーマ
- 機関内の他の組織／メンバーからなるチームのマネジメント
 - 機能強化など本部、事務部門等のチームのマネジメント
 - 機関内研究プロジェクトのマネジメント
- 機関を跨がるプロジェクトのマネジメント

○URAの仕事の多くはマネジメント業務であり、マネジメント力はURAが身につけるべき職務能力である。

○マネジメントは組織管理者だけに求められるのではない。