

RA協議会第3回年次大会

セッションB-3 URA定着に向け、私達はどのようなURAを目指すか

## 経営層から見たURAの将来像と課題 ～文部科学省委託調査研究を踏まえて～

---

2017年8月29日

 株式会社三菱総合研究所

科学・安全事業本部

主任研究員 山野 宏太郎

---

---

# 自己紹介

---

## 講演者の所属と実績

### 所属

#### ■株式会社三菱総合研究所

- 産業界、官公庁、学界・有識者などとの国内外のネットワークを活かし、政策提言～実装・実現に至るさまざまな業務を展開しています。

### これまで携わった主なプロジェクト

#### ■科学技術政策の立案・評価に関わる調査

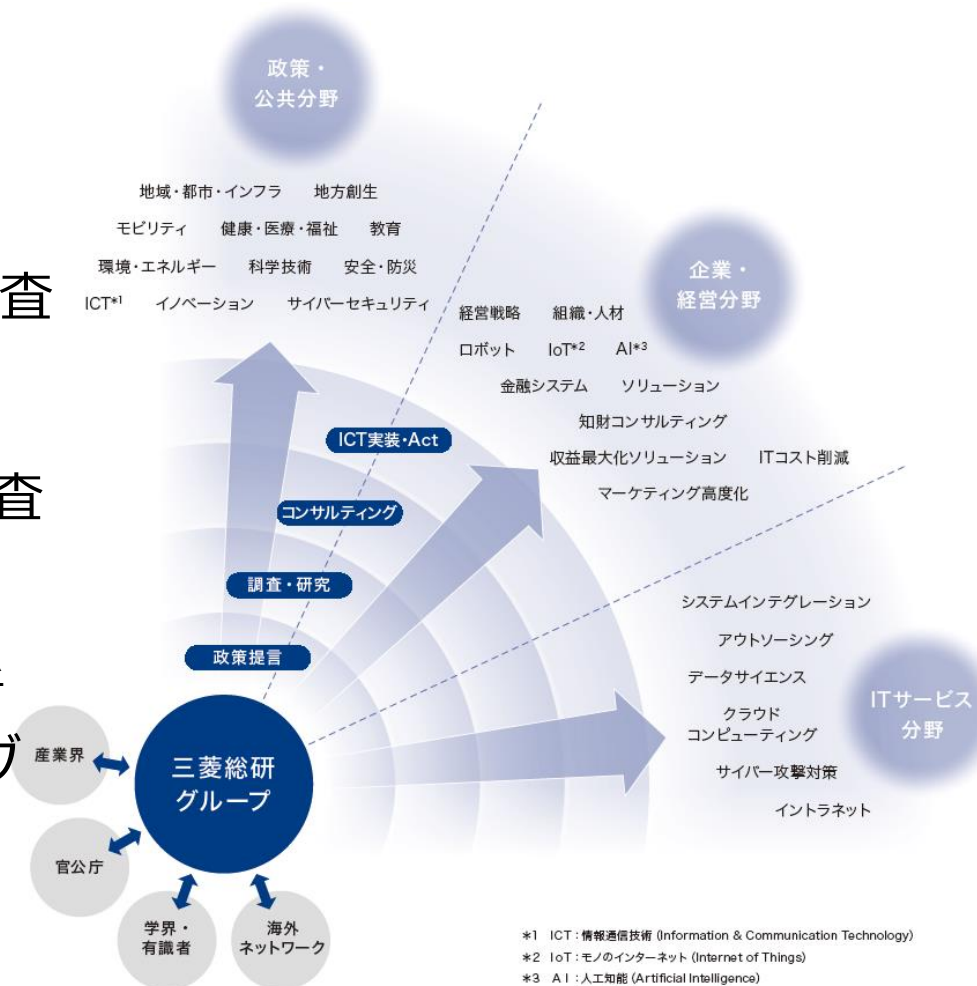
- 科学技術基本計画のフォローアップ調査
- 諸外国の科学技術政策に関する調査

#### ■大学等の活動の把握・分析に関する調査

- 大学活動評価手法の開発
- 大学・大学院の教育に関する調査
- 大学セクターのインプット・アウトプット分析

#### ■個別大学の戦略に関するコンサルティング

- 学部・学科再編支援
- 研究戦略策定支援
- グローバル化施策検討支援



---

## 委託調査の概要

---

※本節は、以下の調査結果を参照しています。

- 平成27年度産学官連携支援事業委託事業「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」
- 平成28年度産学官連携支援事業委託事業「URAシステム強化に向けた諸課題に関する調査」

## URAシステムを巡る最近の議論・課題

✓ 大学等の研究力・経営力向上に向けて、専門的人材の確保・活用が注目されている。

- 大学等への社会からの期待が高まる中、大学の諸機能をこれまで以上に高度化することが必要。
- そうした諸機能を支える経営基盤の確立、事務機能の強化が必要と指摘されており、特に経営や事務を担う専門的人材の確保・活用が不可欠との認識が広がりつつある。

✓ URAは、専門的人材の確保・活用のモデルケース。

- URAシステムは、大学等における専門的人材の確保・活用を推進するための重要なモデルケース。
- URAシステムの確立することは、大学等における専門的人材の活躍の場を広げるためにも重要な意味を持ちうる。

