

RA 協議会第 3 回年次大会 企画セッション ——URA 組織のマネジメント——

開催概要

リサーチ・アドミニストレーター協議会（RA 協議会）の第 3 回年次大会において、大阪大学、神戸大学、東京大学共同で「URA 組織のマネジメント」というセッションを企画・運営しました。登壇いただいた方々のお話と全体討論の概要を以下にまとめました。

■開催日：2017 年 8 月 30 日（水）

■場所：あわぎんホール — 徳島県郷土文化会館 —

■セッションオーガナイザー：

高野 誠（大阪大学 経営企画オフィス シニア・リサーチ・マネージャー／特任教授）

寺本 時靖（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 特命准教授（URA））

西村 薫（東京大学 医科学研究所 国際学術連携室 学術支援専門職員（URA））

本資料は RA 協議会の協力を得て作成したものです。



セッションの趣旨

大阪大学の高野です。本セッションにお越しいただきありがとうございます。

まず、本セッション提案の背景をご説明します。私たち URA は、より多くのステークホルダーに、URA の役割、もしくは URA の組織が魅力的であると感じてもらいたいと考え

ていると思います。また、各機関において URA の配置が進み、複数の URA を配置している機関も多くなりました。この二つの観点から URA 組織を適切にマネジメントしていくことが、今後ますます重要になっていくと考えます。

一方で、日本では URA の歴史が浅く、URA 組織をどのようにマネジメントすればよいのか、多くの先生方が悩んでおられるのではないのでしょうか。また、URA 組織のマネジメントに特化した情報や知識体系も存在しないと思います。民間企業の組織マネジメントはあちこちで語られていますが、URA 組織のマネジメントについては、あまり語られる機会はないのではないのでしょうか。

今後、日本の URA やその組織が更に発展するためには、このタイミングでその組織マネジメントについて改めて考えることが重要であろうと考え、本セッションを企画いたしました。

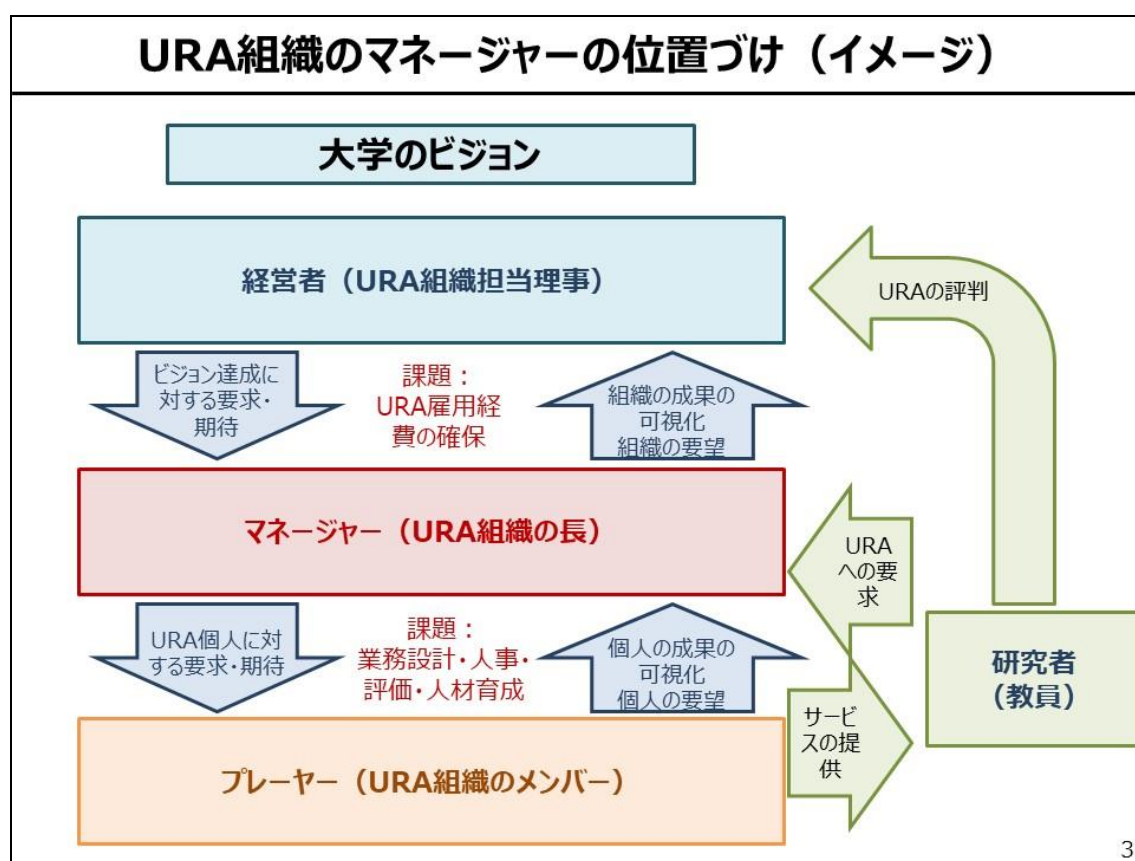


図 1

セッションの狙いを説明する前に、URA 組織を統括するマネージャーの立ち位置を考えてみたいと思います（図 1）。URA 組織のマネージャーを中心に、上に経営者、下にプレーヤーとしての URA、右側に教員がいます。経営者はマネージャーに対して、URA への高い期待を伝えてきます。マネージャーはそれぞれに個性を持った URA と共に、その高い期待に応えなければなりません。また、教員からの要求は、経営者の要求とは全く異なる観点のことが多いと思いますが、これにも対応する必要があります。そう考えると、マネー

ジャーは随分と大変な業務を担う立場にあります。さらにマネージャーにとって、URA の育成も非常に重要な課題です。

本セッションの狙いは二つあります。一つ目は、「事例を学ぶ」ということです。URA の体系化が進んでいる組織の長の方に、実際にはどのような状況にあるか、どのようなマネジメントを行っているかを語っていただきます。二つ目は、本日ここにいらっしゃるマネージャー、将来のマネージャーの皆様と意見交換、ある意味で悩みの交換を行いたい、ということです。プレゼンでは立派なことをおっしゃるであろう講師の先生方も、実は悩んでおられることがあるのではないのでしょうか。そのようなことを感じるだけでも少しは気が楽になるかもしれません。

このセッションを通じて、URA 組織のマネジメントに必要なことが少しでも共有できればと思います。(高野)

RA 協議会第 3 回年次大会 全発表資料

<http://www.rman.jp/meetings2017/program.html>

信州大学 URA 組織のマネジメント

杉原 伸宏氏

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

プロフィール

信州大学にて博士(工学)取得後、同医学研究科にて助手。平成 16 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え。地方大学で大規模な産学官連携組織の構築を進め、平成 23 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。平成 22 年から学長補佐。平成 27 年から教授。



はじめに

皆さん、こんにちは。信州大学の杉原です。私は、国立大学が法人化した平成 16 年から、学術研究や産学官連携の支援部署におりまして、助手の時代から教授になった今も、この世界にどっぷり漬かっています。大学の中の嫌な部分とか、不安定な中でどう組織を立ち上げていくかという困難も目の当たりにしてきました。

今、私は信州大学で URA のまとめ役である学術研究支援本部長をしています。信州大学は文科省の URA システム整備事業において、中間評価では A プラスという一番いい評価をいただいています。また、この RA 協議会の第 1 回年次大会の幹事校として、協議会が設立される前から準備を行い、開催しました。このようなこともあり、信州大学の URA は外から見るとうまくいっているように見えるらしいのですが、決してそうではないと思っています。

平成 23 年に URA 室設置後、自身が主導して獲得した拠点形成系の競争的資金は、150 億円を超えています。信州大学の運営費交付金がおよそ年 150 億円弱です。一方で、大学評価対応、IR、知財や研究コンプライアンスも担当しています。また、会員 120 社の企業コンソーシアムの事務局長も務めていたり、あちこちで、色々なことをしています。

模擬質問

今日は皆さんに、組織マネジメントに関連した模擬質問を考えてまいりました。プレアワード能力が十分な部下の URA に対して、限られたエフォート内で、皆さんなら次の①番と②番のどちらの業務をするように指示を出しますか。①番は、一線級の研究者 1 名、あるいは 2、3 名と共同で、年間 1 億円を超えるような外部資金を、3 年分くらい取ってくださいという業務。②番は、一定期間、科研費が取れていない研究者 10 名程度に対して、ま

ず基盤 C のあたりから取ってください、すなわち、底上げを図るという業務です。限られた人数の URA しかない中で、ほぼ同時期にこの 2 つの業務が来たら、皆さんはどちらの業務を自分の部下の URA に振っていきますか、という質問です（図 1）。

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
3	

図 1

どちらの答えが正解、と言うものではありません。費用対効果の側面から見れば、明らかに①番の方がいいです。ですから企業の方の論理からすると、①番の選択肢を取ることがあるかと思います。間接経費も、3 年で 7,000 万円くらい入ってきますから、大学経営の視点から指示するとしたら①番です。一方で、午前中のセッションでも、科研費を取らないと駄目ですよと、いろいろな方がおっしゃっていました。ですから、研究者 10 名に基盤 C を取ってもらおうという考えも、当然あります。ただ費用対効果で考えると、どんなに頑張ろうと、間接経費を入れても 3 年で 500 万円弱のものを、10 人が取ったとしても 5,000 万円です。どっちがいいですかという話です。さらに採択率を勘案すると、②番の方は 2～3 倍の人数を支援しないと達成は難しいのではないかと考えます。URA 業務を費用対効果で見ることに意味がありますが、現実には①番、②番双方の業務があり得ると思っています。

ここまでは費用対効果で考えてみましたが、別の論点として、少し言いにくいのですが、大学の執行部が学内選挙で選ばれるという側面も関係してきます。学内選挙で票を取るためには、①番、②番どちらの方が票を取れるかというところも執行部からの業務指示に影響してくるのではないかと感じます。そんな中で、支援のバランスを 8 対 2 にするのか、5 対 5 にするのか、2 対 8 にするのかというところを、マネージャーとして常に考えています。

信州大学の研究推進戦略

信州大学は地方国立大学ですが、比較的、産学連携が盛んです。例えば科研費の基盤 S や A、若手 A が取れるエース級の研究者を見ると、だいたい 4 分の 3 くらいの割合で、当たり前のように産学連携をしています。そのため、エース級研究者を支援しようと思ったら、基礎研究から産学連携までトータルしてサポートするという状態です。また材料研究は非常に強く、世界で 50 位に入るような分野もあります。

