



総集編

日時：2017年8月29日（火）15:15-16:45
会場：あわぎんホール — 徳島県郷土文化会館 —
4F 大会議室（大会場A）
形式：チャタムハウスルール&クローズド

RA協議会第3回年次大会 B-6：組織マネジメント/URAのベースにあるもの

「URAの活動によって教員は研究時間を確保できたか？」
～拡がるURA活動の中で
その検証と発展へのプロセスの探索～

◆ オーガナイザー：
村上壽枝 政策ビジョン研究センター URA・鈴木博之 物性研究所 シニアURA(組織外個人会員・東京大学)

目次

プログラム	3
提言の方向性	5
はじめに	6
1. Prologue	7
2. Panel discussion	
「URAと私」をテーマに	
パネラーからのイントロダクション&コメンテーターとのディスカッション	10
山崎淳一郎 北海道大学URAステーション長	10
鈴木博之 東京大学物性研究所シニアURA	13
宮田知幸 元大阪大学 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	14
小澤芳明 明治大学学術・社会連携部博物館事務室事務長	16
野田正彦 日本医療研究開発機構国際事業部長	19
澤田芳郎 茨城大学学術企画部企画課URAオフィス URA	19
URA関連で参考となる背景情報	20
山崎淳一郎 北海道大学URAステーション長	20
インタビュー形式のディスカッション（チャタムハウスルール）	23
全体のコメント	26
3. Epilogue（提言）	27
あとがき～エピソード～	28
1) 本セッションの企画・準備段階	28
2) 当日のセッションから	29
・来場者からの感想	29
・当日触れなかった論点等	29
3) 総括	30
謝辞	31
引用・参考文献	31
資料集	32
資料1 2016年度 RA協議会第2回年次大会 ポスター発表の経緯	32
資料2 セッションの事前準備のための登壇者へのアンケートフォーム	35



日時：2017年8月29日（火）15:15-16:45
 会場：あわぎんホール — 徳島県郷土文化会館 —
 4F 大会議室（大会場A）
 形式：チャタムハウスルール&クローズド

◆参加対象者は、主にURAを想定していますが、URAの職についての考え方や理念に関心のある方、URAになって間もない方も奮ってご参加ください。
 ◆参加申込：RA協議会第3回年次大会の中で開催しますので、RA協議会所定の参加費によるお申し込み(下記リンク)を通じてご参加ください。
https://www.rman-member.jp/event_application_form.php

B-6：組織マネジメント/URAのベースにあるもの

「URAの活動によって教員は研究時間を確保できたか？」 ～広がるURA活動の中で その検証と発展へのプロセスの探索～

「日本再興戦略」(平成25年6月14日閣議決定)では、「研究者が研究に没頭し、成果を出せるよう、研究大学強化促進事業等の施策を推進し、リサーチアドミニストレーター等の研究支援人材を着実に配置する。」と述べています。

また、「研究力強化に向けた研究拠点の在り方について」(平成29年4月24日 文部科学省)¹⁾では、「特にURAについては、博士課程学生のキャリアパスの多様化や、研究者の研究時間の確保などの研究環境の向上という視点から大学の組織を考える上で、基本的に組み込まれ、その制度の普及・定着を推進する必要がある」とあります。

他方、社会変化の加速により、大学の経営支援²⁾といった点についてもURAの役割の中で語られるようになりました。

このような中、大学経営、研究経営等改革への対応にも揺るぎない、研究者の目線からのURAについて、その職のベースとなるものは何かに立ち返り検証を試みたいと思います。

本会は、皆様と忌憚のない議論をいたしたく、引用や公開の際に発言者が特定されないチャタムハウスルールを活用したクローズドで進行する予定です。

ここでは、組織としてではなく、個人からの観点で、URAとして他の組織へ異動しても変わらないベースとなる考え方、予測不能な環境にも耐えうるロバスタなセンスを磨くといった視点から、「人」に着目し、登壇者のマイストーリーを通じて議論します。

まず、URA活動に関わった数名の登壇者が、「URAと私」というテーマで、ご自身の紹介をしつつ、研究者の目線に立ち返った上で、その業務の経緯を語っていただき、改めて個人の目線に立った上で、研究時間の確保と大学経営のURAの支援のあり方で大事なところは何かに触れていただきます。それらをエッセンスとして抽出し、プログラム全体としては、「研究時間の確保」について、何らかの意見を出していきたいと、そして、いただいたお話から、URAのベースとして考えられるものにまとめることができれば幸いです。

1) 「研究力強化に向けた研究拠点の在り方に関する懇談会」(文部科学省 研究振興局振興企画課学術企画室ウェブサイト掲載)より。
 2) 「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」(2016年3月)、「URA システム強化に向けた諸課題に関する調査」(2017年3月)、いずれも株式会社三菱総合研究所が文部科学省の委託事業で取りまとめた成果(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ウェブサイト掲載)を参考。また、「科学技術イノベーション総合戦略」(内閣府)では、2016年から「URAについては、大学のマネジメントへの参画も期待されており<略>」と述べています。
 3) 2016年東京大学URA有志：大内聡美(東京大学 工学系研究科)、佐藤立子(東京大学 宇宙線研究所)、佐野恵利子(東京大学 カブリ数物連携宇宙研究機構)、鈴木博之(東京大学 物性研究所)、西村薫(東京大学 生産技術研究所)、野上謙(東京大学 理学系研究科)、林輝幸(東京大学 理学系研究科)、村上壽枝(東京大学 政策ビジョン研究センター)

プログラム

1. Prologue

2. Panel discussion

「URAと私」をテーマに
 パネラーからのイントロダクション&
 コメンテーターとのディスカッション

パネラー



山崎 淳一郎
 北海道大学
 URAステーション長



鈴木 博之
 東京大学 物性研究所
 シニアURA

URAの深化を見通す

揺るぎない研究者目線
 のURA



宮田 知幸
 元大阪大学
 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



小澤 芳明
 明治大学
 学術・社会連携部
 博物館事務室事務長

URAの職としての理念や信念を

環境に左右されない
 研鑽の継続

コメンテーター



野田 正彦
 日本医療研究開発機構
 国際事業部長



澤田 太郎
 茨城大学 学術企画部
 企画課URAオフィス URA

縦と横の連携で壁を超えた提案を

トップダウンとボトムアップの融合

インタビュアー 村上壽枝

3. Epilogue (提言)

■オーガナイザー：
 村上壽枝 政策ビジョン研究センター URA
 鈴木博之 物性研究所 シニアURA
 (組織外個人会員・東京大学)

■協力：
 RA協議会第2回年次大会ポスター発表
 「P_02 URAの活動によって
 教員は研究時間を確保できたか？」
 2016年東京大学URA有志メンバー 3)

登壇者プロフィール



山崎淳一郎 北海道大学 URAステーション長

関西大学法学部法律学科卒業。1980年、大阪大学に入職、1985年、文科省に転任、初等中等教育行政、高等教育行政、科学技術・学術行政の分野に携わった。東京大学、山形大学、宇都宮大学、弘前大学等で管理職も経験。山形大学では教授として、外部資金の獲得に取り組んだ後、文科省でURA制度の創設に関わる。2016年から北大在籍。2013年から危機管理士登録、2017年に1級取得。関心事項は、地域エコシステムによる地域活性化、科研費獲得法および防災・危機管理。



鈴木博之 東京大学 物性研究所 シニアURA

1996年東北大学大学院理学研究科博士課程修了、博士学位（理学）取得。同年から独立行政法人物質・材料研究機構で研究職。1999年から2年間フランス国立科学研究センターに長期在外若手研究員、2004年から内閣府総合科学技術会議に1年半出向し参事官補佐として第3期基本計画分野別推進戦略策定等に従事。2014年2月より現職に出向中。研究所運営業務から概算要求、プロジェクトのプレ・ポスト、国際連携、広報・アウトリーチ等。



宮田知幸 元大阪大学 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

大阪大学基礎工学研究科修士課程修了。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年よりURA、2015年よりシニア・リサーチ・マネージャー。2017年3月退職。専門は化学工学のプロセス開発。



小澤芳明 明治大学 学術・社会連携部 博物館事務室事務長

1989年明治大学大学院工学研究科博士前期課程修了。1995年米国サウスカロライナ大学人文社会科学部修士課程修了。富士電機株式会社で開発職、株式会社東陽テクニカで技術営業職。2001年学校法人明治大学入職、2008年研究知財事務室事務長、2011年生田研究知財事務長、2016年5月より現職。2012-2014年大学行政管理学会研究推進・支援研究会リーダー。2011年『研究計画書の点検と進化の実際（高等教育ハンドブック）』（小山内優・小澤芳明共著）、2014年同書籍新版を上梓。



野田正彦 日本医療研究開発機構 国際事業部長

信州大学理学研究科生物学専攻修了。1982年、新技術開発事業団に入団。以降、科学技術庁、新技術事業団、科学技術振興機構において研究開発関係業務に従事。その間、日本科学未来館、研究開発戦略センター、低炭素社会戦略センターなどの企画・立上げに従事。2000年、科学技術会議専門委員。2009年、先端計測技術推進事業部長。2012年から東京大学工学部においてURAに従事。2015年より現職。



澤田芳郎 茨城大学 学術企画部企画課 URAオフィス URA

1954年生。京都大学農学部卒、教育学研究科修士課程修了。シンクタンク研究員等を経て、1990年愛知教育大学教育学部専任講師。助教授、教授を経て2001年京都大学国際融合創造センター教授。教員ポストで雇用された産学連携コーディネータとして勤務。2010年小樽商科大学ビジネス創造センター教授。早期退職して2015年茨城大学UR A。論文に「大学モデルと産学連携コンフリクト」「産学連携、知的財産政策の展開と国立大学の混乱」等。



村上壽枝 東京大学 政策ビジョン研究センター URA

私大職員として教員と共に大学運営・教育システムの新規構築や、IR、学生（主に女性、留学生、大学院生等）のキャリア形成支援等15年の勤務を経て2008年東京大学のシンクタンクである現センターに出向。2012年より現職。組織運営の戦略や発信サポート、Post-award、Pre-awardに従事。文部科学省の URAスキル標準の策定にも関わる。総合科学技術・イノベーション会議や第5期科学技術基本計画策定等の有識者も支援。修士（大学アドミニストレーション）

提言の方向性※

提言の方向性 ※

(URAのベースにあるものとして考えられるもの)

- ◆URAが我が国の研究者の活躍を促進するという役割を果たすために。
 - 一. 研究マネジメントの専門家知識やスキルを保有するURAが、研究活動の目的や進め方などを理解して、研究者が研究にさらに専念できる基盤や環境作り組織を通じて貢献する。
 - 一. そのためには、研究機関を取り巻くシステムのこれまでの経緯(歴史)や今後の変遷を踏まえた上で、大学およびそこに所属する研究者の文化に根ざした支援を心がける。
 - 一. それとともに、このRAの分野における高度専門人材となることを目標として、長期的で広い視点を持って向上し続けることが必要である。

例えば・・・

- ・「見える化」マップにあるように、URAは政策、研究、教育、管理の幅広い空間に跨がる業務経験者となり、それらの業務の時間的進展の経験者でもあることから、全体を俯瞰した立場で全体最適化の観点から業務を推進していく。
- ・その効果は全体最適化による効率化の結果を如何に質の向上に繋げられるか。
- ・個々の所属する組織(大学、研究機関等)の業務内に留まることなく、横(同業種)、縦(異業種)との連携による全体最適化に貢献すべし。(対ファンディング機関との関係であれば、研究事業の改善、研究契約・執行規則等の改善など)
- ・研究者との直接のコンタクトと研究者に状況を正しく理解させること、そして、研究者にあたふたさせない。

(組織の観点)

- ◆URAのOUTPUTは、制度発足当初の「教員の研究時間の確保」という指標から、平成24年の大学改革実行プラン以降、大学改革、特に研究環境改革や社会構造改革のエンジン機能に対するURAの貢献度という指標に変容していると考えられる。経営層を支える大学経営マネジメント人材として、施策のデザインと実施により、いかに社会を変え大学を変える人財の一つとしてURAを位置付け、URAのそうした活動を通じて研究現場の変容にいかにかコミットメントしていくのが問われているのではないだろうか。

(全般)

- ◆論文シェア低下の原因について本気で探らなければ、日本の国力低下はますます顕著になる。ファンディングのありかた、審査のありかた等、現場で起こっていることも踏まえ、URAだからできる課題解決を探るべき。
- ◆ノウハウを共有できるようなツールづくりができるような横連携と、それらを通じた、社会への提言発信の取り組みの推進をしていく。
- ◆ポストアワードは次の研究計画を立てる意味で、大変重要な要素である。研究者は研究のための資金を必要としているということを念頭に、URAはポストアワードの意義をよく理解する必要がある。
- ◆URAの任務のステージを明確にし、やりがいを伝えていくブランディングが、今後URAが定着していくために必要となる。

※:2017年8月17日時点



山崎淳一郎
北海道大学
URAステーション長



鈴木博之
東京大学 物性研究所 シニアURA



宮田知幸
元大阪大学 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



小澤芳明
明治大学 学術・社会連携部
博物館事務室事務長



野田正彦
日本医療研究開発機構
国際事業部長



澤田芳郎
茨城大学 学術企画部
企画課URAオフィス URA

はじめに

「東京大学ビジョン2020」（2015年10月）には、「研究時間の確保と教育研究活動の質の向上」の記載もあり、昨年2016年度に東京大学URAの野上識氏の声かけで学内の各URAの取り組みを共有する勉強会がありました。その時に、鈴木博之氏が、今回の企画で使用したURAマップ（以下、マップとも呼ぶ）の前身となる図（資料集「資料1・図3」）を提示したことが印象に残り、4象限化して来場者から意見をいただく参加型のポスター発表を行うことを、私より学内URAへお誘いしてみました。

当時、RA協議会第2回年次大会は、組織会員ではない個人会員のセッションが無かったため、ポスター発表の共同参加で、聴講可能なセッションの情報収集を分担して共有することも合わせ、有志8名が集まり10回以上の議論をしました（資料集「資料1」）。

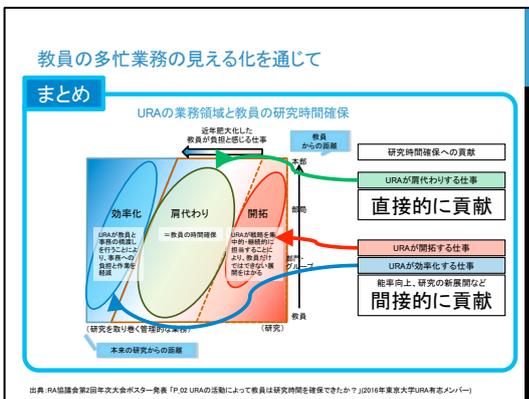
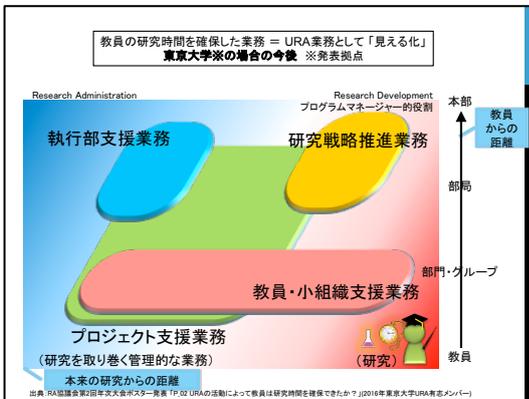
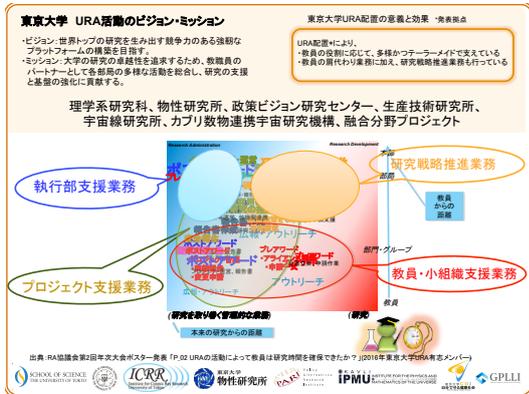
URAマップは当初、前述の通り4象限でしたが、上司にも意見をいただき、軸の方向性の定義はよく検討すべきとのことで、特に横軸や、マップ内の3つの領域の定義はポスター発表の直前まで議論して決めました。後掲で、詳細に触れますが、ポスター発表当日は延べ54件の来訪者と有志の交代制によるディスカッションと付箋で情報を得ることができ、研究時間の確保の観点以外に、大学経営といったURAの役割の認識に広がりもみられました。

今回、2017年度第3回RA協議会年次大会では、多分野の企画もあることを私の方で学内URAへ伝えたところ、鈴木博之氏から「昨年の検証がまだ残っている」との意見がありました。また、多くの関係者と共に検討を進めたいとのことから、推薦した方々と直接お会いし、ご協力を得ました。

次のページからは、当日のセッションの状況と、巻末には本会までのURAマップ等の経緯もご参照頂けます。ディスカッションはチャタムハウスルールで、個人を特定していませんが、よろしければ、ご意見等お寄せ頂けると幸いです。

インタビューアー

細に検討することはできない。」(齋藤(2017))¹ともあるように、本ポスター発表では、定量データではなく、研究、教育、社会サービス、その他等、NISTEP定点調査(文部科学省(2015))の教員の4つの「職務活動時間の定義」の裏の業務、例えば、研究費申請、インターンシップの調整、社会サービス(アウトリー