✓ URAシステムの維持・確立には、多くの機関が課題を抱えている。

- 文部科学省ではURA関連事業を数年前から展開しており、URAは量的に大きく拡大。
- その一方で、多くの大学は予算・人材確保の困難に直面し、学内URAシステムの維持に課題を抱えているのが現状。

## 調査内容

---

### アンケート調査（2015年度調査）

- URAを配置している機関に対し、以下の内容を調査（回答数77機関）。
  - URAの量・質的な配置状況、雇用形態、転入・転出
  - URAを取り巻く環境・仕組み（評価、育成、事務組織との連携状況など）
  - 大学の経営・研究戦略の中での位置づけ、URAに対する学内の理解度

### インタビュー調査（2015年度調査）

- アンケート対象から10大学を選定し、経営層から現場の各階層に対して、URAやURAを取り巻く環境について、今後の「あるべき姿」に関する意見を収集。

### ワークショップの開催（2016年度調査）

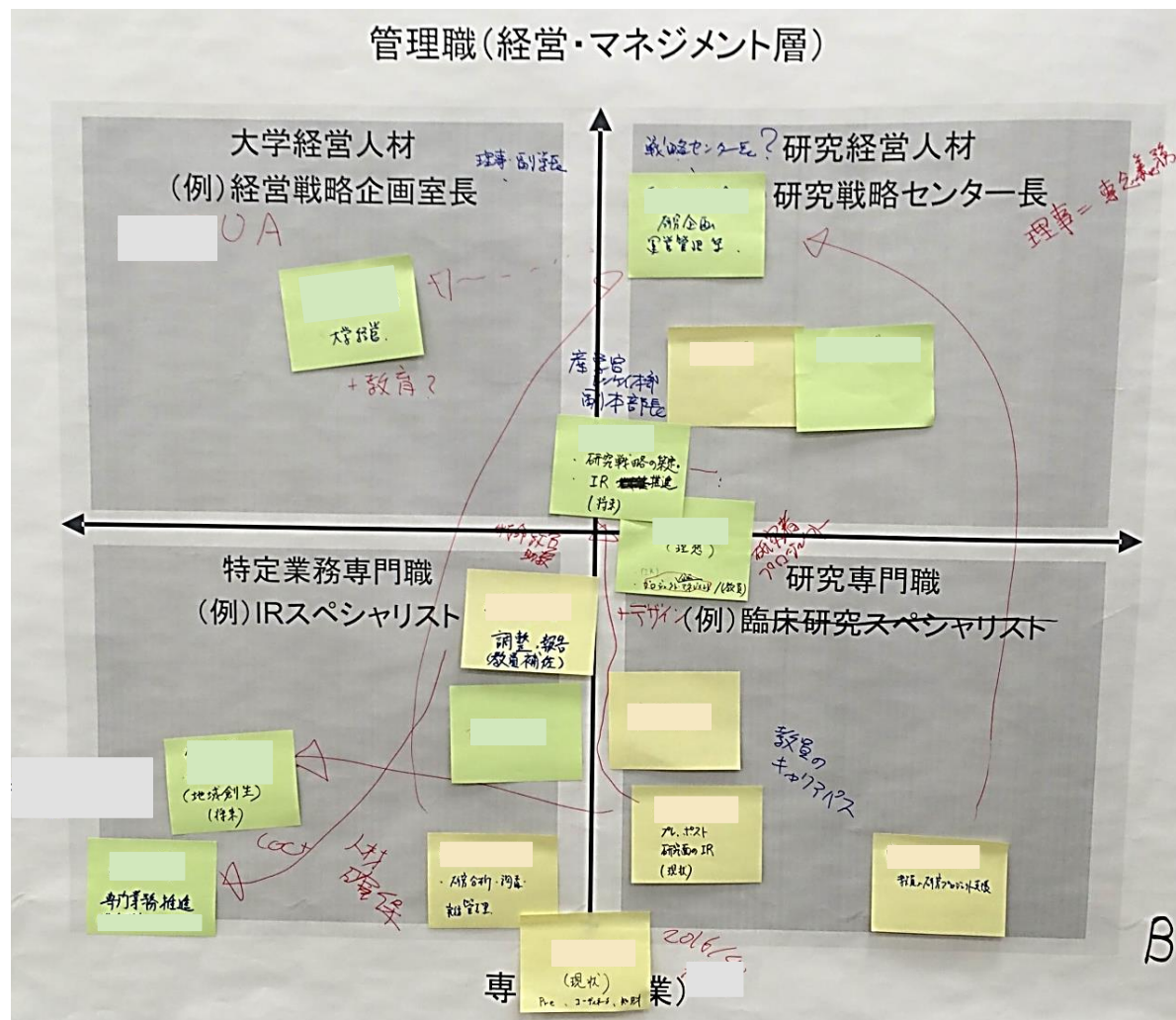
- 大学等のマネジメント層を集め、URAシステムの維持・確立に向けた課題・解決策について集中的に議論。
- 議論の結果を持ち帰っていただき、自機関のURAの方向性について再検討。