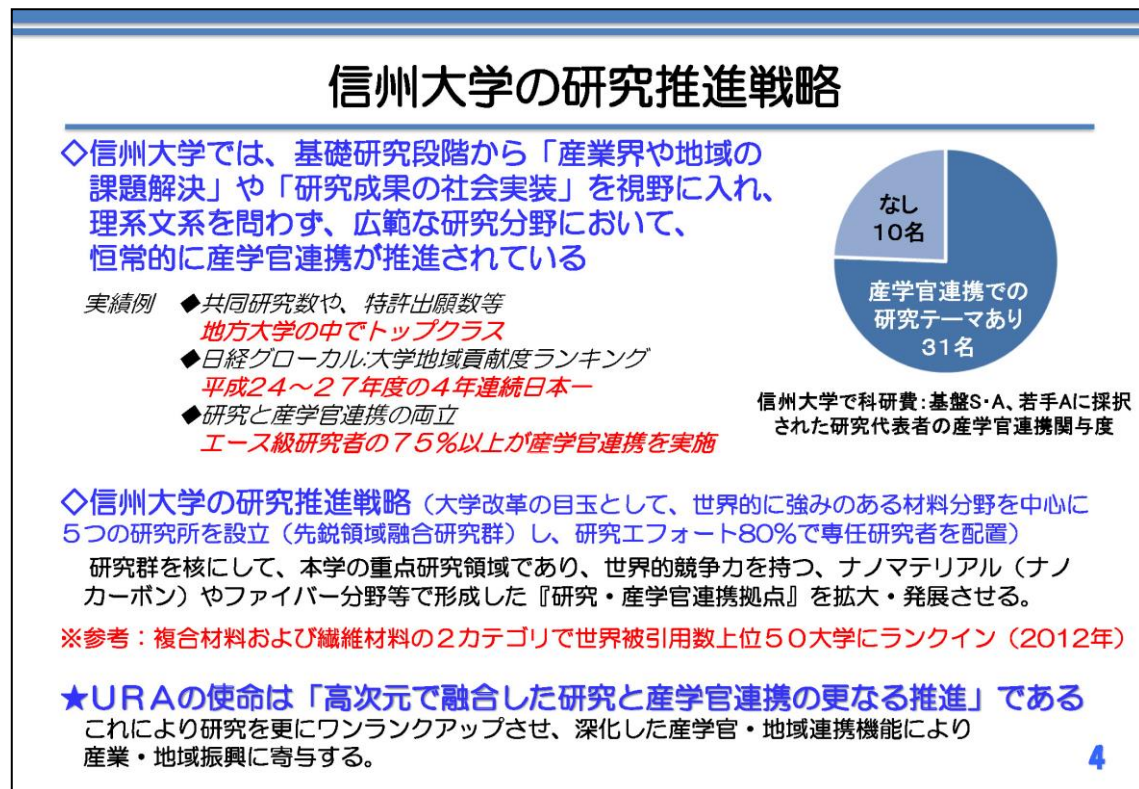


図 2

多くの地方国立大学が、今後生き残りをかけるためにいろいろ悩んでおられると思いますが、尖った分野を伸ばしつつ、全体的な底上げをするというのが信州大学の戦略になっています。URA も、研究と産学官連携のさらなる推進、大学の得意分野、強みを持つ分野の支援を中心に行うという戦略を取っています（図 2）。

信州大学 URA 組織の変遷

次に URA 組織の変遷ですが、平成 23 年度に、私が中心となり URA 室を立ち上げました。先ほど申し上げましたように、「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」という地方大学らしい戦略と、組織としては、限られた URA 人材や資源を効率的に活用するために、トップピーク、すなわち、大学が得意とする分野を伸ばし、連動してボトムアップを図っていこうという目標を持っています。

以前から、こういった支援が必要だろうと認識されており、当時の産学官連携推進本部の中に URA 業務に適した人材が育っていました。そういった人材を 4 名集めて URA 室を

設置しました。従って、当時から、産学連携と研究推進の両方に対応できるような人材ばかりをそろえていたということです。

その後、文科省の URA システム整備事業に採択され、一気に 10 名を超えるような URA 体制となり、翌年度は COI 事業の採択もあって、2 桁の人数の URA 体制を現在も維持しています。URA システム整備事業は昨年度で終了していますので、現在の URA の大半、つまり 10 名以上の URA が、大学自己予算で雇用されているということがひとつのポイントになります。

もうひとつのポイントとして、平成 27 年の 10 月に執行部が変わりました。URA を立ち上げてくれた学長や理事がごっそりといなくなって、次の世代に替わったということです。他大学では、上が替わると、URA の組織の在り方がかなり左右されるという話も聞きます。我々のところも、多少その気配があります。新学長は、前学長と同じく、トップピークを伸ばすという方向性ですが、担当理事はトップピークの支援よりも、どちらかというボトムアップを支援した方がいいのではないかと方向性です。大学執行部内で方向性がしっかりと合致していないというのは、大学ではよくあるケースではないでしょうか。

URA 室設置後まだ 4、5 年の段階では、URA の活用方針が学内で十分に固定化できていませんでした。研究支援すればいいよ、産学連携支援すればいいよというくらいの、ざっくりとしたものでしたし、また、大学自己予算で雇用されているため、学内政治がかなり強く働く状況下にもありました。このような状況で、URA 組織をどのように維持、発展させていくのか、更には、人材をいかにマネジメントするのか、というのが重要になります。

URA 雇用人数と雇用財源

現在の信州大学の URA ですが、私の下に、本部担当 URA として、学部横断型や分野横断型の大型事業を形成したりする、あるいは知財等を担当する URA が 8 人います。本部担当 URA は私の指揮命令下にありますので、大学の得意分野で大型の競争的資金を取りつつ、同時に分野融合を図りながら、大学のトップピークを伸ばしていくことを担当しています。

一方で、部局担当 URA には、各部局からの要望も多く、大学本部の大型拠点構想等にうまくつなげるために URA の支援を望むような部局もあれば、広く個別研究者への支援を希望する、要するにボトムの支援を望む部局もあり、もっと言えば、部局の御用聞きになるようなところもあります。この部局担当 URA の支援の在り方が、トップピークかボトム支援かという、非常に難しい状態になっています。

現状では週に 1 回、このスタッフ全員を私のところに集めてミーティングすると同時に、週報を必ず提出させて状況確認し、それを担当理事まで上げるようにしています。

先ほども申し上げましたが、10 名を超える URA が、大学の自己予算で雇用されているというところがポイントです。使用目的がはっきりしている外部資金、例えば研究大学強化促進事業や WPI など雇用されている URA は、その目的に向かって答えを出せばいいのですが、大学が自腹を切って雇用している URA の活用方針は色々と意見が分かれます。費用対効果とか、大学の研究力強化というミッションだけでは、なかなか理解が得られな

いのです。間接経費納入者である大人数の研究者に対して、目に見えるような支援がないと、この体制を維持していくことは、なかなか難しいというのが信州大学の現状です。従って、費用対効果的には、このトップピークを伸ばし、強い分野をどんどん強くして、例えばトップ 10%論文、トップ 1%論文なども、たくさん出すための支援をしないとイケないのですが、それだけでは難しく、ボトム支援にもある程度リソースを割きながら、バランスを取っていく必要があります。

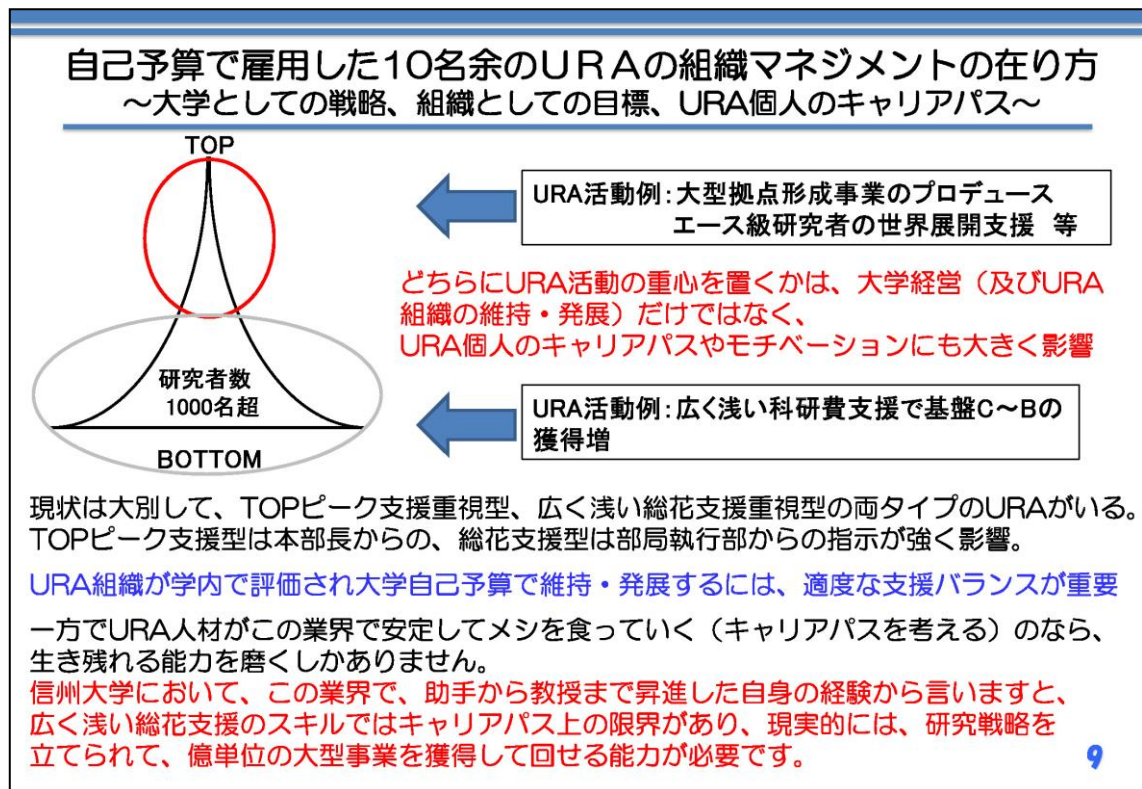


図 3

自己予算で雇用した 10 名に対して、色々な学内の状況を考えながら、どこに支援の重心を置いて行くか、ということが URA の組織マネジメントのひとつになります。大学経営および URA 組織の維持発展も考えなければいけませんし、URA 個人のキャリアパスとかモチベーションも考えながら、どちらにどういう人をアサインするのか、どういうウエイトバランスにするか考える必要があります（図 3）。ボトムの担当になると、メンタル的に苦労するようなケースが結構ありますね。一方でトップピークの担当になると、やる気のある研究者と接点を持つことになりますので、URA も非常にやる気になって、自分の力を発揮します。ですから、このトップピークと広いボトムの支援のところをどのように分担して実施するかが重要になります。完全に片方しかやらないということはありませんが、現在は大別して、トップピーク支援重視型、広く浅い総花支援重視型の両タイプの URA がいます。トップピークは、私の方の指揮命令で、ボトムの方は、割と部局からの要望が影響しています。