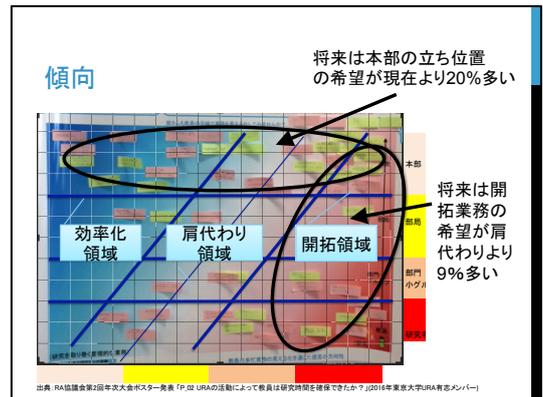
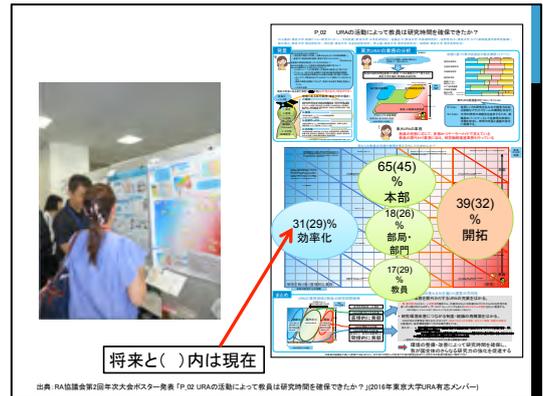
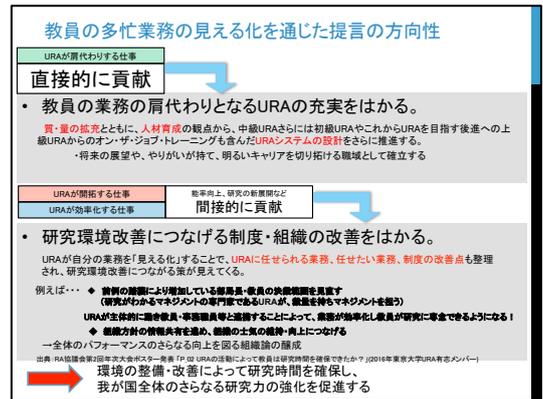


チ)、その他(自己点検、評価)等が、多忙になっている要因と考え、URA業務=教員の多忙業務として業務を可視化しました。

その方法としてURAマップを活用し、右下の起点を研究者に、縦軸は研究者から遠ざかる「場所」つまりURAが関わっている場所、横軸を研究から遠ざかる「管理」として分析したところ、業務としては、本部業務を含む4つの分類と、部局に寄り添った立ち位置が特徴で、直接的なプロジェクトのマネジメントなど、「URAが主体的に活動」できるところ、あるいは、求められているところと(ここでは「肩代わり」とも呼ぶ場合がある)、事務系との連携で戦略的な効率化を図る業務や、研究者の研究の「開拓」に

¹ 名古屋高等教育研究 第17号(2017)リサーチ・アドミニストレーターの日本における成立と発展に関する予備的検討、齋藤芳子氏より

「URAの活動によって教員は研究時間を確保できたか?」
~拡がるURA活動の中でその検証と発展へのプロセスの探索~総集編



「日本再興戦略」(平成25年6月14日閣議決定)では、「研究者が研究に没頭し、成果を出せるよう、研究大学強化促進事業等の施策を推進し、リサーチアドミニストレーター等の研究支援人材を着実に配置する。」と述べています。
また、「研究力強化に向けた研究拠点の在り方について」(平成29年4月24日 文部科学省)では、「特にURAについては、博士課程学生のキャリアパスの多様化や、研究者の研究時間の確保などの研究環境の向上という視点から大学の組織を考える上で、基本的に組み込まれ、その制度の普及・定着を推進する必要があります」とあります。

間接的に関わる業務に整理し、ミッションの再確認と、URAのOJT等ボトムアップの取り組みによる関係職の増員と制度改革へのソフトランディングといった提言の方向性を出しました。

合わせて、来場者にも現在の業務と将来の希望位置を付箋でアンケートしたところ、部局が26%、本部が45%で将来は約2割増、開拓業務が、肩代わり業務より将来は1割増と部局に寄

り添った東大型と、殆どが本部URAに分かれ、大学経営型業務等、役割の考え方に広がりも見られました。

本会の趣旨でも触れていますが、今年4月の文科省からの文書では「特にURAについては、・・・研究者の研究時間の確保などの研究環境の向上という視点」とあります。

他方、昨年からの内閣府の科学技術イノベーション総合戦略では、「URAについては、大学のマネジメントへの参画も期待されており略」とあります。

今回は、URAに関連する先輩の発表に際し、RAでも適用できるよう、マップは、縦軸のURAの関わっている「場所」を四角形の両袖に出して、研究者からの距離とし、左は研究から遠ざかる「管理」として、ご自身の業務分析を検討いただきました。

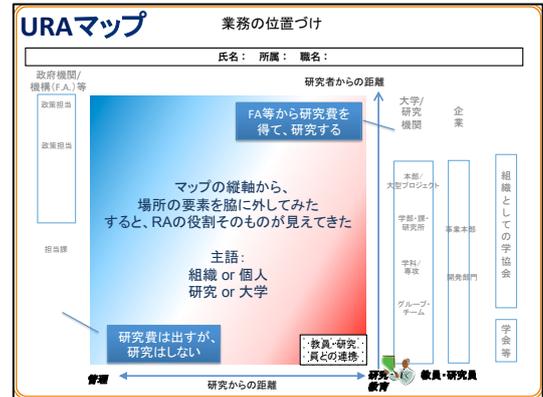
なお、ここでは、研究のマネジメントか大学のマネジメントか、組織の観点か個人の観点かの意見かで大きく異なってきますので、確認しながら、進めます。

今回は

研究時間の確保？

大学経営？

- ・URAは任期付が約8割、他の組織へ異動しても変わらないベースとなる考え方は？
- ・予測不能な環境にも耐えうるロバスタなセンスを磨く視点
- ・今回は、組織としてではなく、個人からの観点
- ・「人」に着目し、登壇者のマイストーリーを通じて議論



現場レベルでは、任期付のURAは約8割(三菱総合研究所 2016年3月『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 報告書』)とのことで、他機関への異動も考えられると、大学毎の方針もありますが、研究時間の確保か、大学経営か、その方向性の違いに迷いも見られます。そこで、ここではURA個人の視点で、どうロバスタに身をこなすか、URAのベースにあるものを探索する時間を過ごし、合わせてURAの業務理念的な提言を行う会としました。



プログラム
(チャタムハウスルール&クローズド)

1. Prologue・・・趣旨説明と昨年の取り組み等紹介等
2. Panel discussion
「URAと私」をテーマにしたパネラーからのイントロダクション & コメンテーターとのディスカッション
3. Epilogue (提言)・・・提言参照

・パネラー
山崎淳一郎 北海道大学 URAステーション長
・・・キーワード：山形大学での経験、POセミナー、初期に想定されたURA関連事業の展望等
鈴木 博之 東京大学 物性研究所 シニアURA
・・・キーワード：志向を置いた研究者のURAの方向のキャリアパス等
宮田 知幸 元大阪大学 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
・・・キーワード：大型プロジェクト管理の経験を通じたURAへの期待等
小澤 芳明 明治大学 学術・社会連携部博物館事務室事務長
・・・キーワード：研究者の研究をより良く発展させる、科研費獲得支援と研究時間の確保等

・コメンテーター
野田 正彦 日本医療研究開発機構国際事業部長
・・・キーワード：時間的、空間的に集客を創出した計画等
澤田 芳郎 茨城大学 学術企画部企画課URAs
・・・キーワード：URAのメンタリティ、ポストアワード、研究者のフォローアップ等

・論点：
1) 研究時間確保から大学経営への潮流の変化
2) シニアワード志向
3) NISTEP定員確保から
4) URAのキャリア
5) URAの向上のために

・インタビュアー
村上 雅哉 東京大学 数値ビジョン研究センター URA

本日は、登壇者に、「URAと私」と題してマップを提示してご紹介いただき、インタビューで、論点について、パネラーとコメンテーターとディスカッションを行い、最後に提言等をご紹介します。

後ほど詳しくご紹介がありますが、こちらから、パネラーの鈴木博之 東京大学 物性研究所 シニアURA、山崎淳一郎 北海道大学 URAステーション長、宮田知幸 元大阪大学 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、そして、小澤芳明 明治大学 学術・社会連携部博物館事務室事務長、そして、コメンテーターの、野田正彦 日本医療研究開発機構国際事業部長、そして、澤田芳郎 茨城大学 学術企画部企画課 URAオフィス URAです。よろしくお祈いします。



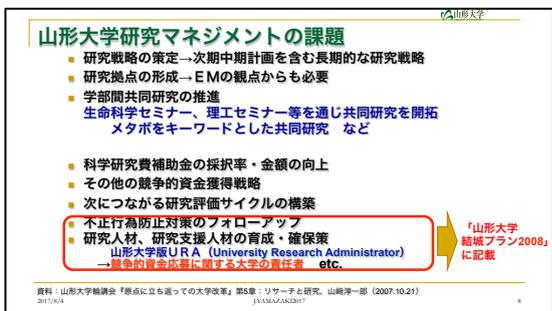
会という勉強会を始めました。この中では、他の大学のSDとは違った、若手主導の勉強会というような形で進められています。

ここでは、館昭先生の、「原点に立ち返っての大学改革」、これは70頁くらいの本なんですけれども、それぞれ各章、7章あり、それぞれの章ごとに、ここに書かれているようなドラフトを説明しながら、山形大学で取り入れるべき大学改革の内容をそれぞれの職員がプレゼンテーションし、議論するといったような形式を取っています。

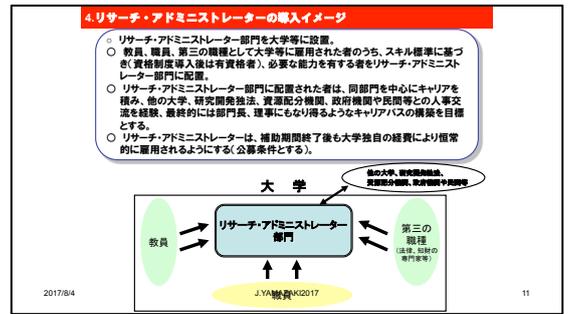
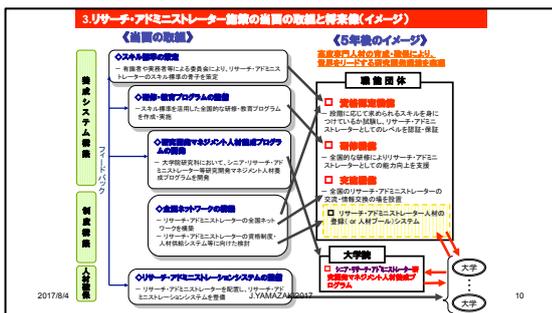
私には、この年の10月に番が回ってきまして、「リサーチと研究」というテーマでお話ししました。その中では、JSTのPOセミナーを受け、「日米の競争的資金の柔軟性」を紹介すると同時に、山形大学の研究戦略をどうするかを提示し、山形大学版URAを提案しました。



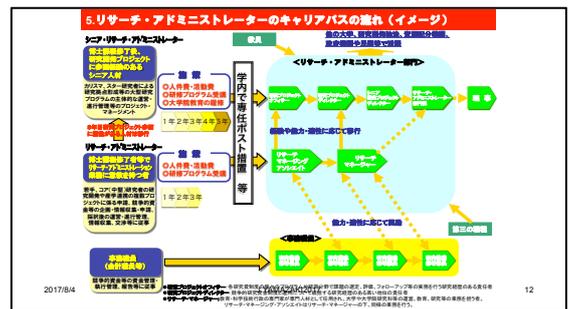
それが、結城プランで、これは結城学長が就任して一年目のプランで、ここにありますように「研究アドミニストレーター」という言葉を使っています。この当時、URAを、大学の経営戦略の方に入れていたのは、多分初めてではないにしろ、山形大学としては、画期的ではないかと思えます。



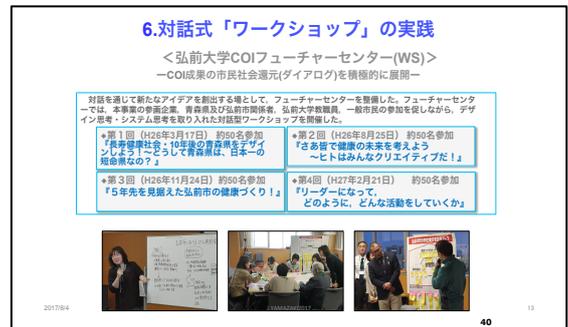
この後、文科省へ転じてURA制度の設計の担当をさせていただきました。詳しくは後ほどご説明しますが、確か昨年度までこの補助事業があり、主にはスキル標準、教育プログラム、それからURAの雇用が中心の中身でしたけれども、これらの施策の成果をフィードバックしながら、職能団体が色々な機能をきちんと用意してもらおうといったことがその当時の構想として整理をさせていただいております。大学でリサーチ・アドミニストレーターの



部門を作って恒常的に大学の自主財源で運営していく、特に今は任期付が多いですがテニュアという形にしていくというのが当初の構想でした。それと同時に、キャリアパスも準備をし、最終的には理事とか、あるいは副学長といったようなキャリアパスを描くということなどは当初から構想していたところです。

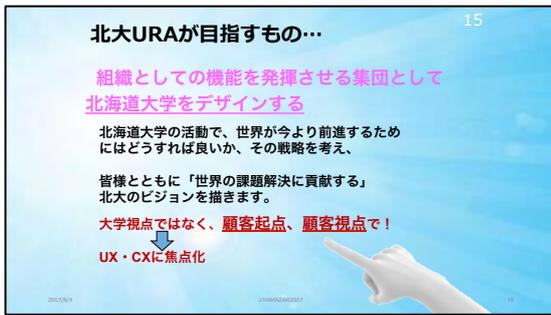


弘前大学では、私もファシリテーション業務、ワークショップのデザインとワークショップをした経験があり、URAが担うべき仕事のひとつとしてご報告します。



これは、北大に転じてからですが、北大のURAの立ち位置です。色々大学の中でURAの立ち位置というのが様々な形で決められていると思いますが、北大の場合は総長・理事の執行部と教職員の間で、とても教員ではできないような戦略企画であるとか、プロジェクトマネジメントをURAが担当する、いわば理事の補佐という立ち位置で大学経営マネジメント職として位置付けられています。これはアメリカの方でもUAというような形で200種類のプロフェッショナルがいますけれども、そうした形を構想して進



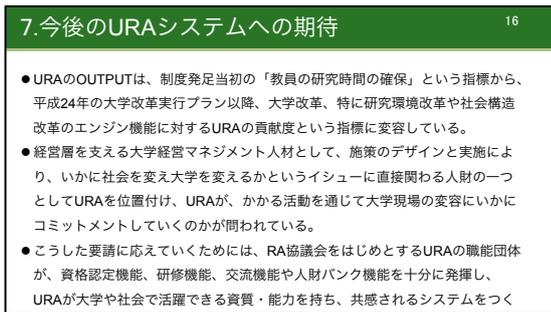


めているところです。

北大は特に大学をデザインをする、色々な社会実装とか社会構造改革を進めていくという中で、こういうような立ち位置で仕事をしているということです。

最後にURA人材への期待として言っておきたいのが、やはりURAのアウトプットです。

今テーマになっている研究時間の確保から、大学改革にかなりシフトしている。そこでURAがどういった貢献をしているかが、URAの評価指標になっているのではないだろうか、大学経営マネジメント人材として、デザインと実施という中で、大学をいかに変えていくかといった人材に変容していくことが非常に大事なのではないかと思います。



そのためにもRA協議会などの職能団体が、色々な資格認定とか研修とか、交流などの機能と同時に、人材バンク機能を発揮していくことが今後、必要ではないか。これによって、社会あるいは、大学の執行部に共感される、信頼されるようなシステムを作っていくことが非常に大事なのではないかということで、まず最初のご提案をさせていただきたいと思います。以上です。

「URAと私」をテーマにパネラーからのイントロダクション 鈴木博之 東京大学物性研究所シニアURA

村上:引き続きまして、鈴木博之東京大学物性研究所シニアURAよりお願いします。

鈴木: 東大の物性研の鈴木と申します。よろしくお願ひします。私は、物質材料研究機構、NIMSという研究機関と国研の研究者あがりです。今でも、そのNIMSからの転籍出向という形で東大でURAをしています。

URAと私 東京大学 物性研究所
シニアURA 鈴木博之

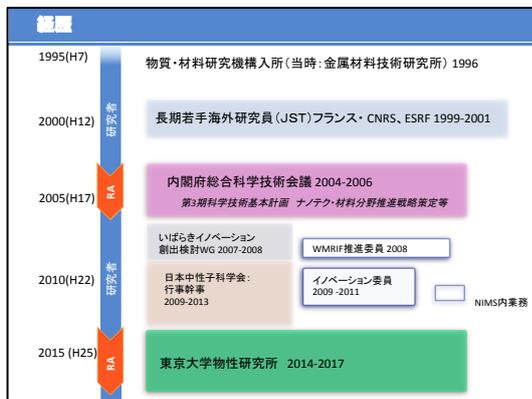
はじめは、「ご奉公」から。
～総合科学技術会議(当時)への出向～
(物質・材料研究機構(NIMS)の研究者から 2004年)

国研研究者の「ご奉公」 ← 研究者のRAの草分け(?)