# ワークショップの開催概要

## 開催結果

- ツールを適宜活用しながら、各機関におけるURAの位置付け、課題や解決に向けた方向性などを議論。
- ワorkshop後、各機関には「事後課題」への取り組みを依頼。

2ヶ月後に開催したシンポジウムで取り組み結果を発表・議論



---

## 委託調査の結果と論点

---

※本節は、以下の調査結果を参照しています。

- 平成27年度産学官連携支援事業委託事業  
「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」
- 平成28年度産学官連携支援事業委託事業  
「URAシステム強化に向けた諸課題に関する調査」



URAの役割が確立し求められる質が明確になる

質の高いURAの量が確保され研究の場に普及する

※ URAが確保・育成され、将来的にURAがさらに活躍し、大学の経営力・研究力向上に資するプロセスを整理したものである。

①経営層におけるURAの位置づけ・コンセンサス確立

環境  
大学が外部環境分析をし、国の施策、社会課題を把握する

環境  
大学がIRを実施し、自身の強み・弱みや課題を把握にする

環境  
大学が現状の改善や課題解決に向けた戦略・計画を策定する

環境  
大学が戦略・計画を実施する上でのURAの必要性・役割を明確にする

環境  
大学がURAに求める資質・スキルや人数を明確にする

環境  
大学が、求めるURAに適したキャリアパス・処遇を用意する

テーマ1：  
自機関の研究戦略とURAミッション

②URAの処遇・キャリアパスと人材の確保・育成

環境  
大学群がURAの互助、情報支援ネットワークを確立させる

環境  
大学がURAの育成システムを確立する

環境  
大学がURAの採用システムを確立する

質・量  
大学が適性の高い人材をURAとして確保する

質・量  
URAに就いた人材が、OJTを通じて業務経験を積む

質・量  
大学において、質の高いURAが十分に確保される

③URAの実績評価と学内での認知

環境  
URAが成果・実績をあげ、大学内において、認知が高まる

URAが大学の中で認知され活躍の場が拡大する

テーマ3：  
URAとURAシステムの将来像

④これからのURAの維持・発展

環境  
経営層が、URAを専門的な業務へ投入し、経営への関与を深める

環境  
URAが大学経営全体に関与・貢献し、「UA」としての地位を確立する

環境  
事務組織が、URAとの協働・交流を広げる

環境  
事務組織の能力が高まり、業務の質・効率性が向上する

環境  
研究者が、URAとの連携を深める

環境  
研究成果の創出・活用が活発になる

大学の研究力が向上する

URA以外にも含めた諸施策により、研究力向上と経営力向上の好循環確立

大学の経営力が向上する

テーマ2：  
自機関のURAキャリアパス確立と予算確保

出所) 平成27年度産学官連携支援事業委託事業「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」報告書より抜粋

## URAやURAシステムの構築・維持・展開に関する現状・課題

### 組織構成・マネジメント体制

- 関連組織の統合・大括り化（産学連携組織、研究推進組織、URA組織など）
  - 機能連携強化や「専門職群」としてのキャリアパス構築などが試みられている。
- 機関全体のマネジメント体制の見直し
  - 副学長の権限・責任強化と、その専門スタッフとしてURA等を位置づける構想も。

### キャリアパス設計・処遇

- 任期の有無、第3の職種の設定
  - 役割に応じた職種・処遇の設定（裁量労働制等）、財源確保が課題。
- 職種間の人材流動の仕組みづくり
  - URA人材を発掘・育成・確保するため、学内人材流動の仕組みを構築できるか。
- 「専門職群」としてのキャリアパス構築
  - 専門職の範囲を拡大し、全体を「UA」と捉えてキャリアパスを考えるべきではないか。

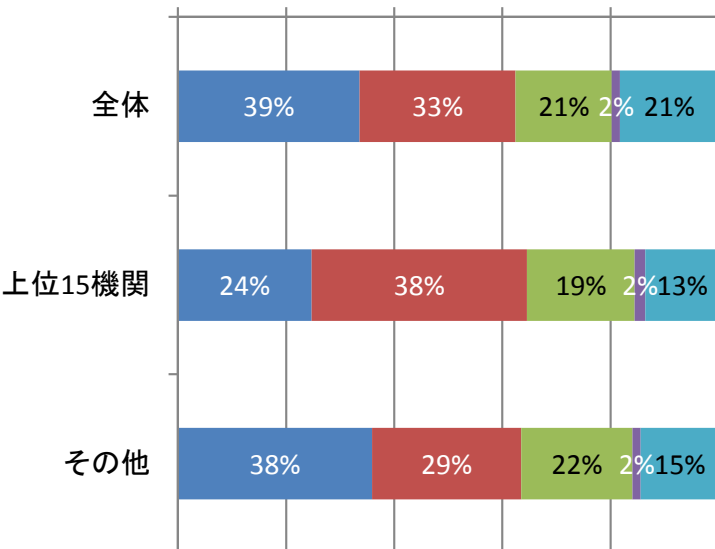
## URAの処遇はどうなっているか？

アンケート

- 約6割のURAが3年以下の任期付き雇用。任期なし雇用は全体の14%程度。
- ヒアリングにおいても、雇用の不安定さが若手人材から見た最大の不安要素との意見が多数。
- 安定的雇用に拡大するには、学内での理解醸成が鍵。