URA 組織が、間接経費の納入者である研究者の支持を得て、大学の自己予算で完全に独

立してやっていくためには、このバランスを取っていかないといけないと考えています。一方、私自身が、この世界でキャリアを形成してきた経験から言いますと、ボトムの支援スキルだけでは、大学の中で評価を受けるのは難しいところがあります。億単位の大型の資金を取ってきて回せるくらいのスキルがないと、なかなか生き残れません。URA のキャリアパスを考えながら、うまく配置していこうと思っているところです。

これは信州大学だけの話ではなく、大学の自己予算で URA を雇用している機関は多くありますので、同様の話はちらほら聞こえてきています。大学執行部が定期的に変わっていく状態で、そのたびに、学内の動向に巻き込まれるような組織、時々執行部により、かなり使い方が変わる間接経費に頼っている組織であるということを実感します。この辺りを何とかしていかないと、長期的に見て URA 組織が成り立たないのではないかと、あるいは URA ひとりひとりのキャリアパスがうまく形成できないのではないかと感じております。

URA 組織マネジメント

URA 組織マネジメントについては、今も手探りです。執行部の交代等があると、その影響で、活動方針にぶれが生じます。若手 URA、特に任期付きの若手 URA のキャリアパスを考える必要がありますので、学長や、研究担当理事だけでなく、財務担当理事、人事担当理事、さらに部局長ともいろいろと話したり、どうあるべきかという相談をさせていただき、考えながら徐々に進めているところです。実は大学の産連本部も同様に不安定な組織なのではないかと思っております。私は長年そこにいましたが、未だに打開できないことに心痛しています。

現実的には、十数名の URA に対して、URA ごとに大まかな業務の所掌と目標を設定しています。週報と、週 1 回行われる全員参加のミーティングで進捗管理しつつ、個人個人のキャリアパスを考えて、あまり成果が出ないような方向へ行きそうであれば、このミーティングで多少修正をかけながら、全員の方向性をある程度合わせるようにマネジメントしています。また、URA を評価して、相応にキャリアパスを形成してあげなければいけません。そのため、業務にばらつきがある URA を一律に評価できるような仕組みを、どうにかつくり上げたところです。URA の教育については、座学や OJT も実施しながら、人材育成をしています。

信州大学での URA 評価とキャリアパス

昇給制対象 URA には、年次評価をする仕組み、業績を全て点数化する仕組みがあります。教育、研究、社会貢献、大学運営という 4 つの項目で、それぞれ 100 点満点で点数をつけます。我々の業務は、社会貢献や大学運営に重点が置かれていますので、4 項目それぞれの点数に、さらにこのウェイト配分を掛けて、合計 400 点満点で、点数を出します。様々な業務に対して、それぞれの点数が決められています。トップピーク支援タイプの人、ある項目で点数を取り、ボトムアップを支援する人たちは、また別の項目で点数を取るという仕組みです。

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点を加算することができる。
- 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点を加算する。
- 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。

14

図 4

具体的には図4のようになります。大学運営に関わるようなURAは、委員会などに従事するケースが多いので、そういった項目で点数が入ります。比較的研究現場に近いURAの場合、契約交渉に対しては、1件につき0.5点が入ります。外国語のものは2点です。外部資金の獲得については、1件当たりの総額が幾ら以上は何点というように全部点数化されます。同じく社会活動として、例えば産学連携業務も点数化されます。

実は、URAだけの特別な評価があるのではなく、信州大学の教員全員が同じような評価制度に則っています。多少項目は変えていますが、我々も学内の教員の皆さんたちと同じ土俵で評価してもらうための制度をつくり、運用を続けて7、8年くらい経ちます。

信州大学でのURAキャリアパス

キャリアパスも、私が助手から教授までこの世界で昇進してきたように、ある程度できています。約5年は任期付きの助教ですが、5年以上の業務経験の上審査に合格すれば、パーマネント雇用にしています(図5)。

昇進の基準も出来上がっており、URAを評価するため、図6にあるようにいろいろなところから業務を洗い出し、これらを総合的に評価しています。昇進に関する内規があり、例えば教授になるときは、業務において20件以上の優れた成果がないと昇進できません。実際にこの業務分類の数を並べると20幾つしかないのです、ほぼ全ての業務を万遍なくこなせないと、教授になれないというわけです。求められる基準がはっきりしていますので、どういう能力を高めるとURAとして大学の中で生き残れるかということの、ある程度が目

安になっていると考えています。

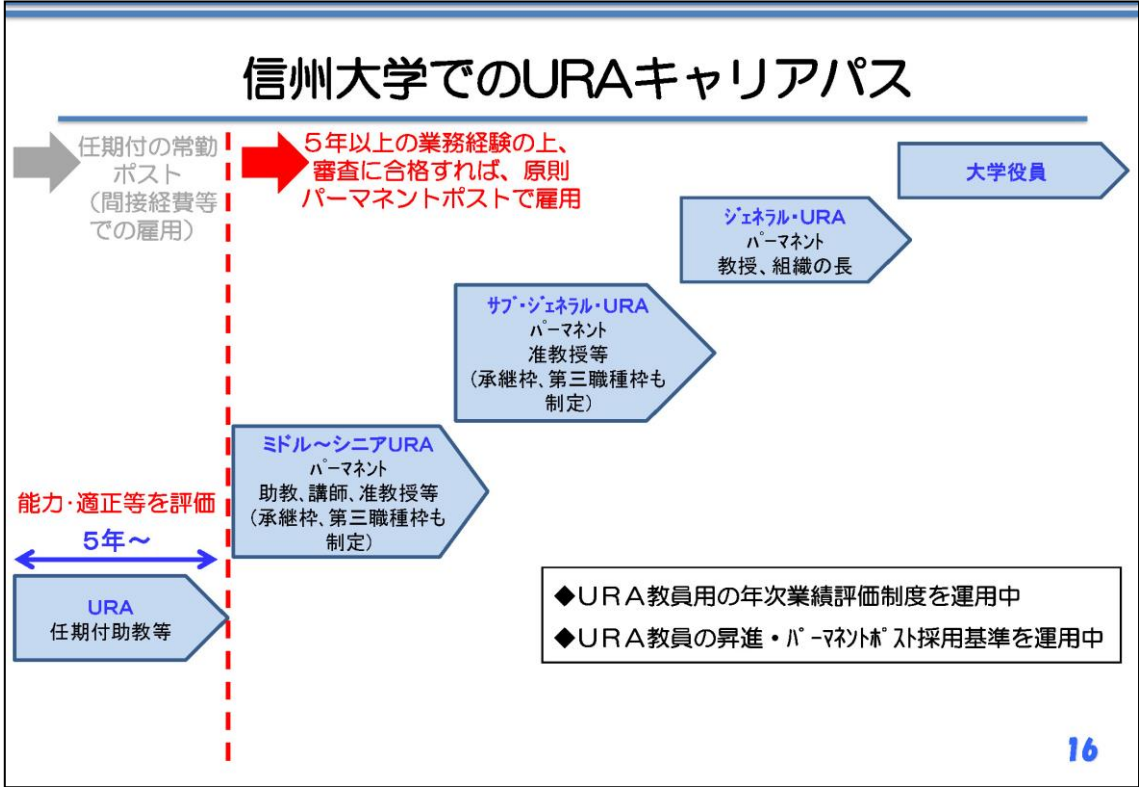


図 5

**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
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 強化推進	研究活動に際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、ニュースレター、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・報告を行うと併し、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・実験等に必要の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等の管理等を行う。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。

18

図 6

URA 組織マネジメントの今後の課題

URA の活用を今後どうしていくかというところですが、やはりその活用方針を大学の中で固定化していく必要があると思います。執行部の交代にも影響を受けないようにし、URA の雇用財源を、間接経費の収入の中でも基盤経費化しないと、執行部が変わるたびに翻弄されるというようなことが起きかねません。

**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）。

19

図 7

また、URA の強化をするために、ある程度無期雇用化を進めつつ、分かりやすく業績を上げやすい業務と、分かりにくく難しい地道なことをする業務を、振り分けながらうまくローテーションしていくのが必要だと思います。こういった方法を取入れながら、学内 URA のマネジメントをしていきたいと考えています。

URA 組織において、マネージャーの方の役割は非常に重要だと思っています。本日は、大学に帰ったら怒られるのではないかという内容も少々含め、私が日々悩んでいるところを率直にお話ししました。

以上が私からの発表でございます。どうもありがとうございました。

図表は杉原氏講演スライドより抜粋

URA 組織のマネジメント<京都大学の事例>

関 二郎氏

京都大学 学術研究支援室 副室長

プロフィール

元アステラス製薬・安全性研究所所長。

平成 26 年 5 月から京都大学・学術研究支援室・シニア URA、平成 28 年 4 月から同副室長。

企業での研究及びマネジメント経験を活かし、主に生命・医薬系研究に関する外部資金獲得支援や大型プロジェクトの研究推進支援、学内ファンドの設計・運営、産官学連携推進支援等を行うとともに、URA 組織体制や人事評価制度の整備等、室長によるマネジメントを補佐している。



本日は京都大学学術研究支援室、通称 KURA の概要、私のバックグラウンド、KURA で実際に行っている組織マネジメント、今後の課題という順番にお話しさせていただきます。