NIMSの場合のご奉公先【1年～2年の専従】

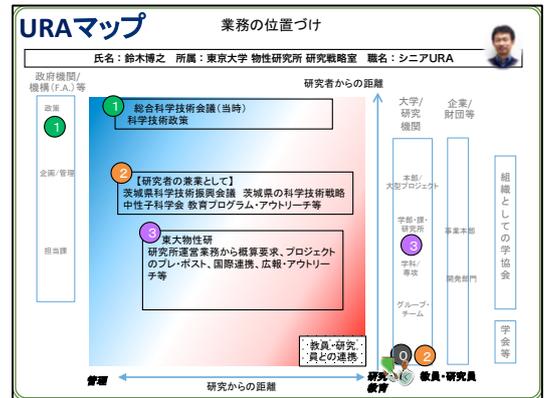
- ・ NIMS内業務(戦略室等)
- ・ 文科省(ナノテク・材料担当部署等)
- ・ CSTI
- ・

元々はURAというか、RAの仕事の経歴としては、始まりは国研の研究者ではよくある「ご奉公」から始まります。NIMSの場合のご奉公先としては、私がいた旧CSTP、文科省、NIMS内でも戦略室とかそういう業務があります。私がこの仕事をしていると、大学関係者からURAが欲しいのだけれど、やはり経験者が欲しいということをもたに相談される時には、国研にはそういう経験者がたくさんいますよ、だから、そこから連れてくればいいのかという話をしたりします。



私の経歴としてはこのような歴史でして、ざっと見ますと10年周期で、研究者とRAを行き来していることになります。

年表の最初に書かれているように2000年のころに、フランスに2年行きましたが、この経験も自身のRA業務への意識に影響を与えています。というのは、滞在先はフランスの国研のCNRSで、その国研の研究者もやはりご奉公をしているのです。そして、それがキャリアパスとして繋がっているのです。そういう実例を見ていたので、私が帰ってきてCSTPへ出向するという話の時も全然ネガティブではなくて、これもいい機会と捉えて、どうせ行くなら基本計画を作る年にしたいということで、出向時期を1年遅らせて、その代わりに言うては何ですが、普通1年間行くところを2年行っていました。



そのあと戻ると、やはり一回そういう仕事をすると色々させられて、研究者をしながら茨城県のプロジェクトに関わったり、NIMSの中の委員などをやることになりました。その後、こういう経験がある人は基礎物理系では少ない事もありまして、物性研でURAを雇うとなった時にご縁があり、今に至ります。一応物性研の任期も今年度一杯で、今年度が終わったら研究者に戻る予定です。

業務内容@物性研

研究戦略室 (所長、企画委員会(6名の執行部)、URA、事務) 総務 研究大学促進事業(東京大学)

(郵局研究力強化促進) URAの基本的な役割は、研究所の運営方針や将来計画について所長や執行部と認識を共有し、その実現のための情報収集・分析を行い、企画立案に参画する。

- ◆ **研究所運営業務**
 - 企画委員会・役員会、研究所運営、経営(予算)に関わる業務、研究業績関連業務、各種報告書作成
 - 研究計画と国際外部評価、共同利用、共同研究拠点運営に関わる業務
- ◆ **研究資金獲得前後に向けた業務**
 - 共同利用、共同研究拠点の新規申請、概算要求の企画・申請書作成
 - 競争的資金申請(頭脳補強、新学術)や申請支援、及びプロジェクト運営
- ◆ **国際連携**
 - 国際連携活動の見直し(制度の改善や新設)、協定締結作業
- ◆ **産学官連携**
 - オープンイノベーション拠点「つば・イノベーションアリーナ(TIA)」連携
 - 産総研・東大 先端オペランド計測技術オープンイノベーションラボラトリー(OPERA-ORL)
- ◆ **知財関連**
 - 特許申請業務作成の補助や東大TL2との連携
- ◆ **研究機関としての発信力強化推進**
 - 広報関連業務の見直し(広報室設置・専門職員採用)、プレスリリースにおける指導・成果発表
- ◆ **イベント(アウトリーチ)開催関連**
 - 一般講演会、一般公開

物性研では何をやっているか。私の業務ですが、基本的には、概算要求や研究所としてのプロジェクト以外においては、外部資金をとる所にはあまりタッチしてなくて、研究所の運営業務がメインになっています。研究所の運営は、みなさんご存じのように、先生が持ち回りで委員会ですべてやっていますが、そうすると、どうしても途切れ途切れになったりして、特に基礎系の研究者にとってはそういうのは非常に嫌な仕事なので、なかなか前に進みません。そういう所に私が入って、継続的、戦略的にやるようにしてきました。これはスライドの業務内容の黄色いところで、教授会とか企画委員会にも参加し意見を述べ、それまで無かった広報室を作ったり、国際連携制度を見直し、新しい制度を作るなど、所内のシステムを変えるという作業をしています。

最後に、今回の「URAと私」というタイトルの観点で言わせていただきますと、私自身は物性科学の発展というのを主軸においています。どういふふうに関与できるかということを考えて場合、研究者として研究によって貢献するのか、RAとして貢献して行くのがいいのか、できるだけ客観的に見定めて、自身のキャリアパスを作ってきたという所です。

「URAと私」をテーマにパネラーからのイントロダクション 宮田知幸 元大阪大学 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

村上:引き続きまして、宮田知幸 元大阪大学 経営企画オフィス シニア・リサーチ・マネージャー、特任教授よりお願いします。

RA協議会第3回年次大会 8月29日(火)
B-6:組織マネジメント/URAのベースにあるもの

「URAと私」

宮田 知幸 資料
元 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

宮田 知幸 経歴

1974年 大阪大学大学院基礎工学研究科化学工学専攻修士課程 修了	研究・開発
1974年～1998年 大阪ガス(株)総合研究所 後に基盤研究所 研究員 ガス物性、製造、保安、天然ガス資源に関する研究開発 メタンに関する国内外大学に対する公募基礎研究プログラムを運営	研究委託管理
1998年～2002年 (株)テクノグリーン(大阪ガス子会社) 出向 取締役環境技術部長 動植物生態調査・保存、生ごみ処理技術開発などの事業管理業務	研究管理
2002年～2005年 (財)大阪科学技術センター 出向 付属ニューマテリアルセンター 部長 経産省系公的資金による水素貯蔵材料など新材料開発受託研究	産学連携
2005年～2011年 大阪大学 出向(→2009年転籍) 先端科学イノベーションセンター 特任教授 産学連携本部 特任研究員 総合企画推進副部長	URA
2012年2月～7月 未来戦略機構 特任教授 超域イノベーション博士課程プログラム運営	
2012年7月～ 大型教育研究プロジェクト支援室 特任教授 URA	
2017年3月 退職	

宮田:元大阪大学 経営企画オフィス シニア・リサーチ・マネージャーの宮田でございます。今年の3月に退職した所でございますので、まだ業務の感覚が新鮮に残っていると思っておりますので、今日はお話しさせていただきます。(次頁)

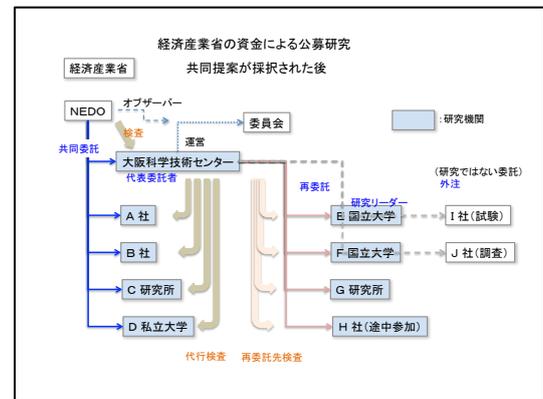
これは、私の経歴で、大学を出てから現在までのを書いたわけですが、最初は大学を出てから企業に就職しまして、研究職を行っていました。自分で研究をするのが仕事で、現場に近い所の開発をやっておりましたが、ちょっとこの時に変わった経験をしたというのは、このメタンに関する国内外の大学に対すると書いてありますが、これは、アメリカやヨーロッパのガス会社と共同で出資しまして、研究資金を作って、世界中を対象に、大学とか研究機関の研究者に対して、メタンを使った基礎研究のファンディングの運用を行なっていました。研究の提案に対して、それを審査して、それから採択したものを研究の進捗管理、それから評価を経験しておりました。

それから、その次には、企業の研究開発担当の役員をしばらくしたことがあります。それから2002年からは、大阪科学技術センターという財団法人ですが、これは、国の資金で行われているようなプロジェクトを受託して研究するテーマを沢山持っているのですが、そここのところに行きまして、経産省の関係の資金の研究者として参加したのですが、事実上は研究管理をしていました。ここで、今のURA、リサーチ・アドミニストレーターの仕事というのを経験し、それで非常に面白く、自分としては興味を持ちましたし、大事だと思い、その方面で覚えたつもりでございます。これはあとでちょっと詳しく、どういうことをやったかを説明します。

そのあとに大阪大学に行きまして、最初は出向しまして、途中で転籍したのですが、最初は、産学連携の関係の仕事をしました。この時は、リサーチ・アドミニストレーターではないんですけど、私の意識の中では、大学の中で、研究者が、企業との産学連携をその目的、それからその資金の使い方というのを間違わないようにするというのに、それが、ちゃんと運用できることに注意してそういうことを管理していたつもりです。それから、共同研究講座という制度を作る実務を担当しまして、大学の中で仕組みを変えるという経験もしまして、広い意味では、リサーチ・アド

ミニストレーターとかリサーチ・マネージャーというようなことをやっていたという意識を持っております。その頃からURAという言葉、リサーチ・アドミニストレーターという言葉聞きまして、そのあと、一番下の2012年のところですが、文科省さんからURAの整備事業の補助金をいただいた時に、URAという仕事について、今年の3月まで担当していました。ここは、文科省さんからいただいた、URAの整備事業を進めることを主な担当としていたのですが、URAの実務は、若い人の活動するグループに入って、担当の一人としてやっていたという経験もしております。(次頁)

これは大阪科学技術センターで、最初に経験しました研究管理の仕組みをお話したいと思いますが、一番上が経済産業



省さんで、ここが最初の国の資金を得る、それからNEDOへ行き、NEDOからいろんな研究の委託の募集があるわけです。それに応募しまして、私が所属していた大阪科学技術センターがその委託先になって研究をしていたわけですが、この研究の実施は、単独ではなく、共同委託で、一番左の列にあります。企業とか研究所、国研ですね、私立大学と共同で我々は受託をする。それから国立大学も沢山入っています。この研究グループのリーダーは、図のように国立大学の先生でしたが、その当時のNEDOは国立大学とは直接契約を結ばないという方針でしたので、大阪科学技術センターがそこは再委託をするという形でやっています国立大学が何大学か入っていましたし、中には海外の大学も入った例もございました。国研とか自治体に所

属する研究所中にはあります。

この役割は、私は一応名目上は、研究者なんですけれども、この中では、他の機関の関係者は皆研究者ばかりでしたので、大阪科学技術センターは、委託先の代表という立場でしたので全体の研究管理を行っていました。まず、ここでNEDOとの研究の構想とか、計画、費用、そういうものを調整して、あとのところにそれを配分する、その時には、研究リーダーの先生、国立大学の先生ですけれども、相談して、全体の構想を考えながら、どういう風に分担するか、それぞれの研究機関からそれぞれの計画を集めまして、費用を合算してそれを調整する、NEDOにそれを要求して、NEDOでもそれを査定して、要求どおりではないんですけれども支給されます。その費用をそれぞれの研究所に配分する。配分した後に、それが予定通り進んでいるかどうかを注意しながら様子を聞いて、途中で委員会とか会議を開いて、進捗状況を管理しまして、年度の最後になるとそれを求めて成果報告というのを、全体を取りまとめると。それぞれの研究所から集めた報告書を、全体で集めて編集をし直すということをやっていました。

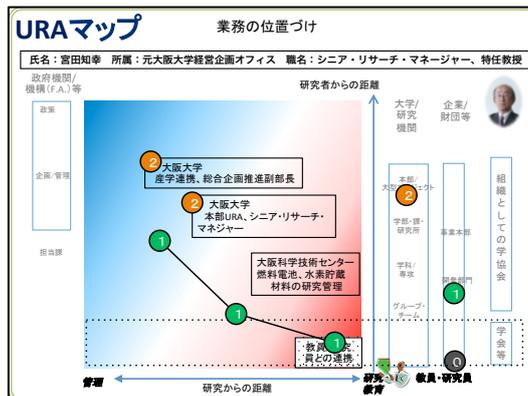
その右のスライドにありますように、その時の仕事というのは、緑色の1の丸というところで、まあ、村上さんからこの図を作ってくださいと言われた時に、この時にやった仕事というのは、一人ですが、色々な立場の仕事をしていたので、私は、「一つの丸では描けなくて、大きな丸でいいですか」というようなことを言った記憶があるんですけれども、もう少し分かりやすく分解すると三つの丸で描くのが適当かなと思ってあのように書きました。

一つは、研究者と一緒に、研究計画の話もしましたし、報告書の書き方とかも相談をしたりもしました。真ん中は、NEDOと事務的な折衝をするときの書類というのは私が全部書きましたので、そういう真ん中を繋ぐ仕事をしていました。左はNEDOと全体の計画の折衝をする時にリーダーの先生と全体計画を立ててNEDOと交渉をして、査定が降りてきたらそれをまた実施計画にもう一度見直しをすると全体の管理をやっていたので、同時に三つのことをやりながら、一つのプロジェクトが進むようにしたということです。

実際は研究でいうと三つくらいのテーマを同時に行っていました。研究だけではなく、NEDOは費用の年度末に検査もあり、検査も自らも受けながら、共同で委託していた先、ここに書いてある、他の機関も検査を全部、大阪科学技術センターがNEDOに代行をしてやっていたのでそういう検査をやるという立場も経験していましたので、その意味では研究者に近いところから経営者に近いところまでやった経験をしました。非常に忙しかったんですけれども、それだけやりがいもあるし面白いと思っています。(次頁)

これは、その仕事を後任に引き継いだ時に作った、引き継ぎの資料のうちの一部ですけれども、1年間の上から下まで、その年の4月から次の年の3月まで、1年間でどういう仕事があったかということとざっと年間のスケジュールを描くとういうようになる。これを頭に入れて仕事をしなさいよというのが、私の引き継ぎのポイントでした。

NEDOに対してする仕事、それから大学に対して、企業に対し



とする仕事というのはこういうのがあって、特に赤いところは注意して、これが遅れるとえらいことになるということなので。4月にやっている仕事も3月にどうなるかということ予想しながらどうか、3月に起こる問題を一応頭の中に置いておいて4月の資料を作らないダメだと。

NEDO委託事業年間予定			
	対NEDO	対 共同研究先	国立大学
4月	実施計画書交渉 前年度末までの中間検査受検	実施計画書更新調整	新年度の委託費支払 (未変更の額)
5月	実施計画書更新申請 計画書更新契約締結	計画書更新契約締結	
6月		委員会委員委嘱	変更後の額で委託費支払 東北大・産研研究契約申込み 同上 契約締結 受託研究費支払
7月	(成果報告会?) ※年度計画 希望提出	研究内容の調整 ・委員会開催 ・研究推進会議 ・研究機関を訪問	
8月	第2回概算払い申込み 第2回概算払い請求 中間検査受検準備	概算払い希望調査 中間検査準備	上期進捗状況報告書要求 (中間検査用)
10月		中間検査実施	
11月	中間検査受検	年度末成果支払 ※年度計画調整	概算払い希望調査
12月	第3回概算払い申込み 第3回概算払い請求 研究推進会議	研究推進会議	
1月	中間検査受検準備 中間検査受検	年度末成果支払 ※年度計画調整	中間検査準備
2月		年度末提出書類要求 ・委員会開催 ・研究推進会議	中間検査実施
3月	年度末資産調査 年度末書類提出作成 年度末提出書類提出期限・1/30 年度末中間検査受検 中間検査提出書類(1-1/31)	年度末提出書類入手 中間年報入手	
通年	研究内容・成果説明資料 イベント・会議への協力 計画変更申請・報告 事務処理問合せ	NEDO提出資料取りまとめ 機器購入 計画変更相談 委託費領収書提出	従事日誌の点検 出張依頼、旅費処理

それから下の方にちよこちよこつと書いてありますが、コミュニケーションも大事だと。大阪にいながら、東京のNEDOと、それから国立大学の北海道から九州までありましたし、そういうところと、いろんなことで相談をしたり、お願いをしたりすることがあるので、コミュニケーションを常に取っておかないとうまく続かなくなる。特にいろんな手伝いをしてもらうことになった時に、快く引き受けてもらえるように、いい関係を作るように努力しなさいというのが、私の引き継ぎの内容だったんですけれども。

まあそのことが、私のリサーチ・アドミニストレーションの、特にポストの仕事が多かった訳ですけれども、プレアワードももちろん経験しましたが、非常に大事な点が身にしみてわかって、後も大学にきてから制度を作ったり、それからURAの仕事をする時に非常に役に立ったと思います。今日は、それに基づいた意見をお話したいという風に思っています。

「URAと私」をテーマにパネラーからのイントロダクション 小澤芳明 明治大学学術・社会連携部博物館事務室事務長

村上:引き続きまして、小澤芳明 明治大学学術・社会連携部博物館事務室事務長よりお願いします。

RA協議会第3回年次大会

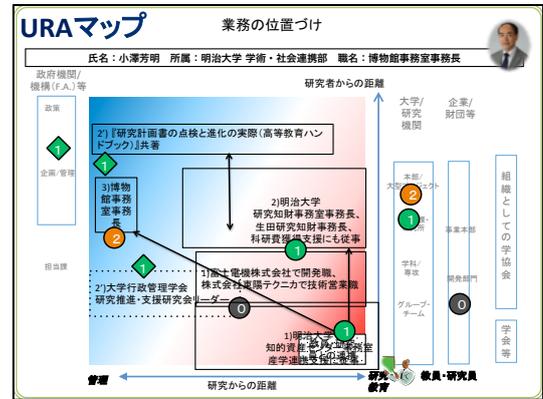
組織マネジメント/URAのベースにあるもの(チャタムハウス・ルール)

URA活動によって教員は 研究時間を確保できたか

2017年8月29日(火)
あわぎんホールにて

明治大学 学術・社会連携部
博物館事務室 事務長
小澤 芳明

Copyright Yoshiaki Ozawa, 2017. All rights Reserved. 54



小澤: 明治大学の小澤です。

まず、お断りからですが、私どもの大学には、職制上URAは存在しません。つまり、URAの採用・配置等の人事制度もありませんし、特別な評価・報酬制度もないのです。専任職員と特別嘱託職員が業務として先生方の研究を支援している形態を取っています。そのため本来ここにパネリストとして加わるべきか大分迷いましたが、このRA協議会が国立大学だけではなく、私立大学の観点もあった方がよいと思い、参加させていただくことにしました。