### URAの人数構成（雇用期間別）

0% 20% 40% 60% 80% 100%

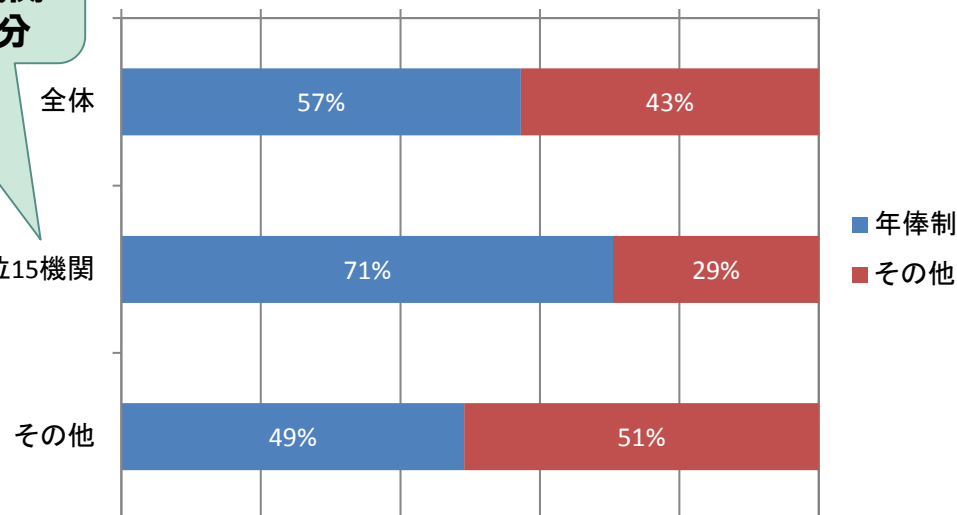


2015年度科研費  
獲得額の上位15機関  
とその他機関で区分

- 1年以下
- 1年より長い～3年以下
- 3年より長い～5年以下
- 5年より長い
- 期間の定めのない雇用

### URAの人数構成（給与形態別）

0% 20% 40% 60% 80% 100%



### 雇用形態に関する課題・背景（アンケート自由記述）

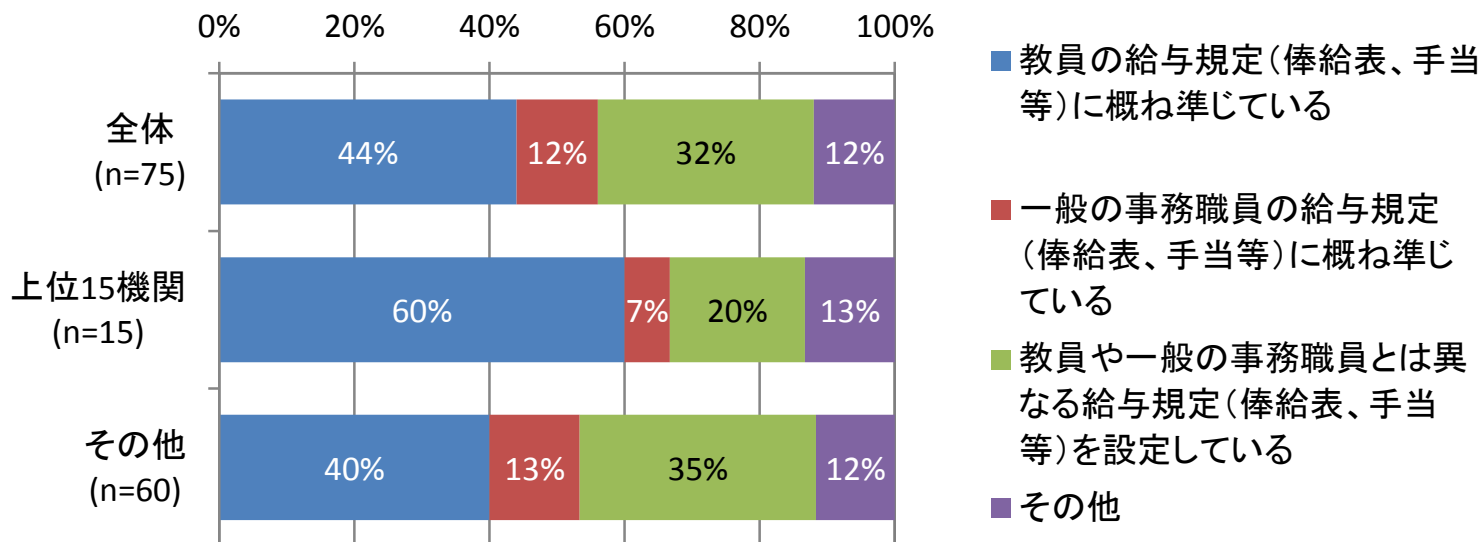
- 事業予算が長期的に確保されているわけではないので、採用後の安定的な雇用やキャリアポストが提示できない。
- URA業務について学内での周知および理解が不足しているため、任期に定めのない雇用へとシフトすることが難しい。