1. KURA の概要

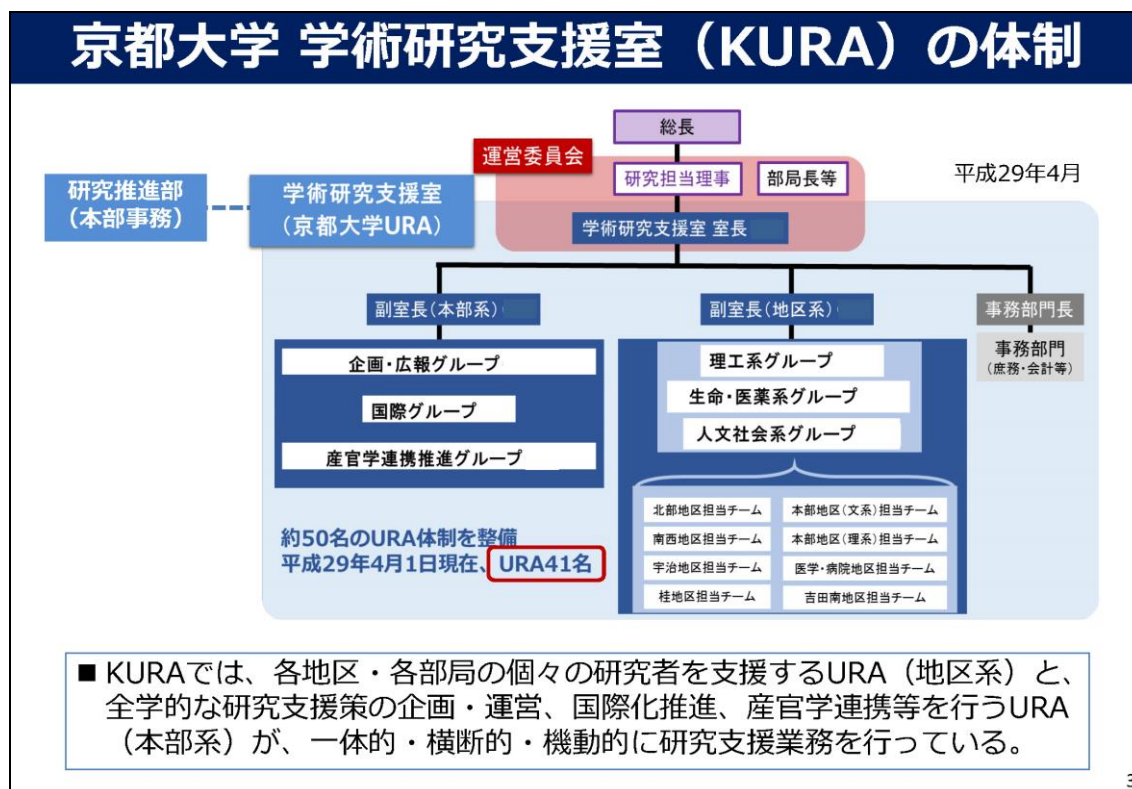


図 1

まず KURA の概要です。図 1 は現在の KURA の体制図です。KURA は、研究担当理事直下の組織で、URA としては本部系、地区系の 2 つの大きなグループがあり、現在 41 名の URA が所属しています。

本部系は、全学的な研究支援策の企画立案や研究活動の社会への発信等を行う「企画・広報グループ」、研究の国際化を推進する「国際グループ」、さらに「産官学連携推進グループ」の 3 つから成っています。

一方、地区系の方は、京都大学の 8 つの地区にそれぞれのチームを配置していて、各地区、各部局にいる個々の研究者を支援しています。業務としてはプレアワード支援の比率が比較的高く、URA の専門性ごとに、理工系、生命・医薬系、人文社会系グループをバーチャルにつくっています。この本部系と地区系が、一体的、横断的に研究支援業務を行っているということが、KURA の特徴の一つではないかと思います。

現在の KURA の業務ですが、プレアワード支援、ポストアワード支援、産連、IR 等に加えて、学内ファンドの企画・運営や研究の国際化についてかなり力を入れているということも特徴的な部分だと思います。さらに、URA システムの定着化、普及についても取り組んでいます。

次に KURA の変遷を説明します。平成 24 年に URA を育成・確保するシステムの整備事業に採択され、本部系 8 名でスタートしました。その後、研究大学強化促進事業の採択を受け、URA を増やしました。それに対して、地区系は本部に少し遅れた形で、大学の自主経費で 8 つの地区に URA 室を設置しました。これらは地区ごとに独立運営という形で、本部系とは全く異なるガバナンスで動いていました。そして平成 28 年の 4 月に、この両者を一元化しました。これは異なる組織の合併ですし、URA 数も劇的に増加しましたので、組織マネジメントの必要性が急速に増加しました。

2. 講師のバックグラウンド

私のバックグラウンドですが、大学卒業後、ずっと製薬会社の研究所にいましたが、3 年半ほど前にこの KURA に転職して現在に至ります。今日の話と多少関係するとすれば、研究マネジメントや企画に長く関わったということと、合併を経験しているというところだと思います。

3. 組織マネジメントの実際

それでは、KURA の組織マネジメントの実際について、下記の項目に沿ってお話したいと思います。ここでは特に、本部と地区の URA が一元化した後に、どういう組織マネジメントを行ったかという話をいたします。

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

一元化した後、まず初めに行ったのが「①ビジョンの策定」です。全員参加で議論し、時間をかけて「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」というビジョンを決めました。この詳細は、今日の趣旨と違いますので話しませんが、あくまで研究者の視点に立ってやるんだということと、ゴールはやはり学術、社会の発展だということに重点を置いています。このように組織としての目指す姿、ありたい姿を明確にし、それによって室員のベクトルを合わせるということは、おそらく組織マネジメントの一丁目一番地になると思います。

次が「②ガバナンス」です。これについて3つの観点からお話しさせていただきます。1つ目はレポートラインの明確化についてお話しします。今 KURA には室長、副室長、リーダー、一般 URA という職務があります。一般 URA はリーダーに、リーダーは副室長に、副室長は室長にレポートします。そして最終的な組織の判断は、室長、副室長、事務部門長から成る室長会議で行うというガバナンスです。また、室の執行状況については、研究担当理事を中心とする運営委員会が監督する事になっており、年2回程度開催しています。例えば年度の計画や予算、実施状況等について、報告して承認を得るという形です。企業では当たり前の流れですが、大学の教員から直接 URA になった方など、このようにラインに従ってレポートするという経験がなかった方々も居られますので、レポートラインの明確化は、URA 組織にとって重要なのではないかと思います。

ガバナンスの2つ目は、情報共有の仕組み作りです。現在月2回の全体会議を行っています。ここで各グループ／チームから、活動報告やトピックス、直近の出張報告等を行い、それぞれの URA がどういう動きをしているか、他のグループがどういうことをしているか、あるいは他のグループの動きとの連携などを全員が集まって共有しています。

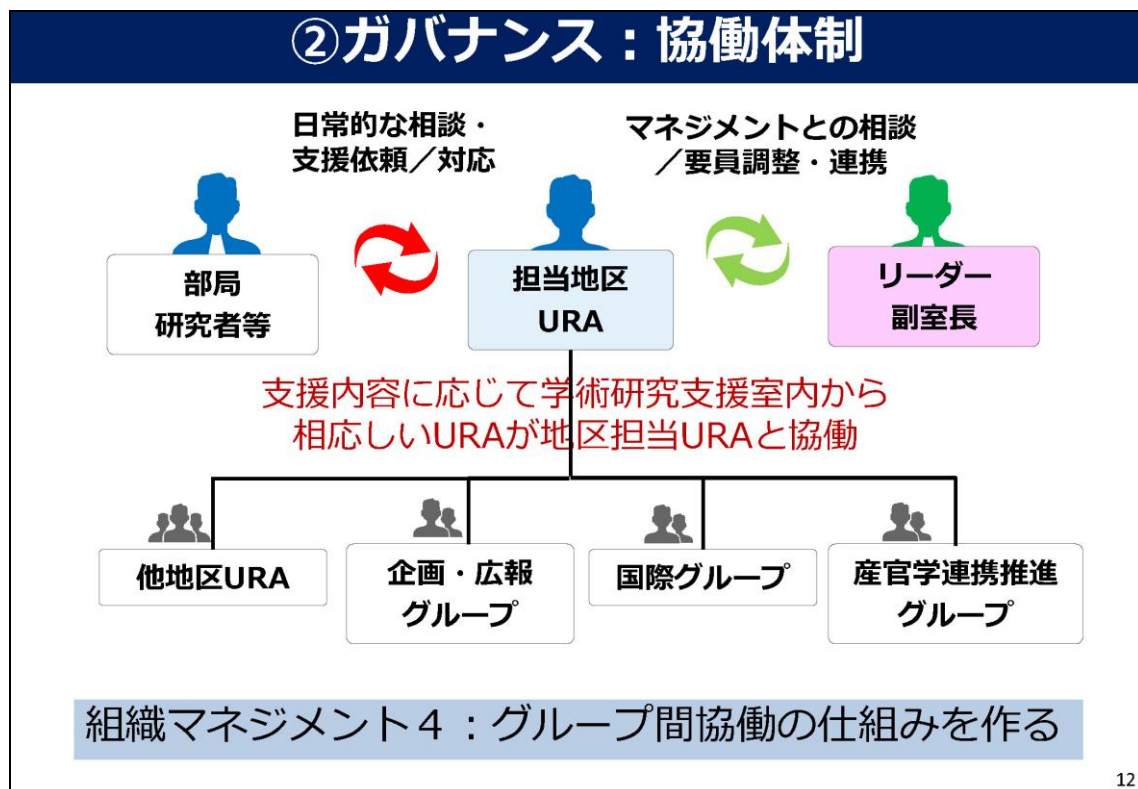


図 2

ガバナンスの3つ目は、グループ間の協働体制の仕組み作りです。本部系の URA と地区系の URA との連携は各大学でもいろいろと課題があると聞いています。KURA の場合も、やはり一元化直後はそのような課題がありました。現在 KURA では、各部局の先生方からのさまざまな依頼については、その地区・部局担当の URA が対応をする事を基本にしていますが、専門的な要望、あるいは部局を跨ぐような支援依頼の場合は、マネジメント側で検討し、最もふさわしい人間を室全体の中から選び、本部と地区の URA が協働して対応するという仕組みにしています（図 2）。例えば国際共同研究を行う場合、本部の国際グループと地区の URA が連携をして対応するといった具合です。これによって、多様なニーズにできるだけ応じ、また、地区と本部系の連携をスムーズに実施できるようにしています。

次は「③業務計画」の話をします。KURA では期首に室の業務計画を立てています。それを基に、グループ／チームの年度業務計画に落とし込んでもらいます。さらにそれを各 URA の業務計画に落とし込み、最終的にはそれを反映した目標シートを作成してもらいます。これにより、組織の目標を個人の目標に連鎖させます。逆に言うと、個人の成果は、組織の成果につながるのです。室の業務計画自体は、より上位の、大学としての中期計画、中期目標、あるいは総長のイニシアチブの WINDOW 構想に則って作ります。加えて、執行部からの期待や、部局長レベルからの要請なども、ここに反映させるようにしています。KURA では、ほぼ全ての部局長を、室長と副室長で年に一度、訪問していますので、そこでいろいろな要請を聞いています。また、ボトムアップ的な観点で、個々の URA からの新規企画とかアイデアも、この段階で入れています。