自己紹介・略歴

小澤 芳明

1989年明治大学大学院工学研究科電気工学専攻修士
電機メーカーで開発職
1995年米国サウスカロライナ大学人文社会科学部修士
技術専門商社で技術営業職
2001年学校法人明治大学入職、2008年研究知財事務室事務長、
2011年生田研究知財事務室事務長、2016年5月より博物館事務室事務長。
2012-2014年大学行政管理学会研究推進・支援研究会リーダー。
2011年『研究計画書の点検と進化の実際(高等教育ハンドブック)』
(小山内 優・小澤 芳明共著)、2014年同書籍新版を上梓。
※科研費を含む外部研究資金獲得支援に力を注いできました

Copyright Yoshiaki Ozawa, 2017. All rights Reserved. 55

それでは、私の自己紹介をさせていただきます。

まず、大学で電気工学を専攻し、永久磁石の研究に取り組みました。ここで、大学の理科系の研究について理解をしました。

その後、電機メーカーに就職しまして、研究開発職として燃料電池の開発に3年間従事しました。その際、企業での研究開発の進め方とか、市場の見極め方等について肌で感じる事ができました。自分自身が開発向きではないと判断し、糞に懲りたような形で、文科系に転向しまして、アメリカのサウスカロライナ大学の修士課程に入り、経済地理学を専攻しました。ここでもやはり貴重な経験をしました。最終的に大変な思いをして論文を提出して帰国しました。日本の大学院と海外の大学院のレベルと違いますか、厳しさが全然違います。アメリカでは講義もたくさんありますし、みっちり学問の基礎と研究の進め方を仕込まれま

す。さらに、自ら研究テーマを設定して、統計解析等をきちっと行って結論を出しますが、論文の前段階でまともでなければはねられるし、結構大変な思いをしました。何とか卒業はできましたが、文科系研究者の端くれとしても非常にいい経験をさせていただきました。

留学中に思ったことは、やっぱり日本の留学生はすごく少なくて、中国、ヨーロッパ、ブラジルとか、様々な国や地域から数多くの留学生がきていて切磋琢磨しながら研究者が養成されていることです。今から20年ぐらい前の話ですが、日本は今後も大丈夫かなあと思ったのはこれらの点からです。

その後、日本に戻りましたが、就職氷河期が待っていました。なんとか技術専門商社に入ったのですが、やはり、日本では理科系でしたので、電子計測器をアメリカから輸入・販売する技術営業職に就くことになりました。この業務経験とRAの業務とは、私なりの解釈では相通じるものがありまして、基本的には接客業であり、専門知識に基づくコンサルティングである点で類似しています。具体的には、お客様の悩みや要求事項をきっちりヒアリングして、それに対して、計測のソリューションを提供する仕事ですが、研究支援の場合でも、先生の専門分野の話聞いて、将来どのように展開したいのかを聞き、じゃあこうしましょうかというアイデアを出し、申請書に落とし込んでいくといった一連の業務に結びついていると思っています。

2001年に明治大学に入職しましたが、明治大学が承認TLOとして認められたタイミングでありまして、理系の専門人材が欲しいということで、私が選ばれました。明治大学に入ってから気づいたこととしては、TLOにて特許は数多く出しましたが、右から左に売れるというようなことは全くできず、大分苦戦をしました。そのような折に、うちの先生と企業さんをマッチングさせて、公的助成に応募して獲得できれば、黙っていても技術の移転はできるので、それに力を入れることにしました。産学連携のファンを獲得する業務を5年間くらい痛い思いをしながら、頑張っ

そのあと2007年に組織の改編がありまして、合理化の一環として、従来の技術移転・産学連携だけでなく、科研費や費用処理を含めた研究全体を推進すべしということになり、それで、科研費の業務に携わったのが、そもそものきっかけということになります。

科研費の担当になってから一番はじめに着手したことは、前年度に応募した先生方の申請書を戸棚から出してきて全部見たことです。あまりの出来で、正直、びっくりしてしまいました。何でもそうですが、悪い点が分かたらしめたもので、そこを改善したら大幅に伸びるのです。これはひよっとしたらいけるかも

取り組んできたこと

- ・2002年頃から企業と教員をマッチングさせた公的研究助成獲得にまい進。申請の方法・コーディネートのありかたを学ぶ
- ・2007年9月に組織改編により科研費業務に従事。現状の申請書の状況をみて愕然
 - ・教授会などで科研費の説明と獲得メリットを紹介
 - ・採択された申請書と不採択の申請書を多数読み比べ、情報収集しながら勝ちパターンについてまとめる
 - ・学内書き方セミナーを多数開催
 - ・獲得に対するインセンティブ制度を提案し、一部ルール化
 - ・派遣職員等を中心にチームを編成し、先生方の申請書上の個別アドバイスを展開
 - ・申請書作成支援を行うことで科研費の採択が大幅に伸びることがわかった
 - ・専任職員へのスキルアップトレーニングも併せて実施
 - ・経費の使い勝手の向上策も併せて実施

<研究申請にかかると具体的な支援方法>

- ・科研費や分野・細目の趣旨にあう課題構築支援
- ・競合研究のリサーチ
- ・研究のPRポイントの整理、方法論の明確化
- ・作図支援、読みやすい文章への改善
- ・整合性の確認、書いてはいけないこと、書かなければならないことの確認等

56

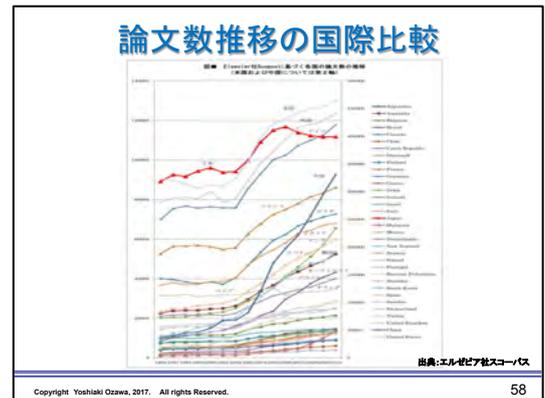
れないとその瞬間思いました。それでまず私が実行したのは教授会等に出ていきまして、科研費の概要を説明し、獲得するとこんないいことがありますよと紹介して歩きました。当時は、「何で職員が科研費の説明をしに来るんだ」など、大変な反応でした。それでもめげずにPRしつづけたところ、理解してくれる先生方も現れ始めました。やはり、躍進へカギをにぎった活動は、採択された申請書と採択されなかった申請書とを何十件、何百件と読み比べて、それらの違いについてメモをとり、さらに外部から書き方に関する情報を収集しながら、勝ちパターンについてまとめていったことでしょうか。そのほか、それらの情報に基づいて、学内の書き方セミナーを多数開催することで、先生方・若手研究者に書き方のノウハウを普及させていきました。支援を行う職員に対しても同様です。

あとはインセンティブ制度とかをいろいろと考えましたが、うまくいったものもあれば時間のかかるものもありました。苦肉の策ですが、専門の人材が得られなかったため、派遣職員さんを雇わせてもらって、その方にノウハウを教え込んで、先生の申請書をアドバイスするということを行っていったことです。それを何年か実行していくと、実績もあがっていき、専任職員も入れてもらって、スキルトレーニングを行っていった形になりました。

近年の環境変化(少々大きな話)

- ・政府予算削減と配分構造の変化
 - ・大学の規模に応じた予算配分から競争的配分が増える傾向に
- ・大学内予算の削減
 - ・研究への予算配分が減り、競争的資金獲得を奨励
- ・大学研究者の研究時間の減少—学生指導、雑用、会議等の増加
- ・THEをはじめとする外部評価が無視できない存在に
 - ・なかでも外国語論文数とそれらのインパクト指標である被引用数が評価項目としてクローズアップ
- ・論文生産日本のポジションが低下(質・量ともに)
- ・論文生産における科研費の影響が高まってきている

57



さて、ここから先は余計なことになりますが、最近、痛切に感じていることは、大学の研究を取り巻く環境変化がすごく激しくなっていることでしょうか。研究成果が出やすい分野、つまり金鉱脈のようなものがかんりのスピードで変化しているような気がしますし、一つの研究成果が創出されるのにかかる資金が以前と比べて、大分かかるようになっていると思われます。

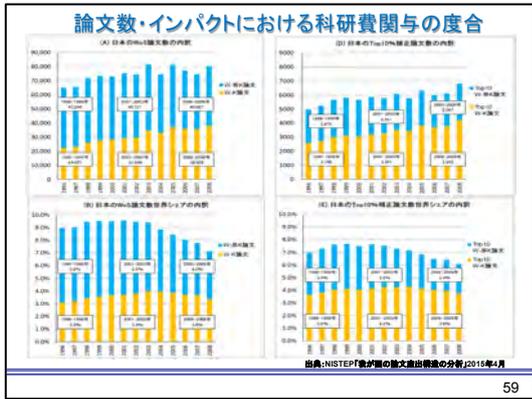
その中で、政府の研究資金が削減されて、配分方法が変わり、競争的な配分が増えているとか、あるいは学内の経常予算が減っているとか、いろいろなことが起きているわけです。一方で教員の研究時間が減っている。本日のテーマに響きますが、学生指導に時間がかかったり、会議が多くなったり、雑用が多くな



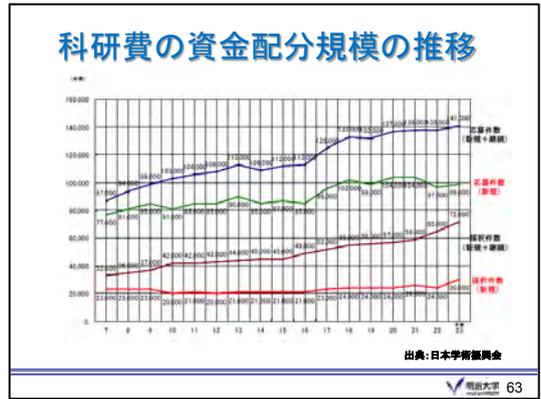
ったりといったことが起きています。

それからTHEをはじめとする論文被引用数等の外部評価の存在も無視できなくなりつつありますので、ものすごい環境変化が起こっていると考えるのが自然だと思います。以下の二つは、大きな問題としてクローズアップされていますが、その中でも日本の論文生産のポジションが相当低下してきていることが、皆さんもご存知だと思いますが、本年の3月の“Nature”に掲載されました。その後、日経新聞だけでも14件、日本の研究力は大丈夫なのかという、いわゆる警鐘を鳴らす記事が出ました。こんなに短い期間に14件も出ることは、なかなかないと思いますが、この状況を放置しておくかなりまずいと思っています。

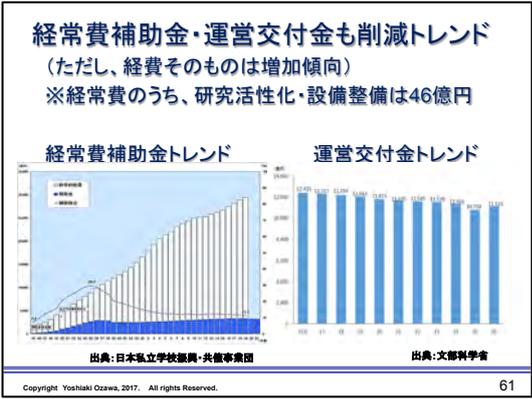
次のスライド以降はさらっといきます。これは論文数が日本だけ頭打ちになっていること、次に、これはNISTEPのデータですけれども、論文が頭打ちになり、特に上位10%の論文数、つまり良質な論文数のシェアが減ってきているということ、次は、端的ですが、論文被引用数が世界の10位に転落し、極めて深刻



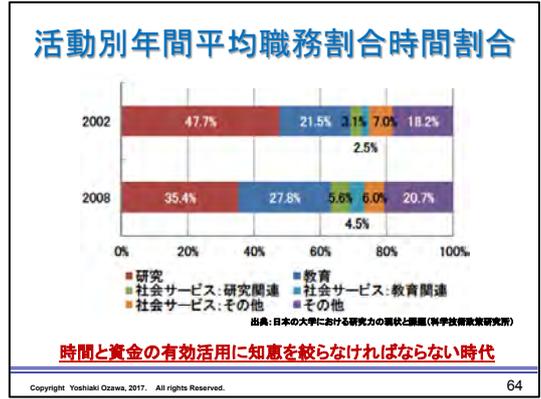
59



63



61



64



62

な状況になってきていること。

一方で、補助金として交付されるような資金もどんどん減っているわけです。経常費補助金のトレンドで見ても大学の支出自体が増えていっていますが、補助金は増えないといった状況で、ますます懐事情はよろしくないということを表しています。一方、先生方の研究費はどうかといえば、特に地方の国立大学の先生がそうですが、50万円未満で研究をやっていますといったことが起きているわけです。科研費の額は伸びていますといった話ですが、他が減っていますから、科研費のシェアが伸びてしまうのも当たり前の気がします。さらに、先生方の研究時間もどんどん減ってきている厳しい状況がつづいています。

私の想いとしましては、やはり一人ひとりの研究者の研究を充実させていくことで、それが個人にとどまらず、各大学へ波及し、さらに、日本全体も波及して、日本が尊敬される国になっていくはずですので、それらを支援するRAの活動は非常に重要なのではないかと考えています。

特に、私立大学の立場で言わせていただくと、私大の教員・研究者は、講座制の下で、脈々と公的研究資金を獲得していく

ような指南は受けてきていないこともあり、申請書の書き方を知らない先生方が大半です。

やはり、このことが私大の研究の足を引っ張っていると考えられます。過去、明治大学にて統計を取ったところ、不採択者の77%は、過去に一度も採択を受けていない、あるいは過去5年間採択から遠ざかっている研究者であることがわかりました。つまり負けはじめると、ずっと負けっぱなしということが、私立大学では起こるのです。

それではどうすればいいかといえば、一度、どのような種目でも構いませんし、誰から支援を受けても構いませんので、研究者に資金を獲得していただくと、次回からは獲得の仕方が分かってきますので、不思議と獲得できるようになるのです。

つまり、図中の二番目の矢印のように、それが、研究者に対する究極の研究時間の確保の方法ではないかと考えています。

わたくしの想い

- 研究者が輝くことで、各大学のステータスも向上、日本が尊敬される国にもなる
- 私立大学の教員・研究者は講座制下で公募研究申請の指南を受けていないこともあり、申請書の書き方を知らないことが大半。これが進捗しない要因に
- 不採択者の77%は過去に一度も採択を受けたことがない、あるいは5年以上採択がない研究者であった
 - ⇒ 研究テーマの戦略的な選定や申請書の書き方を知らない不採択しつづける傾向に
 - ⇒ それらに対する支援は研究者に対する究極の研究時間確保の方法
- URAが研究の方向性や申請書、さらに獲得後の支援ができれば研究が大幅に進捗できる

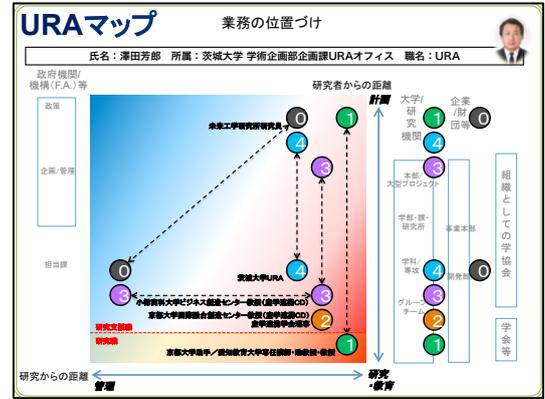
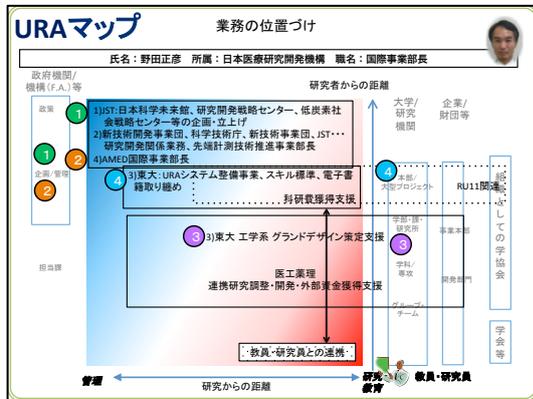
少し大きな話

- URAが経営理論やイノベーションについて勉強し、さらにコーディネート力、構想力、情報収集力、雑用力を身に付けることで日本の研究を変えていく
- 事例: 大学行政管理学会等で有志があつまり行ってきた
- 資金配分機同様: 論文被引用で顕著な研究者の足跡を丹念にたどるなどで、それに類する研究者へのファンディングを長く、厚くしていただきたい

65

「URAと私」をテーマにコメンテーターからのイントロダクション
野田正彦 日本医療研究開発機構国際事業部長
澤田芳郎 茨城大学学術企画部企画課URAオフィス URA

村上: それでは、ディスカッションの中でも、コメントをいただきますが、野田様と澤田様にも、自己紹介をお願いしたいと思います。



野田: 日本医療研究開発機構の野田でございます。私は、JSTというファンディングエージェンシーに勤めておりましたが、現在も日本医療研究開発機構に在籍しており、ほぼ人生の大半、ファンディングの仕事にかかわっております。その間2年ほど東大の工学系研究科 学術調整室というところで、URAの仕事をしていただきました。東大でのURAの仕事は2割ほどが本部に所属して、URAのシステムを整備するような仕事、スキル標準を作るような仕事、それからURAの歴史なんかを解説するような書籍を作るといった仕事でした。それから、残りの8割は工学系研究科に所属し、研究科の運営に関わらせて頂きました。そこでは、例えば、工学系研究科のグランドデザインの策定支援、これは研究科の将来計画を作るというもので、また、医工薬理の4部局を連携したプロジェクトを立ち上げる支援、あるいは、先ほども小澤さんからお話がありましたけれども、若手研究者の科研費の獲得の支援といった仕事をしておりました。今日は、そのような観点からコメントをさせていただきます。

村上: ありがとうございます。それでは、澤田芳郎 茨城大学学術企画部企画課URAオフィス URAよりお願いします。

澤田: 茨城大学の澤田です。このURAマップに人生をポジショニングせよと村上さんに言われて、えっ?と思ったんですね。難しい図で、右下に原点があるんです。で、縦軸が研究者からの距離、横軸は研究からの距離と書いてあって、意味がよくわからない。ただし他の人たちが書いていらっしゃるのを見ると、帰納的推論で分かってきました。右上が要するにプランニングなんです。右下が研究そのもの、左下が研究を進行管理することなんだろうと。