## URAの処遇はどうなっているか？

アンケート

- 教員の給与水準に近い処遇を受けているURAが約4割と最も多い。
- 教員・職員とは異なる給与水準が設定されているURAも約3割存在。
- 従来の人事制度では、URAの処遇になじみにくいとの意見も見られる。

URAの人数構成（給与水準別）



### 雇用形態に関する課題・背景（アンケート自由記述）

- 事務職員を標準とした給与テーブルを使っているため、能力と実績に応じた柔軟な給与決定が難しい。

## 論点①：URA関連の組織体制・キャリアパス

---



自機関において、URA組織や関連する組織の再編は行われていますか？  
また、その目的は何でしょうか？



求められている役割に対して、適切な処遇とはどのようなものでしょうか？



研究だけでなく、教育、国際、資産運用などへ専門職を拡大すべきでしょうか？  
「UA」としての人事制度をどう思いますか？

## URAやURAシステムの構築・維持・展開に関する現状・課題

### 評価・育成

- 適切な評価手法の確立
  - 「貢献度」判断など多くの機関が困難を認識。教員からの「CS評価」的な提案も。
- 戦略的・長期的な育成
  - 経営層が求める役割を果たす人材や、経営に関与できる人材をどう育成するかが課題。  
⇒ 任期を含むキャリアパスや、評価の問題と密接に関係。

### 財源確保

- 基盤的経費と外部資金（間接経費）との組み合わせ
  - 以下のパターンや、両者の組み合わせによる財源確保が議論された。
    - ◆ 運営費交付金 : URAの定員化、学長裁量経費の活用など。
    - ◆ 間接経費 : 毎年の獲得額をあらかじめ計画した上で、安定的に費用を捻出。
  - 研究費の直接経費としてURAの人件費を計上・請求すべきとの意見も。

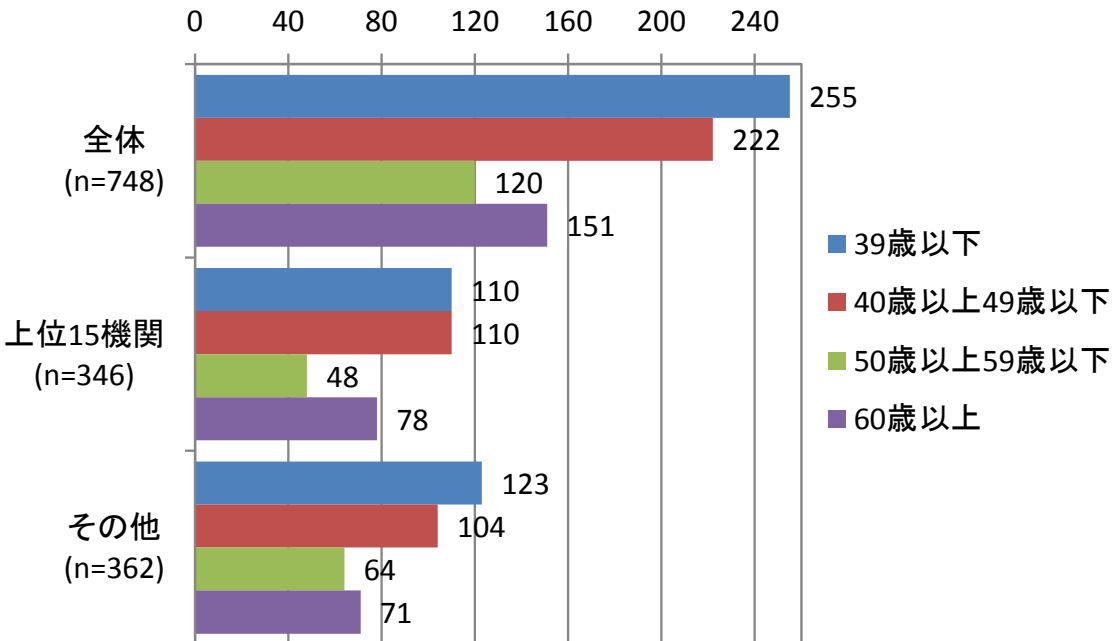
## どのような属性・背景を持つ人材がURAとなっているか？

- 研究経営に関与できるような、知識・経験の豊富なミドル層の確保・育成が必要ではないか。
  - 若手の元教育・研究職、民間企業を退職・転職したシニア人材が多いのではないか。
  - いずれの人材もアカデミアの組織運営経験をあまり持っておらず、すぐに研究経営を担うのは難しいのではないか。
- 経営に関与できる人材を確保するには、若手からの長期的な育成が必要ではないか。