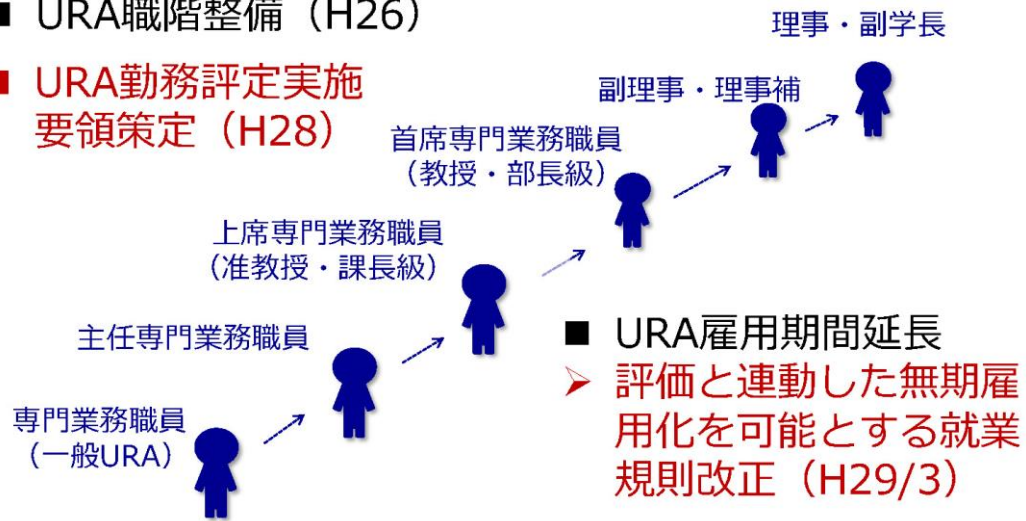
そして「④人事制度」の整備の話です（図 3）。KURA では、事務本部の研究推進部と協力して、各種の人事制度を整備しています。ひとつは、いわゆる職階の整備で、学内でのキャリアパス等を見えるようにしています。もうひとつは URA の勤務評定実施要領というのを策定しました。これについては、後ほどお話をいたします。それから URA の雇用期間の延長のため、昨年度末に、評価と連動した無期雇用化を可能とする就業規則の改正を行っていただきました。

勤務評定実施要領は平成 28 年の 4 月に策定しました。KURA では、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、年 1 回実施しています。それを昇給に反映させ、中期的には昇格にも反映させるというシステムの運用をしています。目標管理評価というのは、職員個々人が設定した目標について、通期における目標を、項目ごとの達成、成果について評価するもので、URA 目標シートというのを活用しています。行動評価は、当該年度における目標や課題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します。例えば、一般 URA の場合は、積極性やコミュニケーション力など、そういった幾つかの項目で評価し、上位のシニアになると、例えば経営意識や人材育成・指導力などにその項目を変えて、行動評価をしています。

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

14

図 3

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

16

図 4

目標管理サイクルは図 4 のようになっています。年度の室計画を個人目標にブレイクダ

ウンして作成した目標を基に、室長、副室長との目標面談ですり合わせます。その期の間時点で、進捗確認や軌道修正を行い、最終の期末に評価面談を行いますので、室長、副室長と年 3 回の面談をします。これは単に評価のためだけではなく、育成面での調整や、要望、相談の場としても、この 3 回の面談を活用しています。

最後の点「⑤人材育成」をお話します。URA の育成なしに KURA 自身の成長もないというのが基本的な考えです。KURA では、独自の育成カリキュラムの構築・受講、それから OJT、豊富な研修機会、省庁との人事交流、室内でのロール・ローテーションを行っています。また、今年からですが、各自の専門性を維持・強化させる必要があるだろうと考え、そのためのエフォートを 5%承認することにしました。例えば、私は元々薬学系の出身なので、薬学系の学会にもある程度行っても良いという取り組みを始めています。このように、人材育成・成長機会を提供しています。

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	
	申請書の書き方		
情報探索の方法	ヒアリング審査対策	契約実務のための 基礎知識	広報支援のあり方、 やり方




18

図 5

図 5 は育成カリキュラムのレベル 1 の講義内容です。プレアワード、ポストアワード、あるいは関連専門業務。URA の基本的な知識を、ここで教えます。基本的に終わったあとに試験を実施して、認証しています。

4. 今後の課題

最後に今後の課題として、この 3 点を挙げさせていただきました (図 6)。1 つ目は、URA システムの内在化(第 3 の職種として)です。何よりもこの URA システムの内在化が大きな課題だと思っています。そのためには、学内認知度をより向上させる必要があります。存

在意義の明確化・浸透が、そのベースとなると思います。言うまでもなく、同時に URA 自身の安定雇用、キャリアパスの明確化、処遇の改善、補助事業終了後の財源確保についても、マネジメント側で、きっちり対応していかないとはいけません。

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り組みへの対応
（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）

20

図 6

2 つ目は、URA 人材確保と育成です。これは当然のことです。3 つ目は、学内ニーズへの的確な対応です。京都大学は指定国立大学法人に指定されました。それにより、例えば京大版プロボスト制など、いろいろと新たな取り組みをすることになっています。こういった取り組みに対しても URA の貢献が期待されています。このことは、存在意義や学内認知度とも密接に関係すると思いますが、的確に対応していく必要があると思っています。

最後に

最後に私見を述べさせていただきます（図 7）。URA 職は、現時点ではまだまだ研究者、あるいは大学経営にとって欠かせない職種として、認知・確立されているわけではないと感じています。

このような状況で、URA 組織のマネージャーは、大学にとってどのような業務が本当に有効なのかを考えて、判断して、URA 組織の運営に生かす必要があります。特に、URA に対する期待が、従来の研究者支援から大学経営や産学連携の推進等に大きく変化しつつある中で、このマネージャーのかじ取りが、URA 組織だけではなく、大学自体の命運も握ることになるかもしれません。それくらいの気概を持って、取り組んでいきたいと思っています。

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。

21

図 7

図表は関氏講演スライドより抜粋

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

吉田 一氏

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

プロフィール

昭和 55 年旭化成(株)入社、旭化成メディカル(株)でクラスⅢ医療機器の製品開発に従事。開発製品は世界 100 カ国以上で販売。事業企画、営業企画、技術戦略、提携時の技術 Due diligence、国内外工場建設調査・企画など、企画と技術のマネジメントの経験を有する。

平成 25 年 12 月より神戸大学でシニア URA として勤務。



神戸大学の吉田です。私は典型的な企業人ですので、そういう観点でのプレゼンになるかと思います。また、杉原先生、関先生のご講演では、かなり出来上がった、完成度の高いマネジメントシステムをご紹介されました。神戸大学では、まだシステムを構築している段階ですので、本日は、少し概念的なところを述べさせていただき、システムをつくりながら、どういうことに悩んで、どういうことを考えているのかを、ご紹介したいと思います。

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づけ

神戸大学の URA は、研究担当理事の下に、副学長 2 名が配置され、さらにその下に URA メンバー 7 名が配置されています。10 月 1 日付で、もう 1 名加わる予定です。組織は、学長の下に大学全体の戦略を企画・立案する組織があり、その下に実行部隊として学術・産業イノベーション創造本部が置かれています。私はその中の、学術研究推進部門に所属しています。URA は主にこの学術研究推進部門に、一部が社会実装デザイン部門に配置されています。学術研究から出口までを一貫して担っているのが、この創造本部です(図 1)。

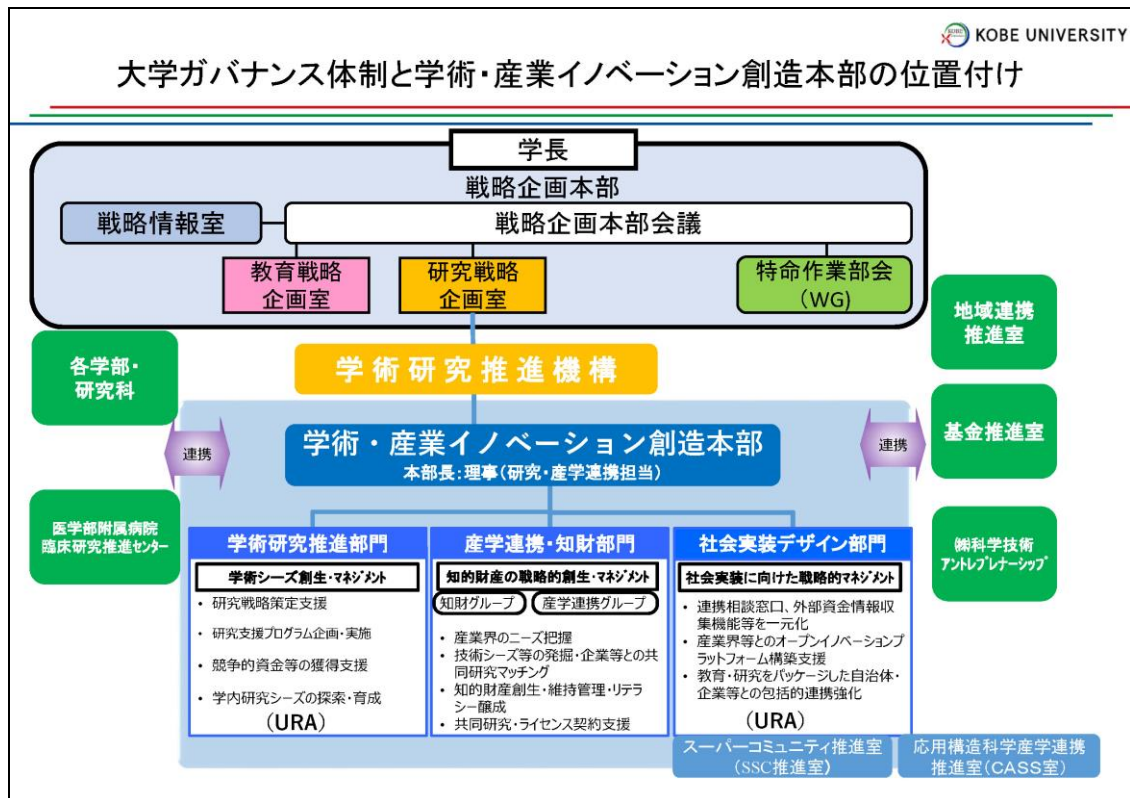


図 1

神戸大学の理念とビジョン

神戸大学の理念は「学理と実際の調和」であり、学長ビジョンには「先端研究・文理融合研究で輝く卓越研究大学」が掲げられています。また、学長は世界 100 位、国内 5 位を目指すという、非常に高い目標を掲げています。

世界 100 位の命題に対して、さまざまなランキングがありますが、どのランキングを意識すべきなのか、或いは、トップ 10% 論文の数で目標設定したらどうだろうか、このような事を考えてしまいます。

自己紹介に代えて～マネジメント実績～

自己紹介に代えて、マネジメントの実績を申し上げます。URA としての経験は約 3 年半です。部門長への就任はこの 4 月からですので、URA としてのマネジメントという意味ではまだビギナーです。一方、企業ではそれなりの経験を積んでおりますので、幾つか紹介します。大まかな職務と生み出そうとする価値、マネジメントの主な対象をお話します(図 2)。製品開発、プロセス開発のマネジメントでは、顧客要求と世界の技術動向に基づく品質目標、コスト目標を設定します。これは社内で決めることですから、絶対的価値、すなわちぶれない目標を設定して取り組むということですね。次に、技術戦略のマネジメントでは、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が目標です。技術ですから、絶対的価値を生み出すということなのですが、競争による価値の比較が発生すると、相対的価値の側面も出てきます。また、営業企画の仕事もしました。これはも