ただし、右上のプランニングは、プランニングするだけで責任は持たないという内容なんです。そして、左下の進行管理は、進行をお手伝い申し上げるだけで、やっぱり責任は持たないという。そういうことだったら昔やったことあるわ、と思ったのですね。

理系の学部、文系の修士課程を出て、いわゆるシンクタンク業

界に飛び込んで、その時に右上と左下をやりました。点線の矢印が書いてあるのは、行ったり来たりしているという意味です。その後、縁があって研究職に就いたんですけども、そうこうしているうちに、出身母校に産学連携のセンターができた。実は研究テーマの一つが産学連携だった関係で、呼ばれた。

私はこれを研究職から研究支援職へのシフトだったということは十分自覚して、教員ポストで雇用された研究支援職として京都大学に移り、で、同じ業界の小樽商科大学に移り、そうこうしているうちに、大分、定年も近づいてくるんですけども、研究支援職として職業人生を勤め上げるには、教員の肩書きを持ってはまずいということがだんだん分かってきたんですね。

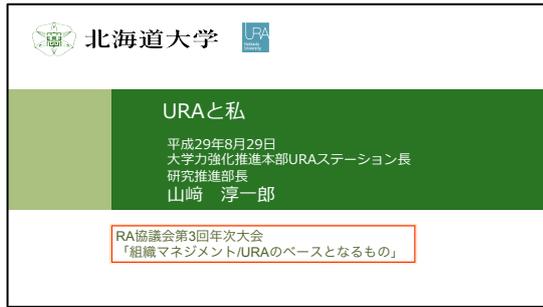
そこで、教員はもうやめるってことにして就職活動をしていると、茨城大学が事務職員のURAを採っていると。応募したら採ってもらえたという経緯です。あともう一ヶ月いたら、早期退職手当をゲットできたんですけども、それよりは茨城大学の(URA)創業メンバーになるということを選んだ人生でございます。まだもう暫くやらせていただきたいと思います。

村上: 澤田様には、マップの右上にご自身で「計画」と、独自に入れてくださりご指摘いただきありがとうございます。

URA関連で参考となる背景情報

「URAと私」をテーマにパネラーからのイントロダクション 山崎淳一郎 北海道大学URAステーション長

村上: それでは、本格的な議論に入る前に、文科省の方にいらっしゃいました、山崎様にURA制度をデザインされたというような背景、そういった情報をもう少し詳しくお伺いできればと思います。初期のURA制度の展望も含めてよろしくお願ひします。



山崎: また登場します、北海道大学の山崎です。

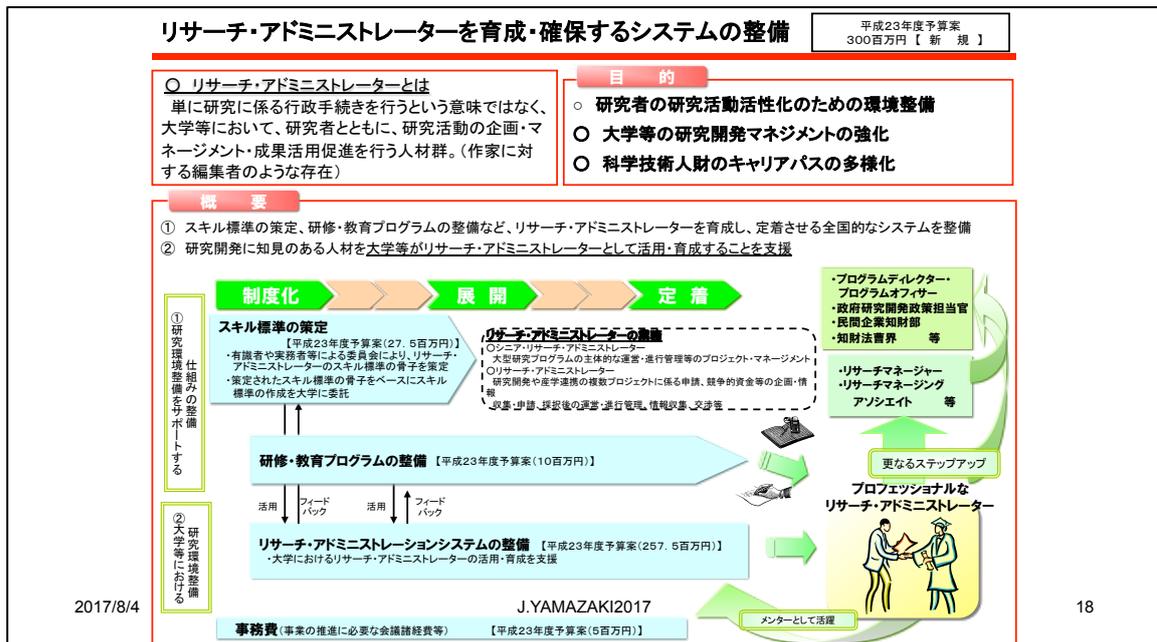
2010年、2011年と文科省の研究環境・産業連携課の技術移転推進室で補佐をやっておりました。この当時、基盤政策課(当時)が、イノベーション人材、研究支援人材の仕事をしていたのですけれども、たまたま、所属の研究環境・産業連携課が、研究環境の整備を担当する課でもありまして、従事しました。

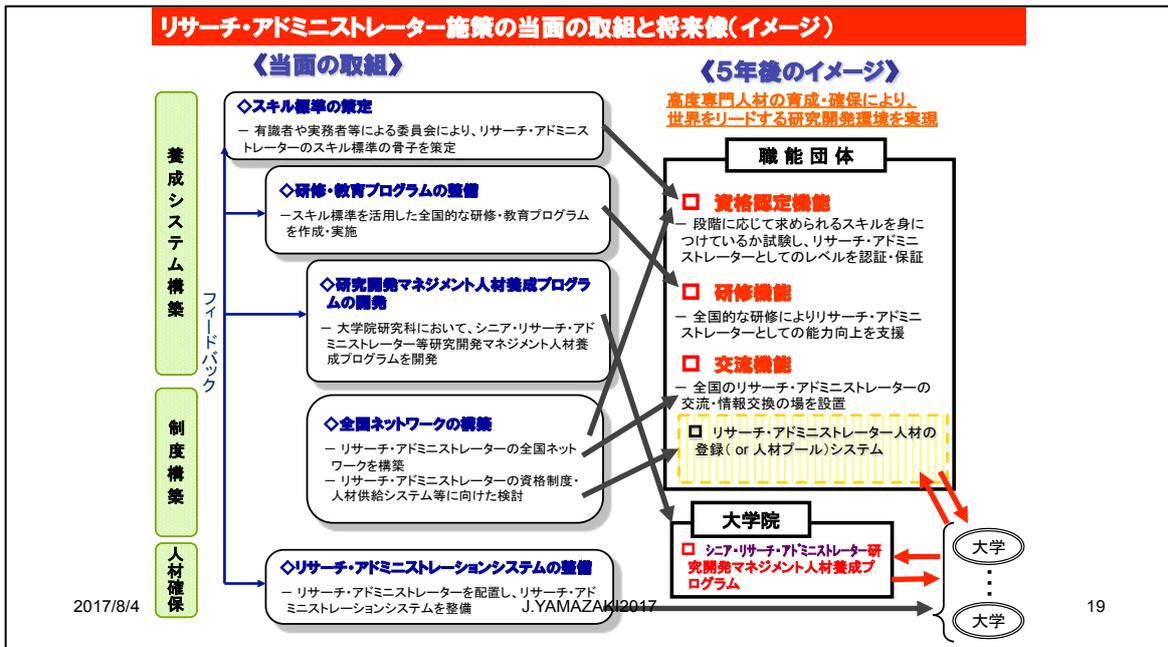
この当時、自由民主党の科学技術立国調査会で色々な議論がなされていました。その中で、このリサーチ・アドミニストレーターと、研究基盤を整備するプロフェッショナルとしての、サイエンステクニシャンといった職種を作るべきではないかというような議論がなされて、私がいた技術移転推進室の一年目は研究環

境・産業連携課の方で、私のところでは、このURAとサイエンステクニシャン(ST)を概算要求の準備をしました。結果的にURAを概算要求したという経緯です。

この資料にありますように、この目的としては、一つに研究活動の活性化という視点と、もう一つは研究開発のマネジメントを強化しようとしたんですね。さらに、この当時ポストドク問題もあって、科学技術人材のキャリアパスの多様化というのが、この目的となっています。

先ほどご紹介したように、平成23年から始まった補助事業は、スキル標準、教育プログラム、それからURAの人件費のサポート、この3点が中核的な支援になっていました。(次頁)





それ以外に、このURA制度を定着させるということになりますと、このRA協議会のような全国ネットワークをしっかりと作らないといけません。URAの人材育成をするために、教育プログラム、特に大学院でこういった教育をしなければいけないという議論をしました。この二つについては、まだ実現していません。危機管理士といった資格を持っていますが、この資格自身もURAと同じぐらいの時期に明治大学が中心になって、資格化しました。危機管理士は、最初から認定制度、資格制度がはっきり決められていて、研修機能とか交流機能は、すでに5年経ってかなり定着しています。そういった意味で5年あれば、できるのではないかと、その当時考えていました。(次頁)

こういった議論をする前に、2010年に、単にURAだけじゃないだろう、研究支援人材はということで、ここで書いてある戦略Iというのは、URAですが、研究基盤をサポートするプロフェッショナル人材も必要だということと、戦略のIII、技術と経営が

わかる、クロスボーダー人材と言われるような人材が、これから必要ではないかといった議論もこの過程でありました。ただ、全体の予算との関係で、最終的にはURA、研究支援人材で行きましょうということに収まったということです。(次頁)

導入の必要性についても、どういった具体的業務があるのかということで、アメリカのURAなども参考にしながら、プレアワードとポストアワードという区分にしました。

今回も他のセッションは、かなりプレアワードに特化したようなセッションが多くありますが、両方を議論させていただくと、ありがたいと感じております。この当時は、RU11の議論を聞いていると、ビッグプロジェクトをサポートすることに関心がありました。これをシニアURAでしっかりやっていただこうといったような活動も構想していたというのが当時の現状です。お示した資料は、大学関係の説明会の時に使った資料なのでいわば公表資料という扱いです。

高度専門人材が活躍する研究開発環境の整備（戦略的な研究支援体制の構築等）

新たなキャリアパスを確立し、高度専門人材の育成・確保により、世界をリードする研究開発環境を実現
 （主な施策） ○リサーチ・アドミニストレーターの育成・確保
 ○研究開発基盤の戦略的強化・高度化を実現する人材の養成・確保 ○クロスボーダー人材の育成

◆戦略I：研究マネジメントを支える人的基盤を抜本的に強化 ◆戦略II：研究開発基盤を戦略的に強化する技術支援体制を確立

【共通課題】

- ◎博士号取得者等の**高度専門人材のキャリアパスが硬直的で非開放的。**
- ◎研究者がマネジメント業務等に忙殺され、**研究に専念する時間の確保が困難。**
- ◎研究支援に係る人的基盤は**諸外国と比較して著しく脆弱。**（我が国における研究者当たりの研究支援者数は欧州の1/3程度）【OECD/Man Science and Technology Indicators】
- ◎非専門人材（派遣・アルバイト等）の一時的雇用では、**高度に専門的な支援業務の遂行や、知見・技術・ノウハウ等の継承が困難。**

【重点対策】

- ◎博士号取得者等の**新たなキャリアパスの形成、活躍促進**
- ◎**研究マネジメントや知財管理等の専門人材を強化**
- ◎研究者が**創造的研究活動に専念できる環境を創出**
 - 一研究開発に知見のある博士号取得者等の若手研究者を大学が**リサーチ・アドミニストレーター**として雇用・育成することを支援
 - 一研究環境整備をサポートする仕組みの整備
 - ・全国的な研修・教育プログラムとネットワークの構築

【リサーチ・アドミニストレーターの整備】

- 公募情報の入手、申請書作成・支援
- プロジェクト・マネジメント及びマネジメント
- 研究資金の管理、執行
- 委託研究・共同研究のリエゾン活動、契約交渉
- 特許管理、ライセンス活動 など

【米国のリサーチ・アドミニストレーター制度】

- 機能団体 NCURA(会員数約7000名)
- ①設立1959年、50年を超える歴史
- ②会員に対する研修の実施や大学の体制構築のコンサルティング等を実施
- 業務
 - 提案書作成
 - 契約交渉と締結、受入決議
 - 報告書作成 などの研究支援業務

【課題】

- ◎**技術と経営がわかる高度専門人材が欧米に比べて著しく不足**

【重点対策】

- ◎研究活動に精通した人材により**産学官連携活動を高度化・強化**
 - 一理工系のバックグラウンドを持つ博士号取得者等を対象に、法律、経営、金融、知財管理等に関する人材育成プログラムを実施し、**クロスボーダー産学官連携人材**を育成

◎**研究開発基盤の戦略的強化・高度化を牽引する専門人材を養成・確保**

- 一最先端の技術動向や研究開発現場に精通した博士号取得者等を**高度技術専門人材(先端技術コンサルタント等)**として雇用・育成する大学等の取組を支援
- 一研究の進展に合わせたオーダーメイドの対応を可能とする設備・機器等の計画的整備
- 一知的基盤データベースのグランドデザイン、コンセプト設計、指揮監督 など
- 一専門人材としての**キャリアパスの確保(安定的な職の確保等)、構築した基盤の自立的な維持・運営・発展**方策について明確なビジョン・計画を有することが支援の条件

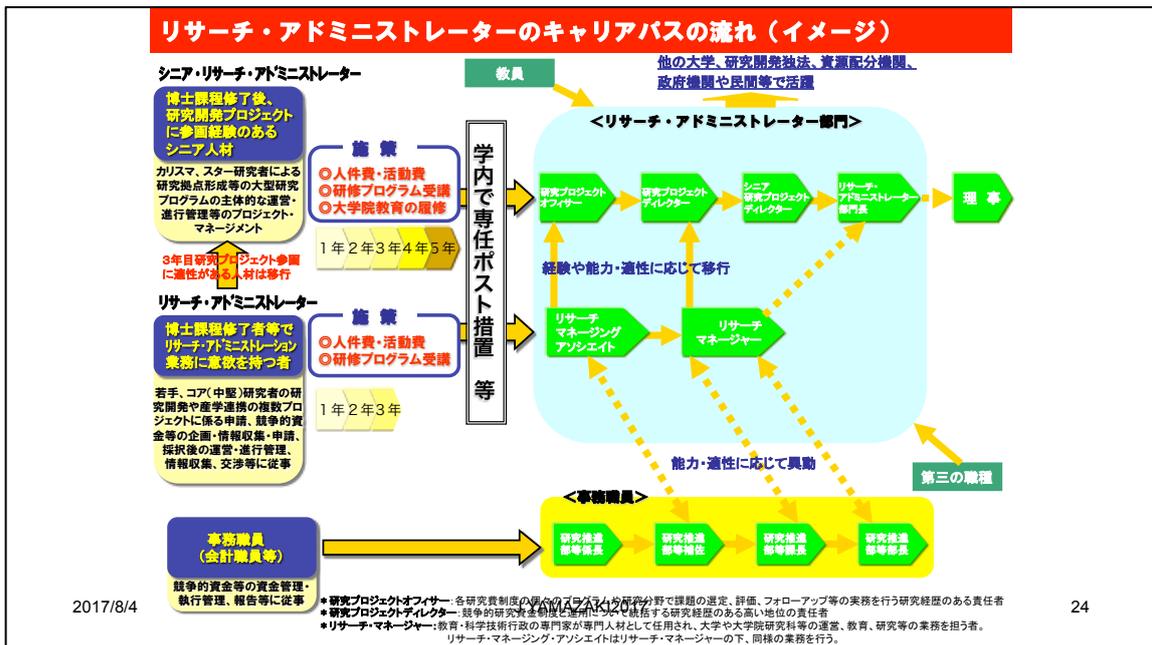
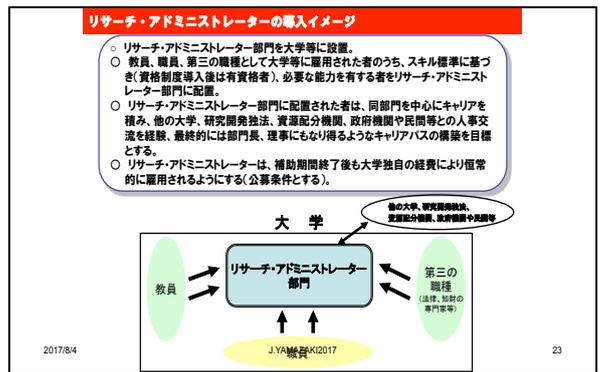
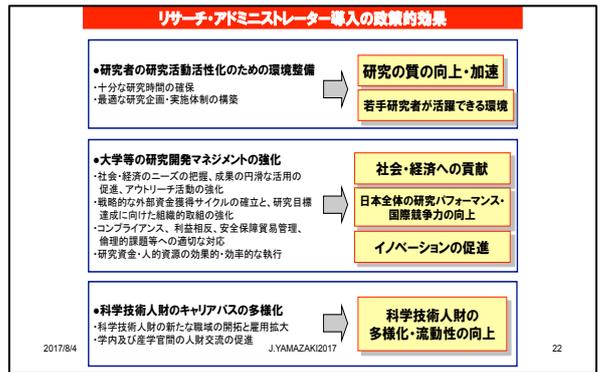
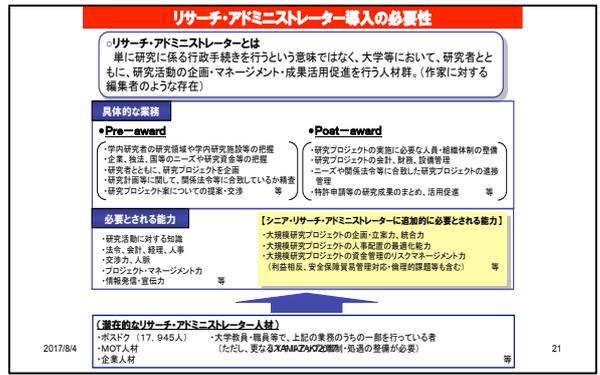
◆**戦略III：我が国の研究開発水準を引き上げる専門人材層の厚みを確保**