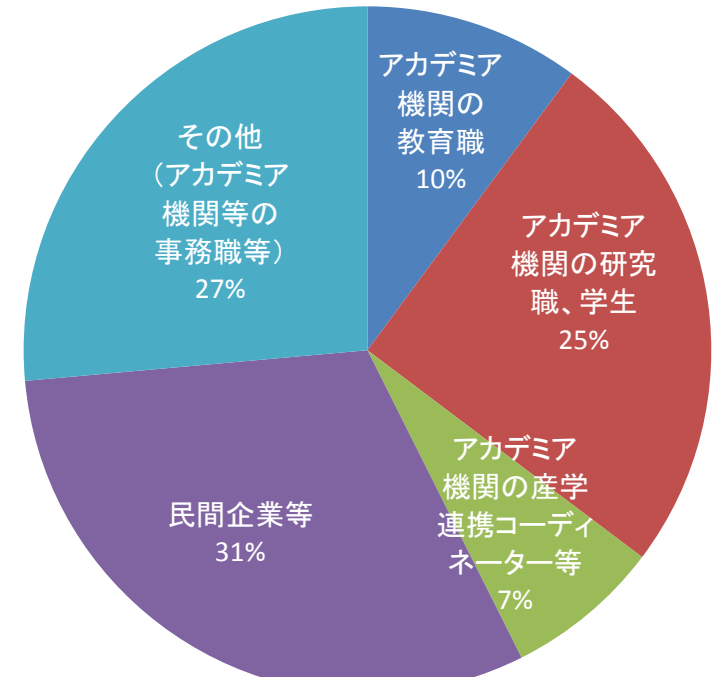
リサーチ・アドミニストレーターの人数構成（平成26年度産学連携等実施状況調査より）

### <年齢層別>

(人)



### <URA職に就く前の属性別>

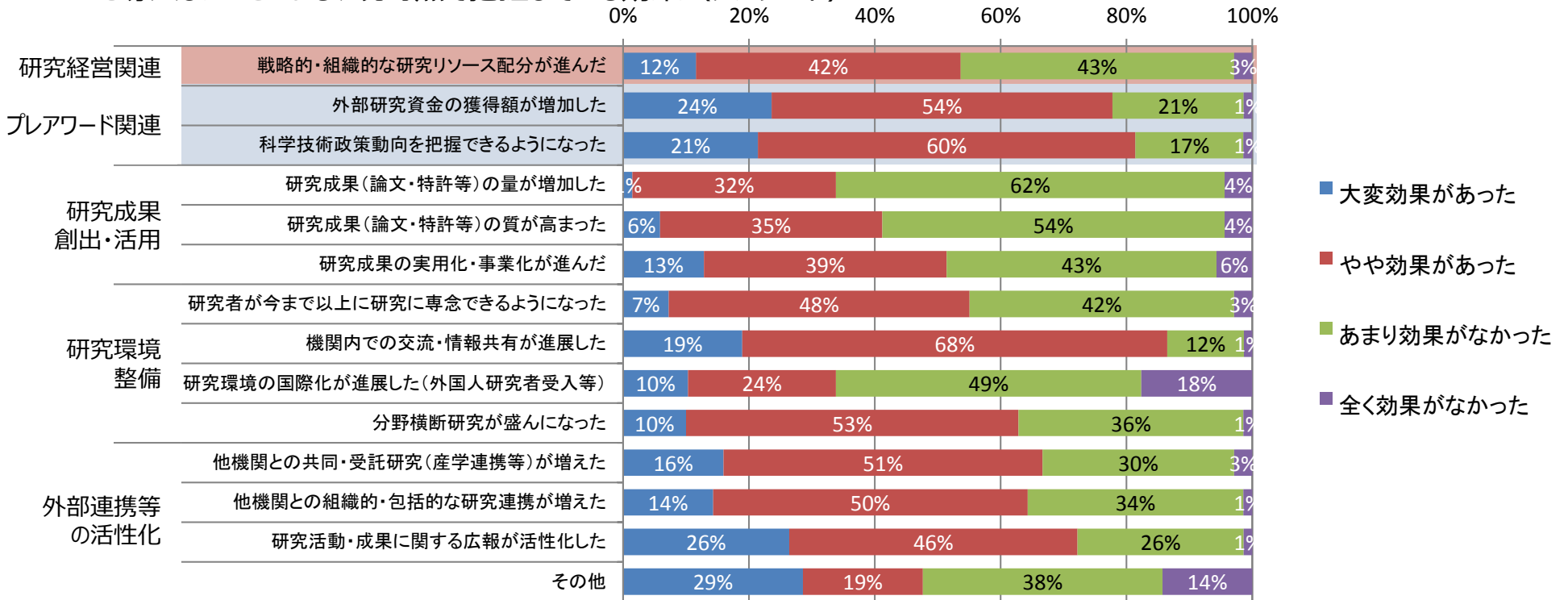


## URAを配置による効果を認識しているか？

アンケート

- プレ・アワード関連での効果は比較的認識されているが、戦略・経営面での効果はこれから。
- URA配置から間もないため、効果を把握できていない大学が多い。

### URAを導入したことによる、現時点で把握している効果（アンケート）



### URAを導入したことによる、現時点で把握している効果（アンケート自由記述）

- URAの配置から十分な期間が経過していないため上記の効果について判断しきれない。



## 学内でURAの必要性は認知されているか？

アンケート

ヒアリング

- URAと日常的に関わる事務組織・教員での認知は進んでいる。
- URAの実績・成果を周知することで、学内での連携や更なる成果創出につながるのではないか。
- 実績・成果の把握・評価が今後の課題。

### URAの必要性に関する学内での認知状況・課題（アンケート自由記述）。

- URAの必要性について、教職員からの理解が得られないだけでなく、その存在についても学内で認識されていないことが問題。
- URAを配置したことによる成果等を定量的なデータ等に基づき説明することが難しい面があるため、URAを配置したことによる効果や必要性について、部局等の理解が進まない状況にある。
- 研究戦略や国際連携の推進支援など本学に相応しいURAの役割を自ら定義し、成功事例を作ることにより認知されることが重要となる。