う明快に、市場でのポジションや顧客要求、競争環境を意識し、最後目標は収益と利益の数字、即ち絶対的価値を求めます。最後は、事業企画です。事業そのものを企画するのですが、世界動向を見ながら顧客要求を先取りし、総合的な事業価値を高めるという目標設定をします。最終的には収益と利益、それとシェアですね。収益、利益は絶対的価値ですが、シェアは相対価値です。絶対的価値、相対価値と言いましたが、絶対的価値はその数字がぶれない、動かない。それに対して相対価値は、他者との競争の中で、相手が頑張れば、もっと頑張らないといけないという、要するに変化する価値だと言えます。

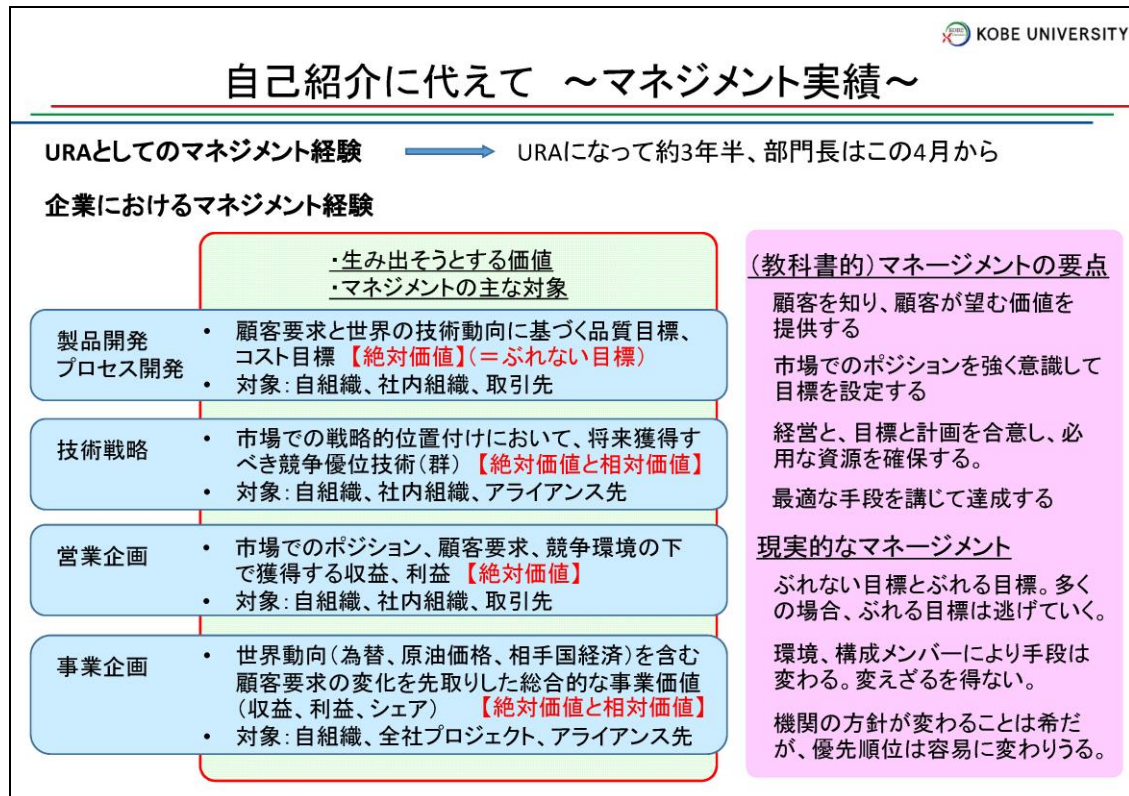


図 2

教科書的には、マネジメントの要点は、「顧客を知り、顧客が望む価値を提供する」こと、「市場でのポジションを強く意識して目標を設定する」こと、「経営と、目標と計画を合意して、必要な資源を確保する」こと、「最適な手段を講じて達成する」となります。ですが、実際にやってみると、ぶれない目標とぶれる目標が出てきます。多くの場合、ぶれる目標というのはいつまでたっても追いつけない、どんどん先へ逃げてしまいます。さらに、環境や構成メンバーによって、手段は変えざるを得ません。機関の方針が変わるというのは稀だと思いますが、優先順位はすぐ変わってしまいがちです。

したがって、目指す価値、仕事の価値が変わってしまうというリスクを意識した中でマネジメントする必要があると、強く実感しています。

気になる点 (1) URA メンバー、マネージャーの悩み

実際に URA メンバーと話をしている、URA メンバーやマネージャーは次のようなこと

に悩んでいるのではないかと感じています。

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るのでしょうか。執行部でしょうか。

あるいは URA が提供すべき価値は何なのか、どこにあるのか。URA の付加価値はどこにあるのかということを考えたいと思います。そして、大学経営の求める成果と URA 個人の達成感とを、いかにして両立させるのかも考えなければなりません。また、私どもの大学は、研究大学強化促進事業に採択されていますので、研究力強化が大命題なのですが、この「研究力強化」というのは順位で評価するのでしょうか。はたまた論文で評価するのでしょうか。何をもって評価するのかを、絶えず悩んでしまいます。

気になる点（２）リーダーシップとマネジメント

ここでリーダーシップとマネジメントについて、２つのケースを考えたいと思います。A さんは自ら先頭に立って行動をして、目標を越える成果を生み出した。B さんは、周囲の協力を得て、目標とする成果を生み出した。これだけ見ると、前者が優れているというように見えると思いますが、例えば、次のようであればどうでしょうか。A さんが自ら先頭に立ってけん引し、目標を越える成果を生み出した。しかし A さんへの依存度が高かったため、A さんが交代したら実績が低下した。B さんは、皆さんの力を得て、何とか目標を達成した。しかしその過程でメンバーが成長し、B さんが交代した後も実績を上げ続けた。こういうケースを考えると、どちらのマネジメントが優れていたかということです。恐らく、いろいろな考え方があると思いますが、A さんはとてもリーダーシップに優れている方ですね。一方で、B さんは、リーダーシップというよりも、マネジメントに優れたタイプではないかと思います。

気になる点（３）私が考える、組織の使命と経営リーダーの責任

もうひとつ、例を示します。株式会社の使命です。それは顧客に価値を提供して対価を得るということです。そして、対価を得ることで雇用を生み出し、社会に還元すること。そして資金を生かして成長するというのが大きなミッションです。一方、その会社の社長の責任は何かというと、収益、利益を上げること、あるいは伸ばすということで、会社の価値の最大化であり、会社の価値の成長が求められています。ここでの会社の価値は株価で評価されます。即ち、会社は顧客に対する価値提供、社長は株主に対する価値提供を求められる、というところがポイントです。つまり会社と経営者は使命が違う、目指しているところが違うのです。

気になる点(3) 私が考える、組織の使命と経営リーダーの責任 KOBE UNIVERSITY	
株式会社の使命 - 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) - 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	国立大学法人の使命 - 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) - 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
株式会社社長の責任 - 収益、利益を上げる(会社価値の最大化) - 収益、利益を伸ばす(会社価値の成長) - 従業員の生活を守る(会社の存続) 株主に対する価値提供	国立大学法人学長の責任 - 大学価値の最大化(研究・人材育成・社会貢献) - 大学の存続、成長 誰に対する価値提供か

図 3

これを多少強引ですが、大学に置き換えてみました（図 3）。これは私の独断と偏見ですので、異論があればご指摘いただきたいのですが、国立大学もやはり、顧客に価値を提供して適正対価を得るということが使命だと思います。自立した価値ある存在であるべきだからです。もうひとつが、対価を生かして雇用を生み出し、社会に還元すること、投資して、より大きい価値を生み出すことです。大学は、顧客に対して価値提供することが、組織としてのミッションだと思います。では、ここでいう顧客とは誰なのでしょう。私はお金を払ってくれる人だと考えます。文科省もそうですし、JST も、企業さんも、学生さんもそうですね。一方、大学学長の責任は、会社と同様に大学価値の最大化であり、大学の存続であり成長です。こちらもやはり、誰に対する価値提供かということを考えるべきです。国立大学の場合、これは明確に文科省だと私は思っています。ですから、大学が組

織として目指すところ、見ているところと、経営者が見ているところもやはり違うということを、理解するべきだと思います。

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、実現へ導くことです。マネジメントの基本的な実施内容は次の通りです。

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としてはやはり、機関の使命と経営者の責任を共に知って、与えられた役割を果たしたいということです。URA の成果が、機関にとって価値があると認めてほしい、そして、適正な評価を得たいということ、達成感のある仕事をしたいということです。

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、環境によって大きく変わると思います。経営者が求める曖昧な要求を、「メンバーが意義を感じることができる目的、努力しがいのある目標に、いかに落とし込むか」ということが、最も重要ではないかと思います。

神戸大学の取組み

神戸大学は、研究大学強化促進事業に採択されています。研究大学強化促進事業の目的は、「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り組みを支援する。」ということです。

本学 URA 室は、次の二つのことをミッション・ステートメントとしています。1 つ目は「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 つ目は、「一人一人が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」ということを掲げています。そして神戸大学の使命、およびビジョンの下、価値創出を果たすことで「人間的な成長」と「職業的な成長」を共に目指しています。そのための制度、あるいは目標管理、人材プロファイルといったものを作ろうとしています。