これらの戦略を一体的かつ強力に行うことにより、世界をリードする研究環境の戦略的整備と雇用の創出を実現 20

ここで政策的効果ということで、ここは一つだけ言わせてください。冒頭にURA制度の目的を三つあげましたが、一番目、研究者の研究活動活性化のための環境整備ということで、ここで十分な研究時間の確保をしましょうというのが出てきています。このような研究活動活性化のためには、それだけではなく、最適な研究企画とか実施体制、そういったシステムをきちんと構築していくことによって研究の質の向上といった活動が図られるということで、その当時政策的な論点からは、こういったようなことをあげて、それがあある意味色々なURA制度が大学で出てきて、多様化する中で、東京大学のように十分な研究時間の確保を非常に大きな、イシューとして捉えてきているということが、今までの流れなんじゃないかと感じています。(次頁)

その導入イメージの中では、リサーチ・アドミニストレーター部門を大学で設けることを前提に考えていました。それからは、教員から来られる方、それから事務職員から来られる方、あるいは、また第3の職種というような形でここから入ってくる方という事も含めまして、最終的には補助期間終了後は引き続き雇用されるような条件を公募条件としていました。(次頁)

このURAの制度をきちんと定着させるということで考えると、キャリアパスあるいはロールモデルを設計しなければなりません。色々な経験を経て、例えば大学でいうと理事とか副学長のところまで、いけるようなキャリアパスを描くというのが、もう7年、8年ぐらい前になりますか、当初考えていたURAのキャリアパスの制度設計です。



インタビュー形式のディスカッション（チャタムハウスルール）

-----ありがとうございます。それでは、いよいよ議論に入りますが、まず、研究時間の確保から、大学経営という概念が語られるようになった際、どのようにお感じになったかというところをお伺いしたいと思います。それでは、最初にRさんからご意見をいただきたいと思っています。

論点1(1)

研究時間の確保から、大学経営という概念が、語られるようになって見えたこと、考えたこと

研究時間の確保から、大学経営という概念が、語られるようになった際、どうお感じになりましたか？

本会は、皆様と忌憚のない議論をいたしたく、引用や公開の際に発言者が特定されないチャタムハウスルールを活用したクロードで進行

R氏：やはりどうしても、研究所運営に関することだと、理系の研究者あがりでは、やはり素人感がどうしても拭えない。例えば、私が以前に滞在したフランスの研究所で、近年に秘書として入ったRAがいましたが、彼は理系のドクターを持った研究者をしてたのですが、研究自体より研究のマネジメントの方に興味を持ち、その方向に変えるからと言うことで、マネジメントの学士も取ったようです。

本当に、経営そのものをやるのであれば、それはURAなのか、もしくは本当の経営のプロをUAとして担当させるのかという区別は、今後、法人として運営を自立してやっていくのであれば、絶対していかなければならないのではないかという風に私は思います。

-----ありがとうございます。Lさんはいかががお考えでしょう。

L氏：リサーチ・アドミニストレーターという言葉にちょっとこだわっているかもわかりませんが、経営のサポートというのは、本来リサーチ・アドミニストレーターの役割ではないとは思っています。ただ、大学が経営をしなれないといけない、それができるスタッフがいないような状況ですと、それをカバーしないといけないというように、それはURAの仕事の一つとして、考えるべきだと思っています。大学の中でちゃんとそういう体制が整うまでは、URAが執行部などから求められる仕事というのはある程度こなしていかなければいけない、そういう人をまたURAとして揃えていかなければならないだろうとは思っています。

しかし、URAの仕事全体のことを考えていくと、最初にお話ししたんですけれども、大学の研究のやり方というのが、現在のままでしたら、現在のやっている事だけでURAは務まりますけれども、先ほど執行部セッションをお聴きになった方は、多分そ

う意見、先生方がそうおっしゃっていたというのはお聞きになったとは思いますが、大学の研究の仕方や研究者の役割も変わっていくし、それを支援する人は当然変わっていかねばいけない。だから、これからの大学というのはどういう風に役に立つのか、これまでの歴史とか今までの制度ということを考えながら、これからどうなるかということを考えつつ、URAの仕事は何をやるべきかという自分でやるべきことを考えていく、そういう姿勢がURAには求められていくのだろうと、そのうちの一つが経営のサポートだという風に思っています

-----ありがとうございます。Bさんはいかがでしょう。

B氏：経営層と、いわゆる現場の教員層との隙間のところに、マネジメントしなければいけないようなことがあって、その層が、大学、特に国立大学にはいないというような視点と、産学連携コーディネータを企業から入っていただいたときに、企業文化と、大学の経営文化と違うだろう。それを分かっているのは学位を自大学でとった者たちだろうと。若い連中を鍛えることで、その隙間を埋める人材の層を作るとのことなんです。Rさんとは真逆にはなりますけれども、そうした層を大学の中に新たに作るところが、自大学の特徴と分析しています。

-----大学が置かれている環境がそれぞれ違うからというようなことなのかなあと、私は理解しました。それでは、Pさんはいかがでしょう。

P氏：URAが大学の経営に何かものを申すというのは、非常にいい傾向であり、いい変化なので是非ともこの傾向を維持していきたいと思っています。広い視野で、研究のことをよく知っていて、学内のこともよく理解しており、タイムリーに経営的な提言をできるような人材は、結構貴重な存在として扱われます。

しかし、それを途中から入ってきた人材にそう言ったことがはじめるからうまくできるかと言えば必ずしもそうはいかず、やっぱりRA協議会のような場で、研究支援スキルや経営的なセンスを磨いてもらうとか、あるいは学内の業務や研修等で能力や知識を高めてもらう必要があるかと思っています。

-----それでは、Vさんはいかがでしょう。

V氏：研究をマネジメントすること、全体をマネジメントすることというのは、決して無関係ではなくて、全体として研究を効率化するためには部局運営も効率化しないとならないし、研究が新しい分野に発展していくためには、大学のマネジメントもやはりそれに合わせて、変わっていかねばいけないと思います。研究時間の確保というのは、個々の先生方の研究のことをいっているのだと思いますけれども、個々の研究も部局全体で考えるといったことに関係します。

実際、執行部というのは、教育、研究、大学の貢献、それから部局の運営といったことを議論されます。執行部には教員以外には私しかいなかったの議論がわからないこともいっぱいあったのですけれども、貢献できる場所もいっぱいあったと思います。

例えば、どういう論点で議論がなされているかっていうようなことを整理したり、議論が偏らないように議論の素材をデータや数字、グラフにまとめて提出するとかです。そういうスキルがあればできることがいっぱいありますので、今、URAされている方にはそういうところにどんどん関与して行って頂きたいと思っています。

----ありがとうございます。ではZさんはいかがですか。

Z氏: 研究時間の確保が必要だから、URAを置かなければいけない、研究支援職を置かなければいけない、と言った言説が行われたんですけど、これは予算獲得のための言説でありまして、マジックワードだったと、今にして思うんですね。研究時間っていうものを、もはやそう考えなくていい、という状況が例えば執行部セッションなんかでも出始めているということじゃないかなと思うんです。そして時間というのは、もっと難しい問題があつて、やはりURAが例えばその教員をサポートするという時に、いわゆるポストアワードにいくんだしたら、教員何人に対してURAがいるんですか？教員を何人減らして、URAを何人分置けるんですか？と、そういう問題になり得るわけですし、じゃあプレアワードでいくというのであれば、申請書を書くということで、研究時間の削減に貢献するというシチュエーションだってないとは言えないわけでありまして。まあ、要するにそういう矛盾した状況の中に今、我々は追い込まれていると思うわけでありまして。

私たちURAというのは、やはり研究者出身の人間が多いので、サイエンスに貢献したいと、すごく意識するわけですね。一方で大学当局としては、大学に貢献しなさいというのでありまして、この二つは重なることもあれば、重ならないこともあります。矛盾することがあります。そういう矛盾というものをしっかり見据えて、自分たちのタクティクスを考えていかなければいけないし、そういうタクティクスを考えてURAが動いているということ、大学上層部の人たちも自覚してくれないと困るなあと思う今日この頃であります。

----ありがとうございます。今回はチャタムハウスルールですので遠慮なくご発言いただければなあと思います。引き続きまして、別の質問に移りたいと思います。

皆さんもお気づきかもしれませんが、今回の大会パンフレットを見ますと、テーマとしては、プレアワードが多く、ポストアワードが見当たらないということがあります。そこで、ポストアワードについて、どのようにお考えかLさんから伺います。

L氏: 私はポストアワードってというのは研究を進める上で、スムーズに進めるというものはあるんですけども、成果を最大化するとか、そういう意味でもより大事なことだと思います。それからそういうことをあまり直接言わない、担当していないというのは、

論点2

プレアワード志向について

大会のパンフレットにポストアワードは？

本会は、皆様と忌憚のない議論をいたしたく、引用や公開の際に発言者が特定されないチャタムハウスルールを活用したクロードで進行

それは、それを実際にやっている事務の人がしっかりしているからだと今は甘えていいんではないかと思いますが、これからずっとそうかどうかはわかりません。ということと、もう一つは研究には研究のライフサイクルというのがありまして、研究を始める前に、計画を立てて、それからいろんなリソースを整えて研究をすると。その研究が終わった時に次の段階に入る時にまた、研究をどう進めるかということを考えて、リソースを集めて、研究をするという、まあ螺旋状に同じことを繰り返しながら、研究のステージが上がっていくということがあります。

そういう意味では、ポストアワードもプレアワードも切り離すことはできないので、できるだけそれは考え方が一貫して、研究者が研究を続けられるように、それから次の道はどういうようなことがあるかというプレアワードとしてやるには次の段階はどう進んだらいいか、という適切にアドバイスするようなことも必要ですので、私は切り離すことはできないと基本的には思っています。

----ありがとうございます。Pさんはいかがでしょう。

P氏: ちょっと論点がずれてしまっていますが、研究ファンディングのあり方というものを、是非とも見直しを政府機関の方々をお願いできないかと思っております。

本学でも調べたのですが、多くの外部資金を獲得しているいわゆる花形の教員が、インパクトの高い論文等を多く生産しているとは限らないのです。意外と地味で目立たない教員がインパクトの高い論文を書いている事実もあります。他大学の方にも尋ねましたが、おおむね同じような回答を得ています。

つまり、ファンディングの効果を今以上に高めていくには、顕著な研究業績を上げた人がどういう道を歩み、どのような位置づけの研究に従事してきたのかということと、どういった資金の配分をどのように受けてきたのかについて詳細に調べて、少なくともそれに類する人たちがどのように資金的かつ人的に支援をしていくかについてさらに考えていただきたいと願っています。

----Vさんいかがですか。

V氏: 今のお話に関連しますが、私もプレアワードに注力しておりました。それはなぜかと言いますと、やはりこれは大学の部局の運営に結構関わっているからです。例えば、皆さんもやられているとは思いますが、科研費は大体3年くらい継続するわけですけども、科研費の初年度の先生方の集団をまとめて、それを3年分位まとめるとですね、沢山、科研費を獲得する集団と

あまり獲得できない集団というのが出てくるわけです。それを解析すると、若手の獲得率が低いとか、あるいは特定の分野が弱かったりとか、そういう傾向が出てきます。だから、運営を考える時に、一旦お金の換算した上で単純化するわけですけども、それがどういふことでそういうことになっているかと解析するだけでも、役に立ってくるので、プレアワードというのは、その組織の将来を考える時に非常に大きな着目点ではないかと思っておりました。

論点3

第3者から見たURAについて NISTEP定点調査*より

約2割のネガティブアンサー(例)

- ・リサーチアドミニストレータなどは、却って研究者の時間的負担を増やす副作用のほうが多いのでやめてほしい。
- ・リサーチ・アドミニストレータの実績作りのために、研究時間が割かれるという本末転倒な事態も生じている。
- ・各研究室に有能な事務補佐員を配置し、研究者の多くの事務的作業をサポートすることの方が、研究活動の円滑な実施に直接的に効果があると考えられる。ほか

*文部科学省 科学技術・学術政策研究所「科学技術の状況に係る総合的意識調査(NISTEP 定点調査2016)報告書」(2017年5月)
本会は、皆様と息憚らない議論をいたし、引用や公開の際に発言者が特定されないチャタムハウスのルールを活用したクラウドで進行

----それでは、時間も差し迫っているので次のご質問に移っていきたくと思います。

今年のNISTEPの定点調査²について、私の方で調べました。

今回のポスター発表でご関係者が発表されたのを拝見しましたが、実はURAというキーワードで検索をしたところ、50件近くのコメントが寄せられておまして、約2割がちよっと残念なコメントがございました。あまり出たくないんですが、例えば、「(URAは)かえって研究者の時間的負担を増やす副作用の方が多いのでやめてほしい」とか、「(URA)実績作りのために研究時間が割かれているような本末転倒な事態も生じている」とか、「優秀な事務補佐員を配置することで、研究者の多くの事務的作業をサポートすることの方が研究活動の円滑な実施に直接的に効果があると考えられる」というようなちよっと辛いコメントが目につきました。

これについて、どのようにお感じになられたか、ということをお聞きしてみます、こんなことを聞いてしまって恐縮ですが、まずLさんにお伺いしたいと思います。

L氏: 個々の質問に対してお答えするのではなく、全体のことについてですが、全体的にURAをどういふ風に認識されているかということが今は十分ではないから、先ほどのようなネガティブな答えが出ていふのではないかと。そのためにはURAが何をしようとしているのかとか、どういふことのできる人がいふのかとかそういうことを理解してもらって、そしてURAが役に立つんだということを認知してもらって、それが大事ではないかと思っております。

一般的には、そういうことは一言でいうと、ブランディングをするという、URAということを知ってもらって、価値を認めてもらって利用してもらって、そういうブランディングが必要だといふ風に思

っています。先ほどのように新しい仕事が増えてといふ苦情を言われるのは、その仕事をずっとこれからも続けていく予定なのか、それともある仕組みを変えて、もっと効率をよくするために、一時的にそういう風な新しい作業が増えていて、それはある段階を過ぎるとすぐ役に立ちますよといふこと理解してもらって、そういうことをしないといけないう。で、ブランディングといふのは、いふだけではなくて、広報の役割をする人だけではなくて、活動をする人も、その趣旨にそった活動をきっちりとやっていくとそういうことも含めて、ブランディングをしてURAの有用性を認めてもらってといふことが、まず最初の段階として必要ではないかと。そうするとネガティブアンサーといふのは、減っていくのではないかと思っております。

----ありがとうございます。Bさんはいかがですか。

B氏: Lさんのご意見に賛同いたします。今お話があった、URAの活用場の成功体験といふのがあまりにも少なすぎるので、それを蓄積していくことが大事だと思っております。

B大学では、プレアワードの戦略企画がある程度できた方は、ポストアワードで部局長の補佐という立場で、部局のトップマネジメントに参加させるようにしています。そういう中で、部局長の信頼とか信用を得ることによってURAをもっと使いたいといふことにも繋がってくるんじゃないかと思っております。ただ、重要なのは、プロジェクトマネジメントに参加する時に、今もお話があったように、事務補佐員的に使われるといふことが、一番、URAの信用や、共感を落とす要因ではないかと思っております。

なので、単なる研究支援者、お手伝いではないんじゃないかと思っていて、やはり部局長のこういふことをしたいといふことに、的確に答えられるような形の、トップマネジメントをできるような形で、どんどんその成功体験の蓄積をしていくことが、一番大事ではないかと思っております。

----ありがとうございます。ではRさんはいかがでしょう。

R氏: 先ほどのご意見の中には研究時間の確保は全然いらなくなったといふ話がありましたが、世の中色々施策がある中で、言いつばなしで、そのままほったらかしのこともたくさんあるんですけども、URAに関することで出たことについては、URAという立ち位置を考えると、きちんとURA自身が考えていかないと、このようにことが起こるのではないかと思っております。

これまでの議論にあったように、URAをどういふ風に認識させるのか、それから組織の中でURAをどう位置付けるのか、また、いかにURA自身が能力を持つかといふことをちゃんとした上で、それらが研究時間の確保に根ざした問題の回答となることをちゃんと示していかないと、こういふことが起こる。それは、正しい教員とURAの関係といふべきものだと思いますが、そういう関係を作っていかないと、そういうようなことが起こってしまうんじゃないかと思っております。

----ありがとうございます。それでは次の質問に移りたいと思います。

実は、このメンバーの方々はRA協議会が立ち上がる前から参

²文部科学省 科学技術・学術政策研究所「科学技術の状況に係る総合的意識調査(NISTEP 定点調査2016)報告書」(2017年5月)

論点5

URAの向上のためには？

- ✓自主的な勉強会で研鑽を
- ✓今後のキャリアにも関連するネットワークの場を活用し、組織に留まらない知識を得て向上し続ける

本会は、皆様と忌憚のない議論をいたしたく、引用や公開の際に発言者が特定されないチャタムハウスルールを活用したクローズドで進行

加していた学協会で知り合った方と、あと文科省のURAに関する補助事業で知り合った方ということで、すごいご縁があるということで、私としては、RA協議会というこのネットワークの場が、非常に重要だと感じております。

そこで、学協会について皆さんからお伺いできればと思っておりますが、「URAの向上のためには」ということで、Pさんいかがでしょうか。実は、Pさんの勉強会に参加して、URAという接点で、Bさんにもお会いすることができました。そのPさんの勉強会の話についてもお伺いすることができればと思います。

P氏：私が出させていただいたのはC学会でした。Bさんもお参会いただいていたのですが、そこでは、お互いの悩みを出し合いながら、うちはこういう風にやっていたといった事例を発表してもらったり、ある時には、有名な方を呼んで講演していただいたり、さまざまなトピックの勉強会をほぼ毎月のように開催していました。