### URAの認知が進展した事例（アンケート、ヒアリング）。

- URAの必要性の認識が広がり、大学病院でも、院長の相談役としての位置づけでURAを配置してほしいという声が挙がっている。
- 科学研究費補助金の申請書のブラッシュアップを通じて、教員とURAとの関わりが増えたと感じている。

## URAとしてどのようなキャリアパスが考えられるか？

ヒアリング

- キャリアパスとして以下の2通りのパターンが見られるが、そのバランス・使い分けは今後の検討事項。
  - ① 特定の機関に留めて長期的に育成 (⇒長期的な研究経営・戦略を検討・立案する人材)
  - ② 複数機関を流動する中で育成 (⇒特定業務に高い専門性を有する人材)

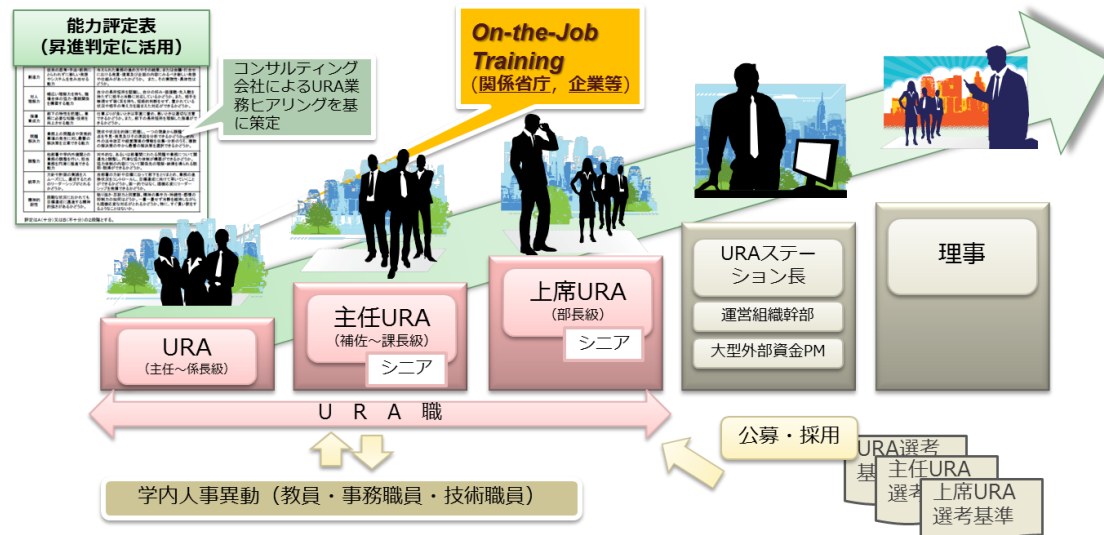
### ① 特定の機関に留めて長期的に育成

- 研究戦略企画や研究推進支援業務を担う職群を「URA職」として新設・一本化。
- テニュアトラック制を採用しており、主任URA以上は任期なし雇用。
- 職階を設定し、実績・能力によって昇任可能。昇任によって、研究経営への関与が強まる。

### ② 複数機関を流動する中で育成

- 研究者のキャリアパスと同様で、人材が循環していくシステムとURAが魅力あるキャリアだという認識を持ってもらわなければならない。日本におけるURA像を確立していく必要がある。大学を渡り歩くも、終身雇用もいずれも選べるようなキャリアであることが望ましい。

### 北海道大学のURAキャリアパス



出典：北海道大学 川端理事ご提供資料

## 論点②： URA組織の評価・育成と財源

---



URAおよびURA組織として、どのような方法で評価を受けたいと思いますか？



求められるURA人材の育成にとって必要な／不足している要素は何ですか？  
それを改善するには何が必要ですか？



どのような形で、安定的な財源確保をすべきだと思いますか？  
経営層を説得するためには何が必要だと思いますか？

## URAやURAシステムの構築・維持・展開に関する現状・課題

### URAに期待される役割

#### ■大型研究の体制構築・資金獲得

- プレアワードの中でも、機関全体の戦略に関わる大型資金獲得への貢献に期待大。  
⇒小規模・多数の研究資金（科研費など）は事務組織との分担が必要。

#### ■経営・意思決定の支援

- 経営判断に必要なエビデンスの収集・分析、戦略・企画の提案などが求められている。  
⇒URAと経営層（研究担当理事など）とを直結する仕組み・組織づくりが重要。