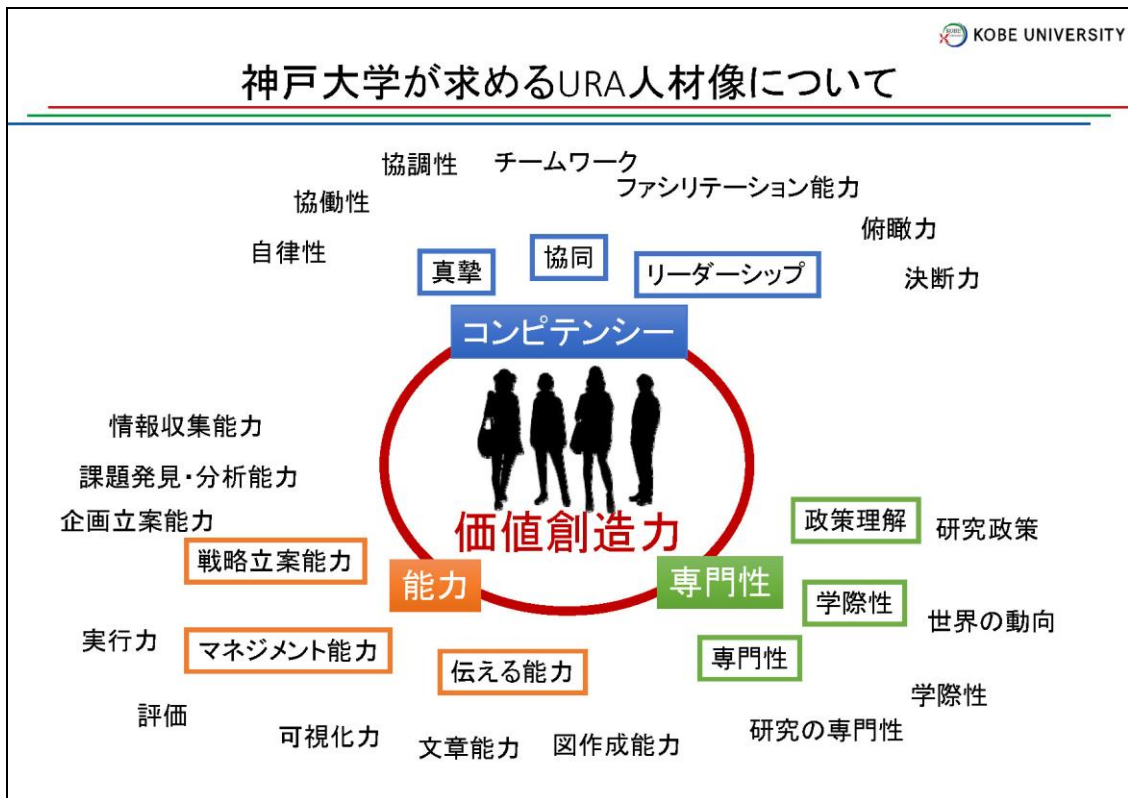


図 4

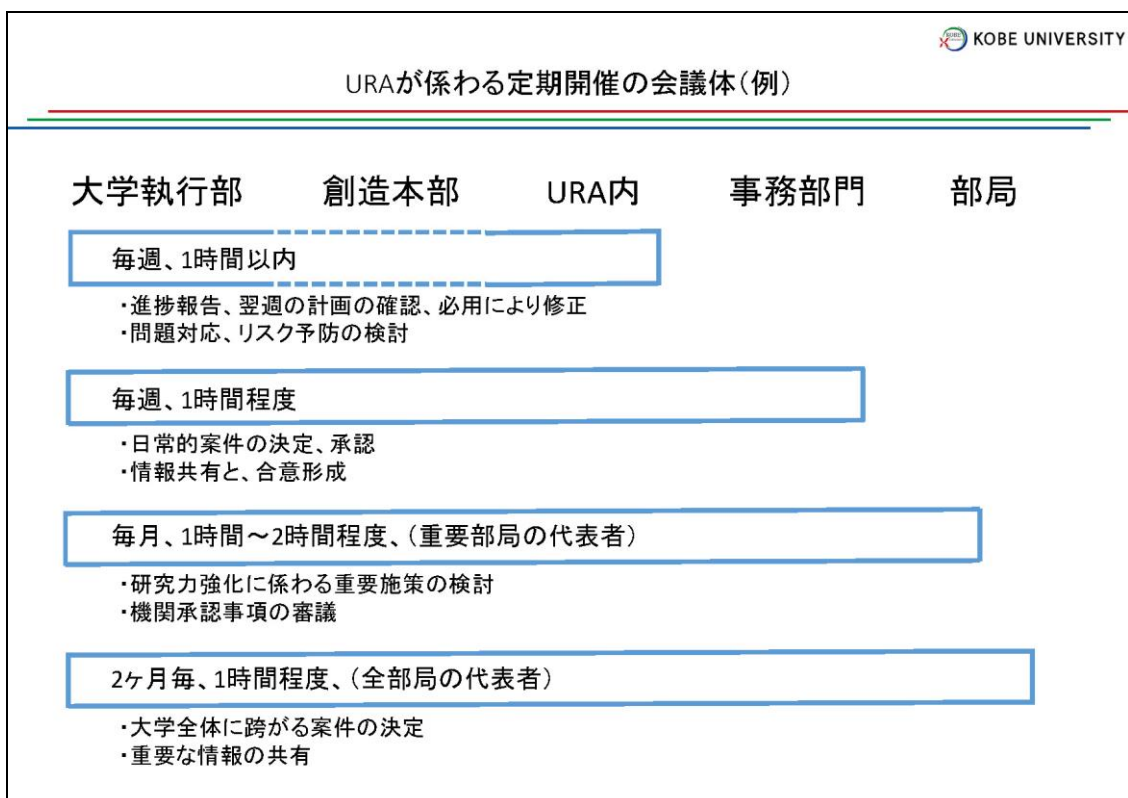


図 5

図 4 はその一つ、人材プロフィールの視点です。現在、このプロフィールはかなり出来

上がっています。専門性やコンピテンシー等を身に付けることが必要だと考えています。

図 5 に示すように、コミュニケーションについては、執行部、本部内、組織内、部門間のミーティングをしばしば行っています。これは、我々が企画したというよりもむしろ、執行部側が手を差し伸べて、このような形になりました。必要性からこれらを企画していただき、非常に助かったと思っております。

まとめ

組織の大目的は、顧客に価値を提供して適正な対価を得ることだと申しました。マネージャーは、メンバーが意義を持てる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ことが求められます。また、組織の使命と経営者の責任は、必ずしも同じではないということ、求める点も異なり得ることを、理解しておくべきでしょう。前に述べたように、経営者の要求は変化しうるものですので、マネージャーは、顧客価値の視点で、経営者の要求をうまく翻訳して、いかに「ぶれない」組織目標にするかが最も重要な役割だろうと思います。そして、目標を定めて計画を立て、経営者と絶えず合意する努力が必要です。何よりも、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べきだという気持ちで、日々取り組んでいます。

 KOBE UNIVERSITY

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**
- 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

本日のテーマ

○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。

図 6

実は、若い人を想定して本日のプレゼンを作りましたので、最後にこのスライドを入れました（図 6）。今私は、役割の下で URA 組織マネジメントを行うという立場ですが、機関内の複数の組織をまたぐプロジェクト、更には、機関をまたぐプロジェクトなど、URA

の仕事の多くはマネジメント業務です。マネジメント力は、URA が身につけるべき職務能力ですので、若い方もぜひ習得するよう努力していただきたいということをお伝えし、締めくくりとさせていただきます。

ありがとうございました。

図表は吉田氏講演スライドより抜粋

ディスカッション

質問者 A: 私は国立大学の研究センターで講師をしており、授業以外に URA の仕事もしています。まず、杉原先生のご講演ですが、特に URA の評価方法については非常に細かい点数表等を出していただき、大変参考になりました。ここからは質問です。何億円も取ってくるようなプロジェクトを切り盛りするという業務と、これまで基盤 C を取れていない先生 10 人を支援するという、URA 業務についての模擬質問がありましたけれども、そもそもどちらの業務も、その URA の取組みの成果として評価できるのかどうか、わからないのではないかとというのが、私の考えです。つまり、確実に資金を獲得できそうな先生、例えば、ERATO を取れる先生を支援した結果 1 億取れたとして、それを本当に評価していいのか。あるいは、例えば基盤 C を取れない 10 人の先生が全員、過去 5 年間論文を書いていないとしたら、おそらくどんな支援をしても採択されないのではないかと、となりますね。そうすると、その URA が何に携わったかということのみで評価しているように見えるのですが、アウトプットの質を、適正に評価する方法があるかということ、伺いたいと思います。

杉原: 点数評価以外に、週 1 回のレポート提出と、それに基づくミーティングを行っています。そこでどういう業務をしているのか、どのように研究者と接点を持って、どんな支援をしているのか、ということはおおよそ見えます。先ほど少し時間がなくて割愛したのですが、点数のところ、実はプラス、マイナスを付けられる評価点がありますので、ある程度寄与度などから判断して、多少の増減を付けられるようにしています。

質問者 A: そうするとやはり、いい先生を担当したい、成果が出そうな仕事を取りに行くという、URA 間の競争のようなものが、結果的に生じてしまうのではないのでしょうか。

杉原: そういう視点で支援先を選ぶ URA もいますが、私としてはあまり評価をしないですね。それは取れて当たり前なので、むしろその URA がどう貢献したのか、実質の部分が重要だと思います。すなわち、点数ではない部分で評価しなければいけないと思います。実際、昇進については点数ではなく、定性の評価がかなりあります。

質問者 A: 評価については、そういった点も広く見て考えられているということですね。ありがとうございます。

続いて、京都大学の関先生に伺います。京都大学では普段から、URA は第 3 の職種であるということを強調しておられると思います。省庁との間で人事交流を行うとなった場合に、教員ならどのくらいのランクの人が、どういった職に派遣されるのか、事務職員であれば、このくらいのランクの人は、本省でどんな業務を行うかというのは、過去の事例で、漠然と決まっていると思います。第 3 の職種である京大 URA の方が省庁に行くときには、向こうでどういう職位でどのような業務を経験して帰ってくるのかを知りたいのですが、

もし具体的に何かあれば教えて下さい。

関：今、経済産業省に一般 URA が行っていますが、確か課長補佐だと聞いています。

質問者 A：課長補佐ですか。何となく高い職位にいるようなイメージがあったのですが、意外でした。

もう一点、神戸大学の吉田先生に伺います。適正な対価を得るということは、企業経営では最も大事なことですし、わかりやすいのですが、国立大学の場合、見合う対価を得るということは、実質的にはほぼ不可能といえますか、例えばそう簡単に学費の値上げをできないとか、そういったいろいろな要素があるのではないのでしょうか。あと、学長が掲げた、世界ランキング 100 位以内、国内で 5 位以内という目標に関してもどうお考えでしょうか。企業の場合、前年度比でどのくらい高い目標を立てるかは、具体的に達成可能であるかどうかをしっかりと検討しています。それに対して、大学の場合はかなり大ざっぱといえますか、若干現実味が薄いとも言えるような目標が出てくることがあると思います。そういう企業との違いを、URA の責任者として、どう切り盛りしていったらいいとお考えでしょうか。

吉田：まず一点目の、適正な対価についてのご質問の答えですが、この適正な対価というのは、我々が勝手に決めるものではなく、市場が決める「適正な対価」なのです。例えば、神戸大学がこういう研究をしている、京都大学さんではこんな研究をしているといった場合、どちらにどれだけお金を投資するかというのは、企業さんが決めることですよね。企業さんにとって適正な対価で、神戸大学に、あるいは京都大学と契約するということだと思います。そうした中で、いかに神戸大学の良さをアピールして、理想的には URA が付加価値をつけて、より高い対価を得るということが、課題になってくるかと思っています。

次に目標設定に対するご質問ですが、私の話が批判的に聞こえておりましたら、意図するところではないのですが、学長がこういう目標を出されたことに対しては、極めてポジティブに受け止めています。非常に高い目標かもしれませんが、間違いなく学内でこの目標が、ひとつの旗印になったと言えます。これだけでも価値があると思います。企業の場合も、5 年程度の中期的な計画は、かなり実現性の高いものが立てられますが、将来目指す姿となると、あるべき姿、なりたい姿が浮かびます。その違いだと思います。具体的な目標とするか、目指す姿と考えるかですね。その違いではないでしょうか。