そこでは、いろんな悩みを聞くことができましたし、いろいろなソリューションも提案されましたし、お互いに切磋琢磨できるいい環境であったと今では思います。私もそこで調子に乗って科研費獲得支援の話をしたところ、本まで出すことにあいなりました。

て、少々影響力を発揮したこともありました。

要は、何が言いたいかといいますと、そういった切磋琢磨する場をそれぞれ大事にさせていただいて、情報交換含め、スキルアップをしていく機会を引き続き活用していただき、他大学の方から一方的に教えてもらうだけではなく、自らの経験や知恵も披露するいわゆる互学互修の場を意識して作っていかねば、RAのような業務は厳しくなるかと思っています。

----はい、ありがとうございます。Zさんいかがでしょうか。

Z氏：各大学の産学連携のセンターの同じような立場にある人たちが集まって、徹底的に愚痴をこぼしあう会議があるんですね。もちろんその場だけの話ということで、持ち帰って言いふらしたりはしないんですけども、要するに愚痴を通してしか伝わらないノウハウというものが、共有できる場だったんですね。すごく深い話をお互いにしあい、あ、あの大学はこのようなことをするとひどい目にあつたとか、こうやったらなんとか切り抜けたとか、それを要するに自分の大学に持ち帰ってやるとすればだなあと行って、それをまた全員が考える。翌年にはまた持ってくる。これが、法人化するとこんな会議を持てなくなるかもしれないということで、それで作ったのが、学会だった。今はそれぞれ役割分担しながら順調に進行していて、まあその人たちのカルチャーの一部をURAの人たちが受け入れ始めてくれて、すごくいいなあと思います。

あともう一つ、そういう私はそこで何を学んだかという、科学の社会的文脈という問題なんですね。URAは科学そのものについては、専門家ではあり得ないわけですけども、科学が置かれている社会的状況、それをどう読み取り、科学をどうアダプトさせていくか、あるいは取り込んでいくか、それが、学問自身が持っている学問的文脈と、どう相互作用するか、こういうことを念頭におきながら物事を前に進めると、何か時々たまあにうまくいくことがあるという感覚を持つことができるわけですし、これは私自身も、生かし続けているところでございます。

全体のコメント

村上：ありがとうございました。それでは、全体のコメントということで、野田さんにいただきたいと思っております。

野田：先ほど、我々の法人向けに提言を頂いたと理解しておりますが、私が今ここで申し上げたいのは、URAの方は、もちろん大学のために働いていらっしゃる、大学に貢献されていると思うのですが、大学のためだけの内向きの議論でなくてもいいのではないかと思います。大学は、大学だけで存在しているだけじゃなくて、社会の中で存在しているわけですから、大学が変わらねばならないとすると、大学と関わる組織も変わらねばならない。大学だけが変わって、他はそのままでもいいってことは多分なくて、ファンディングエージェンシーも変わりなさいということであれば大学の先生もおっしゃられるかもわかりませんが、URAの方がみんなでファンディングエージェンシーにももの申し

て頂くということが、すごく大事なことだと思います。そうすると、私たちが色々と考えて、変わります。例えば、研究時間の確保にも関連すると思いますが、ホームページを見て頂きますと、契約を一本化したり、お金の使い方を工夫して効率的にしたり、色々なことをやっております。特に私どもの理事長は研究費の使い方の改善に熱心です。

最後になりますが、URAの方は、大学に向かって仕事をされていると思うのですが例えば大学と関係するファンディングエージェンシーに対しても大学のために働きかけをして頂きたい。そういうことを期待します。URAは、やはり世の中を回す役割があるのではないかと思います。ご活躍を期待しています。

あとがき～エピソード～

1) 本セッションの企画・準備段階

今回の企画、第3回RA協議会年次大会(2017年度)「B-6 URAのベースにあるもの」セッションは、冒頭で触れた通り鈴木シニアURAがきっかけでした。

本大会から、会員組織以外の個人会員もセッションを企画できるように、私の方で、今年のポスター発表に続くテーマも含み、アイデアがあることを学内URA間で共有したところ、鈴木氏より、「今年の続きを」との意見で実施に至りました。

打ち合わせたところ、ご本人は次年度に意向元へ戻ると、やはり、研究時間の確保についてしっかり検証したいとのことでした。他方、賛同する人たちがいるかどうかも気になっていたようです。

確かに、普段の業務で忙しく、URA業務の理念的なことをじっくり考える人は実際のいるのだろうか・・・と思いましたが、少なくとも鈴木氏と、昨年、ポスターを共同発表したURAは共感してもらえると考え、講演式にするか、ラウンドテーブル式か、どのような会にしたいか、最初の構成案は、鈴木氏に起案してもらいました。そして、RA協議会に初期から参加していた私の方で候補者を提案することにしました。

・想定外の出来事(その1)

しかし、会場は、希望する時間帯が、想定外の400-500名規模の大会場のみ空室とのことでした。本当は中規模会場がベストでしたが、考えた末、これまでの経験から、本音の議論ができるようチャタムハウスルールというアイデアが浮かびました。また、参加者が少ない場合でも、前方でラウンド式にできることを確認して準備に着手しました。

・登壇候補の準備

当初の構成案は、日本のURA関連の歴史や経緯に詳しい方から、背景情報をいただき、様々な立場の方、約5-6人と議論するというものでした。無論、この人数で1時間半はかなりチャレンジングな試みであることは、経験上承知の上で、賛同してくれそうな方々を思い浮かべました。

私の考えでは、これまでの著作資料から、澤田氏に産学連携コーディネータからの経験を含めてURAについても現場レベルで話してもらえるかもしれないことを、提案しました。また、URA制度のデザインに携わった山崎氏や、私立大学からは、研究推進支援業務の勉強会を進めてきた小澤氏に候補者が絞られてきました。スキル標準は、テーマが大きいため別の機会とし、URA関連の電子書籍の作成で主担当だった元東京大学URAの野田氏が頭に浮かびました。そして、以前、当方で研究時間の確保に関するポスター発表をすることに関連して、宮田氏と意見交換したことを思い出し、提案しました。鈴木氏と相談して候補者全員と面会することになりました。

・想定外の出来事(その2)

「URAの活動によって教員は研究時間を確保できたか？」
～拡がるURA活動の中でその検証と発展へのプロセスの探索～総集編

登壇依頼で候補者と面会した際、提案の内容では難しい局面が生じました。それは、「話し手が、組織としての考え方と個人としての意見を混同する可能性があり、受け手が間違えた捉え方をすると会としては失敗」、「歴史を話すには、日本のURAの制度は始まったばかり」、「国立大学と私立大学では考え方や状況が大きく異なる」、「登壇者の人数が多い。90分のセッションでこのテーマ設定なら、登壇者1人がふさわしい」といった候補者の意見からでした。

ある候補者とは2時間近く議論しましたが、この時、さすがの鈴木氏も賛同を得られなかったと受け止め、少し時間が欲しいと呟きました。

その後、私の以前の業務経験から、ふと「ナラティブ(Narrative)」という自分史を語ってもらう手法を思い出し、「URAと私」という言葉が浮かんできました。これをテーマにすれば、誰もが理解しやすく個人に立ち返ることができると思い、面会メモを反芻してシナリオを一思いに再構成しました。そして、URAマップを活用し、登壇者に個人の視点に立ち返って、研究者の目線からこれまでの経験を語ってもらい、意見を述べるような進行案にすることで、予定していた候補者から、一名の辞退も無くご理解を得られました。

・会へ向けての事前準備

本会はURAのベースにあるものという、抽象的なテーマのため、事前打合せを設けました。しかし、事前打合せを有意義にするには、北は北海道、南は大阪までの、登壇者間の意見交換を、メールで五月雨式に行うのは難しいと考えました。そして、アンケート(資料2)とURAマップを活用して一覧化し、予め共有しました。

登壇者毎の、URAマップの作成にあたっては、登壇者の手間をできるだけ省くことと、オーガナイザー自身が登壇者のバックグラウンドを整理する意味から、各人の略歴情報を参考にURAマップへプロットして、登壇者が確認する形にしました。今年のポスターで活用した大学版のURAマップから、大学以外のキャリアを持つ対象者用に、オーガナイザー間で議論しました。縦軸の研究者から遠ざかるURAが所属する「場所」の概念を四角の外に出して、これまで所属したことのある機関をプロットできるような図で提案しました(図1)。鈴木氏からは、左側が資金元となる省庁やファンディング機関で、起点を底辺から浮かせて、右の機関は企業や学協会等で起点を底辺につけ、URA前は「0」ゼロで表記し、ステージが変わるごとに連番を付すといった考え方で改めました(図2)。まだ、完成ではありませんが、登壇者と意見交換して、URAマップの考え方もブラッシュアップされてきました。

また、多くの方に参加してもらうためにも、パンフレット(冒頭に掲載)を作成し、RA協議会第3回年次大会のサイトへ公開しました。予稿には、アンケート(資料2)や事前打合せでの議論を活用し、登壇者による、提言の方向性(冒頭に掲載)もまとめて、ご案内しました。

・会の打ち合わせ

主な打ち合わせの、タイムラインは下記のとおりです。下記以外にも、オーガナイザーや、東京大学URAの有志で10件ほど、電話等含めて議論をしています。

6/1(15:00-16:00): 登壇候補者との懇談 [その1]: 意見抽出
6/14(14:00-16:00): 登壇候補者との懇談 [その2]: 意見抽出
6/14(17:00-19:30): 登壇候補者との懇談 [その3]: 意見抽出
6/26(10:00-12:00): 登壇候補者との懇談 [その4]: 意見抽出
7/13: 登壇者へのご依頼と事前アンケート等(資料2)の配信
7/28(13:00-16:00): 登壇者との議論 [その1]: URAマップの基本形態、提言のエッセンスの抽出等の相談
8/1(10:30-11:30): 登壇者との議論 [その2] skype含む: 意見共有
8/3(14:00-14:20): 登壇者との打合せ [その1] 電話会議含む: 意見共有
8/17: 提言案確定
8/4(13:00-14:00): 登壇者との議論 [その3]: 進行調整
8/13-8/23: 当日の論点のまとめ
8/21(15:00-16:30): 登壇者との打合せ [その2] 電話会議含む: 進行調整
8/22(14:30-15:30):
オーガナイザーskype打合せ: 進行整理
8/28(13:30-15:00): 登壇者との打合せ [その3] skype含む: 進行整理
8/29(13:00-13:30): 登壇者との最終打合せ

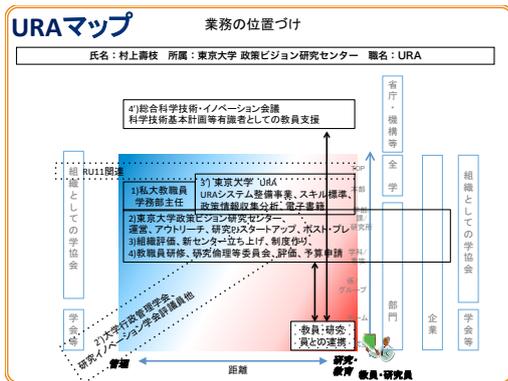


図 1

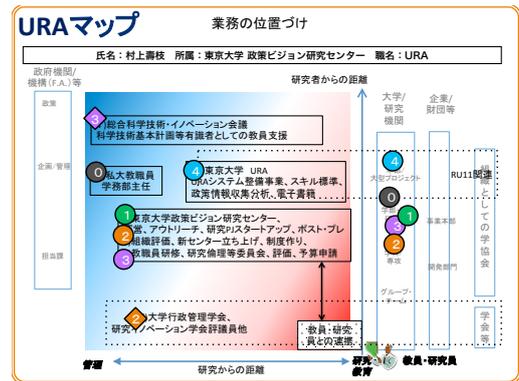


図 2

2) 当日のセッションから

・来場者からの感想

当日は、これまでの議論からの「論点」について、端折る場合の調整部分を共有して時間内の進行とし、幸いにも約70名の来場者で盛会となりました。終了後には様々なご意見をいただきました。来場者から聞き取った感想は下記の通りです。

- ・NISTEP定点調査の回答は、尋ねられた時の教員の状況も影響する。ネガティブと捉えるかどうかである。
- ・ポストアワードがないとプレアワードへ結びつかない。
- ・プレアワードは資金額など成果が分かりやすくセッションとしても取り上げやすいが、あの場でポストアワードの論点を出してもらったことで、ポストアワードはプレアワードと切り離せない、その大切さを再認識した。
- ・セッションを聞いて、URAになったばかりの事を思い出し力が湧いてきた。(若手URA)
- ・教員の研究時間の確保の課題を置き去りにしないで、国として検証しているかどうか。
- ・本セッションは報告等何かの形にした方が良い。今後も続けて欲しい。

・当日触れなかった論点等

また、時間の関係で端折った論点のインタビューと、事前のアンケートからの解答例は下記の通りです。

「URAの活動によって教員は研究時間を確保できたか？」
～拡がるURA活動の中でその検証と発展へのプロセスの探索～総集編

Q. 論点1(2)

・本部や部局の執行部教員の支援の場合、特に執行部マターで降りてくる連携プロジェクトや大型外部資金の獲得など、若手教員等個人の目線では不本意な研究になることもあると思います。その場合の若手の反応や、その反応をいかに、ポジティブにするか等苦労した点はありませんか？

A.

・国研では、プロジェクト研究と科研費等の基礎研究ではテーマが違い、二足のわらじで研究を行うことは珍しくはない。大学では基礎研究としてほぼ本人の発想に基づいた研究を行う土台は崩れていないが、最近の大学のプロジェクト指向の予算骨格では、如何に持ち玉の研究をプロジェクト指針に適した表現に変えることを強いられることになる。その中で本質は崩さないように研究者自身とも相談をしている。但し、KPI設定では研究者に負担を掛けることになっている。
 ・どうしても進められないものは、着手しないほうが良い。
 ・トップダウンの連携PJや大型外部資金等とボトムアップの研究活動のすりあわせはURAが果たすべき役割として重要と認識

Q. 論点(4)

・任期付きURAの任期を無くした場合のメリット・デメリット等は？任期付きのURAの方途・展望について、その展望のために考えられる、URA側の戦略として何が必要か？プロパーの事務職員がURAになる場合や、最初からURAを目指している研究者へ、留意点として 伝えたいことはありますか？

A.

・URAのテニュア化のメリットは安定した職が得られることであるが、そのキャリアパスとロールモデルを明確化し、個々の業務の目標管理をしておかないと、易きに転じURAとしての評判や共感が得られない事態に陥る可能性がある。
 ・事務職員がURAになる場合については、経験からすると、研究者の研究活動の理解が最も重要で、自ら研究活動に身を投じるなどして事務職員と研究者のギャップを埋める必要があると痛感。研究者からURAに転じようとする場合は、全く異なる職としてOUTPUTを考えた方がよいと思う。研究者の経験は役に立つと思うが、やる仕事はチームプレーと、シーズ・ニーズ・ウオンツの探索とマーケティングが主業務となる。研究業務とは別業務であることを覚悟の上、取り組むことを勧める。

3) 総括

冒頭でも触れたように、「東京大学ビジョン2020」(2015年10月)には、「研究時間の確保と教育研究活動の質の向上」の記述がありますが、この頃、「大学経営」のキーワードも社会で出始めました。いずれも大きな課題です。

URAが前者の課題に正面から対応するには、数が足りません。そして、日本のURA活動は、当初、教員の研究時間が減少している背景がありましたが、本セッションでも言及されたように、大学経営、大学改革のためのマネジメント人材へ、その活動範囲が広がっているようです。しかし、教員の「研究時間の確保」の課題について、どこかで継続的に検証しない限り、根本的な解決に至りません。

それらの課題解決に貢献できるのは、教員の忙しさを近くで実感しているURAもその一人でしょう。URAが、業務を通じて、その状況を可視化し、課題解決者となる方々に、因果関係の解明につながるような複合的な情報提供を行い、打開策の検討へ繋げていくことで、改善する可能性は残されているかもしれません。

また、それだけでは、URAの動きは埋もれかねません。最近では、EBPM、いわゆるEvidence Based Policy Making³の推進へ向か

っています。そのEvidenceとは、各組織で蓄積された財務や論文数、被引用数等数値データだけではなくかもしれません。URAの活動がなぜ必要になるのか、URAの業務から見える複合的な課題等、盲点となる定性的な部分にも光を当てて聴き取っていくようなことが施策を考える側から出てこそ、文科省のURAに関する補助事業がさらに生かされると考えます。例えば、あるシステムを導入して、事務改善したとします。しかし、実際のデータを入力するのは教員個人にシフトし、教員がデータを入力する代わりに秘書を雇うとなると、雇用経費のみならず、労働契約等に対応する機微な雇用管理も生じる等、本質的な「改善」につながったのか疑問に思うこともあります。もはや、URAのパフォーマンスといった局所的な視点からの評価が研究時間の確保になるといったことでは済まないステージに、課題が潜んでいることだけは、現場URAの実感や、本セッションも通じた全体的な状況といえるでしょう。アンケート調査では見えない、研究者に近いURAから見える研究現場の「本音」の部分に、我が国の研究の発展につながる課題解決の鍵が眠っているのかもしれません。

³ 内閣府「エビデンスに基づく科学技術イノベーション政策の推進に向けて」(2017年9月28日 第4回科学技術イノベーション政策推進専門調査会資料)より
<http://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/innovation/h29/4kai/siryos5.pdf>
 (2017年10月15日閲覧)

謝辞

本セッションの開催にあたっては、事前打合せも含めて、登壇者の実費での参加といった局面もあり、改めて、テーマの重要性を再認識しました。そのこともあり、私も昨年のポスター発表は、上司から部局内の助成制度を申請して出張扱いとするようにとのことで、そのようにさせていただいたところ、今年は義務とせず、思い切りできるよう、休暇で私費にて参加することにしました。最終的には、個人としてのメンタリティを自身の力で築き上げる、研鑽し続ける登壇者の姿勢が表明されたものと思います。

そして、今回の企画に至るまでの基礎資料は、後掲している、昨年度の東京大学URAの有志による10回以上(資料1)の事前勉強会がベースとなっています。

URAマップの軸の構成については、東京大学政策ビジョン研究センターの前センター長 坂田一郎教授・総長特任補佐に、ポスター発表の提言の方向性については、森田朗 津田塾大学

教授・初代東京大学政策ビジョン研究センター長に助言をいただきました。

すでにある、教員と事務職員の職域の間に必要な、見えない業務領域で主体的に従事していく日本版URAについて、それがまだ始まったばかりの仕組みであるため、すでに確立された職域から見ると、見えない部分もあるかもしれません。だからこそ、その職域がどこまでなのか、URA自身も道筋を作るために模索し、表明して行くことは必要です。なぜなら、初期のURA制度が教員の研究時間の減少といった課題を背景にしたことに関連して、国費で進められたシステム整備の一つでもあったからです。それらの検証について課題意識を共有した有志に敬意を表したいと思います。そして、徳島大学 研究支援・産官学連携センター リサーチ・アドミニストレーション(URA)部門の皆様のお力添えに感謝申し上げます。

インタビューー

～引用・参考文献～

- ・五神真,『変革を駆動する大学——社会との連携から協創へ』東京大学出版会(2017年4月)
- ・三菱総合研究所,「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 報告書」(2016年3月)
- ・三菱総合研究所,「URA システム強化に向けた諸課題に関する調査」(2017年3月)
- ・文部科学省 科学技術・学術政策研究所,「科学技術の状況に係る総合的意識調査 (NISTEP 定点調査2015)報告書」(2016年3月)
- ・文部科学省 科学技術・学術政策研究所,「科学技術の状況に係る総合的意識調査 (NISTEP 定点調査2016)報告書」(2017年5月)

- ・文部科学省 研究振興局振興企画課学術企画室ウェブサイト「研究力強化に向けた研究拠点の在り方について」研究力強化に向けた研究拠点の在り方に関する懇談会(2017年4月)
- ・内閣府,「科学技術イノベーション総合戦略」(2016年5月)
- ・内閣府,「科学技術イノベーション総合戦略」(2017年6月)
- ・齋藤芳子,「リサーチ・アドミニストレーターの日本における成立と発展に関する予備的検討」名古屋高等教育研究 第17号(2017年)
- ・東京大学,「東京大学ビジョン2020」(2015年10月)
- ・山野真裕,「大学のリサーチ・アドミニストレーターの導入と変遷に関する日米比較～リサーチ・ディベロップメント機能の拡大～」(2016年3月)

～資料集～

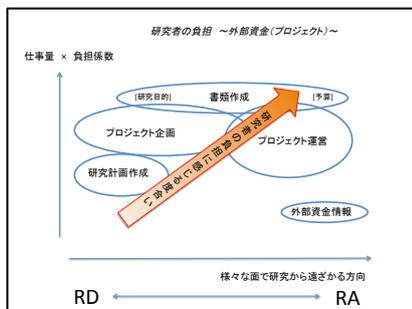
資料1 2016年度 RA協議会第2回年次大会 ポスター発表の経緯

冒頭で触れた、昨年のポスター発表におけるURAマップの形態の変遷は以下の通りです。

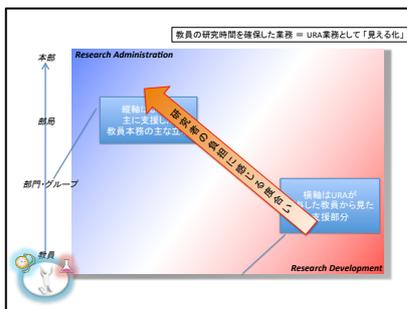
日程	内容	URAマップの変遷
6/14 16:00-18:00	URA勉強会(1回目) 野上URAの発案による	
6/24 14:00-16:00	URA勉強会(2回目) 初期のURAマップ(鈴木URAより(図3))	
7/8 12:00-14:45	ポスター共同発表の初回打合せ(野上URA勉強会(3回目 10:00-12:00 後))	
7/14	学内URAの拠点スライド案初回締切	
7/15 13:00-15:00	ポスター内のフレームと構成の打合せ(参加者間の事前メール交換含む)。当時は、各URAの業務イメージを列挙する構成案としていた(図4)。	
7/21	拠点スライド案(再)締切	
7/22 10:00-12:00	<ul style="list-style-type: none"> ポスターイメージの確認、当日のシナリオと軸の議論。 坂田教授(政策ビジョン研究センター長)からは、「縦軸はわかりやすく、肩書きから間違えようがない。また、4象限なら、縦横反対のもので対峙させるのが通常だが、横軸は、受け手によって付箋を貼る位置が変わる。この語を使う場合は、左右の矢印は取る手はある」とのアドバイスを得た。 また、鈴木氏が、「主体性」は深さ方向で3次元も有り得るが、非常に難しいということで、反映せず参考情報とした。右上、左上の主語は、立場によって変わるため、例えば左上はプロボスト等、どのような役職のイメージかは決めないことにした。 	

<p>7/29 16:30-18:00</p>	<p>・拠点スライド最終締切 ・「図5」の中央横軸は取り、左上に「Administration」、右上に「Development」それぞれにResearchをつけ、中央縦軸は、右に出すことになった(4象限化の前(元の位置)に戻す(鈴木URAより))。右下は教員が下から眺めているイメージで、左下の文言が課題となった。</p>	
<p>8/9 10:00-12:00</p>	<p>・拠点スライドの集約、まとめの略図、分析と提言案作成。 1)東大URAの業務分類:右上の役割的には、Program Manager的な役割がイメージしやすいので表示(図6) 2) Program Managerは来訪者用のアンケート紙(メモ用)には表示しない 3)左下は(研究周辺業務とせず)「研究を取り巻く管理的な業務」と表記 4)鈴木氏が図案A・図案B※の検討を経て、URAの業務を斜め3分割のイメージ(図7)に整理</p>	<p>図 6 8/9時点の案</p> <p>図 7 8/9時点の斜め3分割の業務整理(鈴木案)</p>
<p>8/9-8/18</p>	<p>ポスター素案への整理(協力: 野上URA)メールベース</p>	
<p>8/19</p>	<p>質疑応答集検討、ポスターの念校</p>	
<p>8/23</p>	<p>初代センター長と主に提言の方向性の確認</p>	
<p>8/24 16:00-18:00</p>	<p>最終打合せ(ポスター図8)説明用資料、来場者配布資料等最終確認)</p>	
<p>8/29</p>	<p>学内関係者との情報共有</p>	

※ 斜め3分割の図の前に参考となった鈴木氏の図案A・図案B



図案A



図案B

図8 2016年度 RA協議会第2回年次大会 P_02 ポスター (完成版)

P_02 URAの活動によって教員は研究時間を確保できたか？

村上壽枝(東京大学 政策ビジョン研究センター)、大内聡美(東京大学 工学系研究科)、佐藤立子(東京大学 宇宙線研究所)、佐野恵利子(東京大学 カブリ数物連携宇宙研究機構)、鈴木博之(東京大学 物性研究所)、西村薫(東京大学 生産技術研究所)、野上謙(東京大学 理学系研究科)、林輝幸(東京大学 理学系研究科)

背景

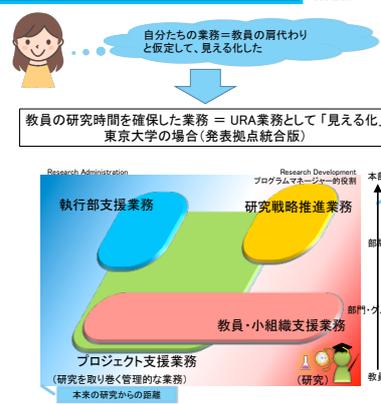
- URAが必要とされる背景は？
 - 「研究者が研究に没頭し、成果が出せるよう(日本再興戦略)」
 - 教員の「研究時間の確保(東京大学ビジョン2020)」
- 教員の研究時間を奪っているものは何か？
 - 「研究員等を含む」
- URAの活動によって教員は研究時間を確保できたか？
- URAの貢献をどう「見える化」するか？
 - インタビュー：P.03(関係者への聞き取り調査)をご覧ください
 - アンケート：NISTEP定点調査での教員の職務活動時間調査
 - NISTEP定点調査の結果をURA活動の評価に使う際の注意点
 - サンプリング集団は必ずしもURAについて熟知しているとはいえない
 - 教員の業務を網羅しておらず、背後にある多忙業務を見落としている
 - 工夫が必要

教員の背後にある多忙業務=URA業務として「見える化」できるのでは？

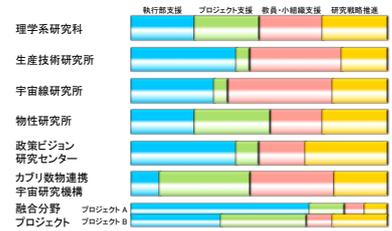
教員は一人4役

- 背後にある多忙業務(東京大学の場合)
1. 研究
 - ・ 競争的資金獲得のための資料・申請書作成、研究倫理研修、国際研究プロジェクト参加、科研究等申請書指導、プロジェクト運営報告、アラブックス調査、研究企画・方向提言、URA業務確立、契約書作成(海外)、報告書作成、研究報告会、発表会、政策志向提言、専務職員・官公庁との連携等
 2. 教育
 - ・ 研究倫理教育、リーディング大学院関連業務
 - ・ インターンシップ調整等
 3. 社会サービス(審議会・Outreach)
 - ・ 会議の情報リソース、政策審議会発言案策検討、成果の企業化
 - ・ 講座準備、メディア懇談会、アウトリーチ等
 4. その他(組織運営...)
 - ・ 管理運営業務、教員評価、安全管理、研究倫理研修、組織評価報告書作成、監査対応、感算要求、学内予算配分、教授会・顧問会資料作成・送達、中期目標業績報告・進捗管理等
- 1~4の大分類はNISTEP定点調査「教員の職務活動時間の定義」に基づく

東大URAの業務の分析



左図に基づく東大各拠点の重点業務(イメージ)



東大URA推進室のビジョン・ミッション

ビジョン 世界トップの研究を生み出す競争力のある強靱なプラットフォームの構築を目指す。

ミッション 大学の研究の卓越性を追求するため、教職員のパートナーとして各部局の多様な活動を総合し、研究の支援と基盤の強化に貢献する。

東大URAの業務

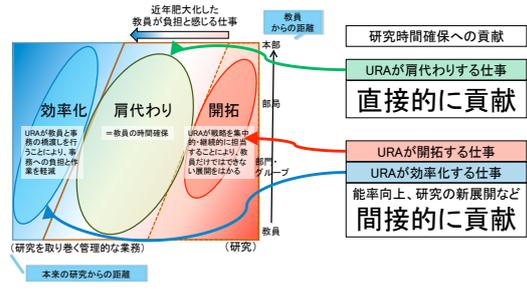
教員の役割に応じて、多様かつテラーメイドで支えている
教員の肩代わり業務に加え、研究戦略推進業務も行っている

皆さんも教員の目線で業務を見る化してませんか？



まとめ

URAの業務領域と教員の研究時間確保



教員の多忙業務の見える化を通じた提言の方向性

- 教員の業務を肩代わりするURAの充実をはかる。
 - 質・量の拡充とともに、人材育成の観点から、中級URAさらには初級URAやこれからURAを目指す後進への上級URAからのオン・ザ・ジョブ・トレーニングも含んだURAシステムの設計をさらに推進する。
 - ・将来の展望や、やりがいを持って、明るいキャリアを切り拓ける職場として確立する
- 研究環境改善につながる制度・組織の再構築をはかる。
 - URAが自分の業務を「見える化」することで、URAに任せられる業務、任せたい業務、制度の改善点も整理され、研究環境改善につながる策が見えてくる。
 - 例えば...
 - ◆ 事例の陸續により増加している部局長・教員の決裁範囲を見直す(研究がわかるマネジメントの専門家であるURAが、裁量をもマネジメント)
 - URAが主体的に働き教員・事務職員等と連携することによって、業務が効率化し教員が研究に専念できるようになる!
 - ◆ 経路方針の情報共有を進め、組織の士気の維持・向上につなげる
 - 全体のパフォーマンスのさらなる向上を図る組織論の醸成

環境の整備・改善によって研究時間を確保し、我が国全体のさらなる研究力の強化を促進する

本発表は組織を代表した見解ではありません。本大会での皆さんの回答や今後の調査を踏まえた分析は次の発表の機会をご期待ください。

資料2 セッションの事前準備のための登壇者へのアンケートフォーム (パネラー用 (コメンテータへは自己紹介欄を短めに設定))

平成29年7月13日

パネラー各位

RA協議会第3回年次大会
「URAのベースにあるもの」セッション オーガナイザー

事前準備等に関するご依頼について

このたびは、RA協議会「URAのベースにあるもの」セッションへのご登壇依頼に応じて下さり、ありがとうございます。パンフレットのご確認と事前準備に関してご案内申し上げます。

現時点では、皆様に発表スライドをご用意頂く予定はありませんが、RA協議会会員サイトにおいて、8/9以降に掲載する資料を作成する関係、事前準備については、7/25までにお寄せ下さいますようお願いいたします。

なお、7/28に事前打合せを予定していますが、その機会でもその回答を活用する予定です。ご多用の中恐縮ですが、何卒よろしくお願い申し上げます。

○特記事項：

・もし、登壇者ご自身で当日投影したい資料がある場合は、会の性質上、RA協議会の会員サイトへは事前掲載しない予定ですが、登壇者間で共有いたしたく8/15までにデータをお送りください。また、RA協議会の会員サイトにも事前掲載をされたい場合は、データを8/5までにお送りください。

1. パンフレットのご確認のお願い (7/18まで)

RA協議会の公開ウェブサイトに掲載予定のパンフレット案を作成しました。特におもて面の右袖にあるプログラム欄をご確認ください。7/18までに特に無いようでしたら、協力者欄等更新情報含めて掲載を進めます。

2. 事前準備に関するご依頼事項 (*印は概ねの記入欄を示していますが、適宜改行・削除等でスペースを調整してご記入ください)

- 1) URAマップのご確認 (添付で登壇者ご自身のスライド部分をご確認ください)
- ・URAマップは「URAと私」でお話いただく際、オーガナイザー側で投影します。
 - ・登壇者の皆様からいただいた略歴を参考に、教員(研究者)の目線から見た各登壇者の「業務」の位置付けを想像しながら、四角の枠内で大まかに描かせて頂いております。
 - ・マップ内、四角の底辺右端を起点に、教員(研究者)が研究から遠ざかる業務は、左側で示しています。縦軸は業務として関わっている教員(研究者)組織の規模を上に向けて示しています。上に行くほど大きな組織になります。
 - ・枠外の長四角は、大学を中心とした学外組織を示し、登壇者のキャリアパス毎の「配置」を番号で示しています。キャリアパスの番号は四角内の「業務」と対応させています。
 - ・このマップも、まだまだブラッシュアップが必要だと思っております。多分にわかりづらい点もあると思いますので、その際は修正やコメント等をしていただき、ご返送ください。(当URAマップは、RA協議会の会員用サイトには掲載しない予定です)

2) 「URAと私」をテーマに5分程度でお話いただく際の言及メモのご作成（簡条書・A4縦1枚程度）
言及メモには、当初ご案内したキーワードの他、URAや研究推進支援に関する職に関わったきっかけや、お仕事上のエピソード、大切にしていたこと、また、社会変化が加速したとしても、今後も後進に大切にしてもらいたいこと等盛り込んでください。

ご発表が5分以上になる場合は、言及メモの一部を、ディスカッションの中で、触れていただく可能性もございます。

* 記入欄：

<中略>

3) 提言として伝えたいこと

* 記入欄：

4) 体感値として教員何人に対してURAが1名必要か

・登壇者ご自身がURAまたは研究推進支援に関する職の場合、教員に託された業務＝研究時間を確保したと想定して、ご記入ください。

・「執行部」に関する業務の肩代わりも、当該教員の研究時間を確保したと想定ください。

・登壇者ご自身が管理職だった場合は、URA的な人材が1人あたりどの程度の守備範囲でサポートしたか体感値でお寄せ下さい。

* 記入欄：

5) 本セッションのテーマの範囲以外で、一つだけ言及したい点があればお寄せください。これは、お話の流れで触れる場合に、把握しておくものです。

記入欄：

6) Q&Aの参考情報のご提供（可能な範囲でお寄せ下さい）

当日は、下記の質問も伺う予定です。事前に進行を把握するため、可能な範囲でご回答をお寄せください

a. 大学改革や研究経営等のマネジメントがURAの役割に入ってきた際、ご自身として、この変化をどう受け止め、対応しましたか？

* ご回答欄：

b. 本部や部局の執行部教員の支援の場合、特に執行部マターで降りてくる連携PJや大型外部資金の獲得など、若手教員等個人の目線では不本意な研究になることもあると思います。その場合の若手の反応や、その反応をいかに、ポジティブにするか等苦勞した点はありますか？

* ご回答欄：

c. 承継の事務職員がURAになる場合や、最初からURAを目指している研究者へ、留意点として伝えたいことはありますか？

* ご回答欄：

d. URAはH28年時点、約8割が任期付きとのことです(文科省より)。任期付きURAの任期を無くした場合のメリット・デメリット等はどうのようなものが考えられますか？任期付きのURAの方途・展望についてお聞かせください。また、その展望のために考えられる、URA側の戦略として何が必要か、お聞かせください。

* ご回答欄：

e. NISTEP定点調査2016 データ集(2017年5月公開)でURAやリサーチ・アドミニストレーターと検索すると、ネガティブアンサーも含まれていますが、関連して思う点がございましたらお寄せ下さい。参考リンク==>

<http://data.nistep.go.jp/dspace/handle/11035/3166>

* ご回答欄：

以上

RA協議会第3回年次大会 B-6セッション：組織マネジメント／URAのベースにあるもの

「URAの活動によって教員は研究時間を確保できたか？」
～拡がるURA活動の中でその検証と発展へのプロセスの探索～ 総集編

発行日：2017年11月15日

編集著者・発行者：「URAのベースにあるもの」セッションオーガナイザー

協力者：「URAのベースにあるもの」セッションメンバー