質問者 B：国立大学の URA です。4 月以降は役割が変わっておりますが、この 3 月まで、組織マネジメントに関わっておりました。今日、皆さんのご講演を聞いてると、やはり企業がモデルになっているのですね。私が組織マネジメントに関わったときは違いました。URA 組織を何かに例えるなら、私たちがプロ野球の監督だとして、その顧客が誰なのか、

まだ曖昧な状況にあるのが現在の URA ではないかと思います。先ほどからいろいろな議論があるように、執行部の方針というのは固定されたものではありませんし、トップ、オーナーが代わったら、方針も変わりますよね。だけど我々はチームを守らないといけません。執行部が変わったときも、確実にチームが生き残るためを考えると、企業の感覚よりも、プロ野球の監督の感覚、もちろん J リーグの監督でもいいのですが、そういう感覚の方が合っているのではないのでしょうか。私はそんなふう組織マネジメントをしてきました。

各大学の URA の現状は、まだ大学内での位置付けがある意味脆弱です。その脆弱さの下でどのようにやっていくかを考え、個々の URA がよりスキルアップする方法は、組織によって違いますけれど、URA がきちんと生きていけるように、組織の論理より個人を大切にしてきたということです。もちろん組織のマネジメントは、状況によって変わってきますので、URA が確固たる立場になったときには、またその時々で、企業的マネジメントができるようになるのかなとも思っております。以上が私の所感です。

吉田：ご指摘どうもありがとうございます。おっしゃる観点、私もよくわかります。実体験からわかるわけではないのですが、お言葉自体は、十分理解できると思います。私は先生のように、執行部が変わったときの修羅場というのを、経験しておりませんので、恐らくその点で若干温度差があるように受け取られたのかと思います。私が申し上げたいのは、我々の仕事の付加価値をどういうふうに示すかがやはり、一番のポイントだと思っているということです。率直に言うと、成果を示す、付加価値を示すということを、いかに具体的に、定量的に示せるかが悩みどころです。そのために今、明確な目標値、数値化した目標を掲げて、その達成を目指すということを、マネジメントの軸に置いています。先生がおっしゃったとおり、環境が変われば違う価値観の、違う要求が出てくることは想定されますが、今はそういう考え方でマネジメントをしています。

関：ご指摘ありがとうございました。このことは、人数の規模にもよるかと思います。私自身は、40 人くらいの規模になると、やはりそれなりの組織マネジメントが必要かなと、思っています。本日は少し重たく話しましたので、かなり堅苦しい運営をしているようなイメージを持たれたかもしれません。もちろん企業とは異なる大学ならではの組織マネジメントが必要なところもありますし、URA 個々人のバックグラウンドや成長も意識して、各 URA の活動にかなりの裁量を持たせるなど、バランスを取りながらマネジメントしていきたいと思っています。

杉原：ご意見ありがとうございました。ずっと大学でやってきた私としては、とてもうれしいご意見でした。しかし、執行部の交代以外に、もう一つ論点があります。それは、信州大学のように多くの自己予算を投入して URA 組織を維持する事に関する問題です。大学が自腹を切って、どう維持していくかという議論が、まだ大学の中で十分にできていないと実感しています。ですから、我々は我々なりに、大学が自腹を切って維持するのに見合

う、URA 組織の価値、そしてその将来的な理想形を描いて示していく必要があると感じているところです。

質問者 B: ありがとうございます。別に先生方を批判するつもりはなく、いろいろなモデルを考えられたらいいなと思った次第です。それと、私は執行部の交代を 2 度経験しています。やはり新しい執行部になってからの 1 年間はものすごく神経を使いました。先生方のご苦勞も、非常によくわかっております。

質問者 C: ご講演、ありがとうございます。平成 16 年から 25 年までの「大学知的財産本部整備事業」のときに、知的財産と技術移転の分野で、比較的似たような状況が起こったのだと思います。そのときの当事者として、コメントさせていただきます。

何が起こったかという、まず、大学組織の中にいなかった知財や契約のスペシャリストが、大学の人事体系に組み込まれました。専門的な知見を大学のために提供してもらい、しかしその処遇は、従来の大学の事務職員と教員の給与体系等では策定し難い、というような状況でした。給与体系を策定するにあたっては、その新しくできたチーム・組織のパフォーマンスが、執行部や大学全体の中でどのように受け止められるか、すなわち、「その多くは大学の外から来た人たちの集まりが、大学全体にどう貢献するか」ということと、「そこで働くスペシャリストたち各々のスキルやパフォーマンスが、どのように測れるか」という、2 つの視点があつたのではないかと感じております。

また、今日のアジェンダのメインの課題でもありますが、学外で活躍してこられた知財や技術移転の専門家が、その外部人材の集まりをマネジメントするのに必ずしも適していなかったのではないかと考えています。数年後、大学内で評価され、それなりのポジションを得た人は、組織内で最も知財の知識に長けた人、経験がある人ではなく、大学内の意思決定のメカニズム、組織の立ち位置、バランスを熟知した人だったのではないのでしょうか。おそらくそれが、新しくできたチーム・組織が、うまく大学に溶け込んでいくためのキーだったのではないかと、というのが経験から感じたことです。

同じように、URA にもさまざまな属性を持った人たちがいます。個性と全体のバランスを両立させ、うまく発展していくといいと思っています。3 つの大学の貴重なトライアル事例をご紹介いただき、ありがとうございました。大変参考になりました。

吉田: ご意見ありがとうございます。私が悩んでいることのひとつに、URA は専門家を目指すのか、マルチに仕事ができることを目指すのか、あるいはどちらの要素も身につけるとして、その割合をどうするのか、ということがあります。一般的にみてスペシャリストは、得てしてマネジメントが不得手な方が多いように思います。ジェネラリストの方が、マネジメント能力が高いケースが多い中で、URA はどちらを目指すのか、という悩みです。知財部門というのは、まさにスペシャリストの集団ですから、マネジメントはそれに適し

た人が担うのは当然だと思います。URA 業務の多くは、マネジメントの要素が求められますので、スキルを磨く、専門性を磨くことは当然必要ではありますが、いかにその守備範囲を広げるかも、配慮する必要があるのではないかと考えています。

関：京都大学の場合は、大学で研究者として、また執行部にもおられた先生が室長で、企業のマネジメントをやってきた人間が室長を補佐しています。大学と企業、両方のマネジメント経験やノウハウを合わせることで、比較的バランスよく運営できるのではないかと感じています。

質問者 D：今はいろいろな肩書がありますが、元国立大学の理事・副学長です。各大学の事情はよく存じ上げています。URA という職種を大学に導入するにあたって、各教授会に「研究力を強化するために URA を導入する」と説明をして回ったときに、最初にされた反論は、「研究力を強化するならば、例えば論文数にしても、研究者を増やす方がいいでしょう。なぜ URA を増やすのか。」というものでした。URA を増やすと言っても、当然、ある一定のバランスが必要です。無限に増やせるわけではありません。

執行部にいますと、大学の人件費がものすごく増えているのを実感します。京都大学ではすでに 40 人規模の URA がいらっしやるとおっしゃいました。URA を配置する場合には、いかに雇用財源を確保するか、例えば、間接経費の何割かを割り当てるとか、いろいろと考えているところです。しかしながら、今、URA は全国に 800 名以上いて、アンケートを取ると、執行部でも URA をもっと増やしたいという意見が出ます。現実問題として、各大学が持つ資金には限りがあり、研究者のポストで雇用するのか、事務のポストで雇用するのかはわかりません。その辺りのバランスについては、各大学の皆様はどのようにお考えでしょうか。

吉田：本日はご紹介しませんでした。神戸大学ではいわゆる第 3 の職種である「高度専門職」を設置し、パーマネントな雇用ができる制度を作りました。私は特命教員と位置付けられていますが、高度専門職と特命教員が共存できる体制を作っています。経営が厳しい中で、そのために一定の資金を割くという、大学としての意思決定が下されたということで、私としては大学に期待しています。

関：KURA では現在、雇用経費の半分を研究大学強化促進事業の補助金から、もう半分を自主経費から出していただいています。5 年後に補助金がなくなったあと現状の規模の URA をどのように維持していくのかは大きな課題です。URA が大学の財政基盤強化に大きく貢献するなど、目に見える成果を着実に上げていくことが重要で、ここ数年が URA としての勝負所だと思います。

それともう一つ、URA の無期雇用化を考えるとときには、教員ポストか、事務職員ポスト

のどちらを使うのかという話が出てきますが、どちらにしてもソフトランディングすることとは非常に難しい話だと思います。そのあたりは、国レベルのサポートというのが、どうしても必要になってくるのではないのでしょうか。ある程度、そういった対応にも期待したいと思います。

杉原：私自身、教員、教授の承継ポストに就いています。このポストを研究者に割り当てるよりも、URAに割り当てたほうが良いという説得材料を出しました。それは冒頭にお話しした、外部資金の獲得です。大学戦略に合わせて拠点形成事業ばかり、150億円くらい取っています。これが大学にとって、どういった影響を及ぼしているのかをきちんと説明し、それに伴って企業側からの大学へのコミットが、実際にどう増えたのかもきちんと示して、ある程度の理解を得られた結果、承継ポストをいただいているというところです。

一方で、ある程度人数が増えたものの、承継ポストには限界があります。間接経費投入、自己資金投入を、と思う部分もありますが、私と同等のパフォーマンスを上げられる人たちが、いったい何人いるのかという課題もあります。そのところは、これからどう人材育成していくのか、あるいは、URA全般のパフォーマンスを十分に示すことで、おそらく着地点が見えてくるのではないのでしょうか。

まとめ

今日のお話では主に、次の3つのことが大きく話題になったと思います。

一つ目は執行部との関係性について。特に執行部が変わったときや、上層部の方針が変わったときに、組織マネジメントをどう対応させるのか。また、そういった局面でどのように組織を守るのか、方針を変えていくのかについては、URA 組織および URA という存在そのものの価値について考え、確固たるものにしていく必要があるだろうということでした。

もう一つは、URA の雇用にどのような財源を用いていくかという話題です。URA を自主財源で雇用したり、増員したりすることについて、学内で理解を得にくいですとか、URA のミッションに対する教員からの圧力がかかるといったお話もありました。ここでもやはり、先ほどの話と同じく、URA の価値について考えることが解決の糸口として挙げられていました。

そして最後は、URA 組織の人材をいかに育てていくか。その専門性を高めるのか、マネジメント力を高めるのか。またどのように定性的、定量的に URA を評価していくかという話題でした。

これら3つのことについて、お三方の発表から、それぞれの URA 組織運営の特徴を見ることができたかと思います。(寺本)