#### ■分野間・組織間などの橋渡し

- 分野融合、臨床との橋渡し（基礎、経営⇔臨床）学外との連携に期待する声が多い。  
⇒大型資金獲得と密接に関係。

#### ■事務組織との連携・役割分担

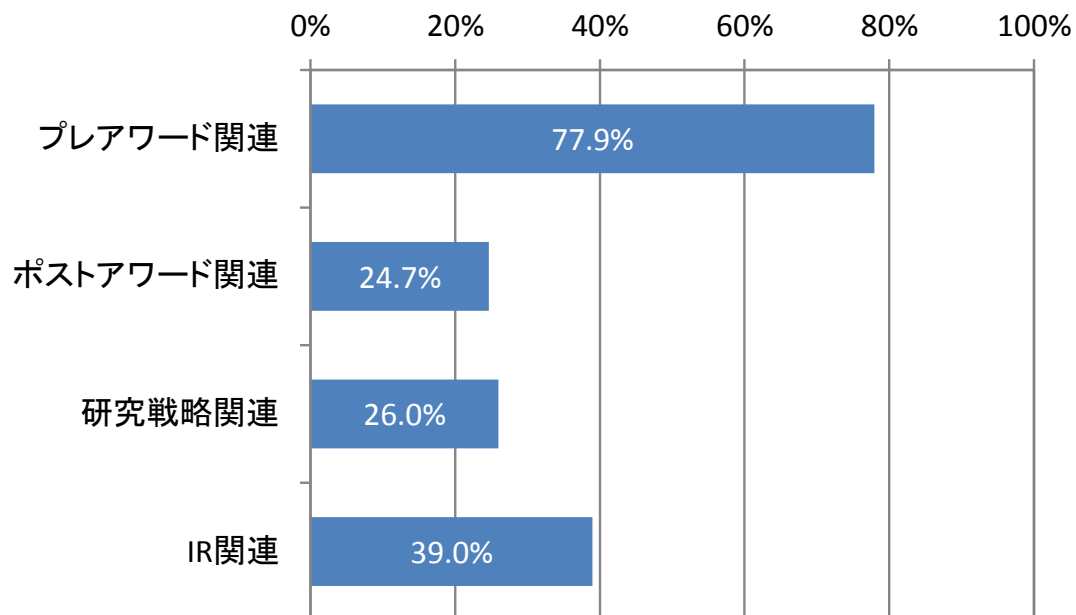
- 少数のURAは「すべきこと」に注力し、事務との分担や、事務機能の強化を進めるべき。  
⇒「URA⇔事務」間の流動による、URA人材確保と事務機能強化なども重要では。

## 経営層はURAに何を期待しているか？

アンケート

- 現時点の期待はプレ・アワード業務にやや偏っており、研究経営へのコミットなどは今後の課題。
- 研究IRを重視する意見も比較的多く、エビデンスに基づく戦略立案への関心が高い。
- 医系大学では、通常のURAとは異なる専門的業務（臨床研究・治験など）が期待されている。
- 「現状把握(IR)→経営戦略立案→URAのミッション再定義」というプロセスが必要ではないか。

経営層から見た、URAへの期待（アンケート自由記述から集計）



## URAを維持・発展させるため、他に何が必要か？

アンケート

ヒアリング

- 経営への関与を深めることで「アドミニストレーター」としての地位を確立しつつある事例も存在。
- URAと他の事務機能との連携・統合を目指す機関も複数存在。
- URAが活躍する基盤として、事務組織全般の機能強化の必要性も指摘されている。

### 経営への積極的な関与を進めている事例（ヒアリング）

- 【岡山大学】**広義の意味で大学経営の支援を行っている**。研究力強化に向けて、大学全体のリソース（人・モノ・カネ）をマネジメントし、大学全体の事業の評価を行っている。
- 【北海道大学】**メインの業務は研究に関わることであるが、大学経営全般に関わるようになってきている**。例えば、土地や資金の運用、全学的な研究プロジェクトにおける教育を担当しているURAもいる。

### URA機能と他の事務機能との連携・統合を行った事例（ヒアリング）。

- 【九州工業大学】機能連携とURA組織の維持を図るため、イノベーション推進機構の下に**産学連携とURAを統合した「産学連携・URA領域」という組織を設置した**。外部資金を「稼ぐ」産学連携組織と統合することで、組織の維持を図りたい。事務との連携も非常に重要である。本学では、「産学連携・URA領域」の下に設置された**「部門」のメンバーは互いに密に連携しており、事務組織とも密接に連絡を取り合っている**。
- 【北海道大学】現在の**URA長は事務職員のバックグラウンドがあり、URAと事務職員との調整や給与体系づくりを担った**。事務職員の空きポストを調整し、URAに充てることができたのもURA長の大きな成果である。

### URAを益々活躍させ、大学の研究経営を機能させるために必要な要件（アンケート自由記述）

- URAのリソースは限られているので、事務職員・組織の資質を向上させ、そのリソースを有効に活用することが重要。

## 論点③：URAの位置付け

---



自機関において、URAにはどのような役割が求められていますか？  
その役割は、最近変わりつつあると思いますか？



経営層が意識を始めた「経営への関与」という役割について、どう思いますか？



新たな役割は、誰が担うべきでしょうか？  
(既存のURA／新たに外部から確保するURA／全く異なる職種・人材 etc)

## 論点④：経営層と現場の対話

---



経営層の考え方を、現場は把握できていますか？  
現場の考え方は、経営層に理解されていますか？



経営層と現場で、課題認識や取組の方向性にどの程度乖離がありますか？



経営層と現場の乖離を埋めるため、何をすべきだと思いますか？  
URAの個人として、URA組織として、大学として、RA協議会として、  
何ができるでしょうか？



---

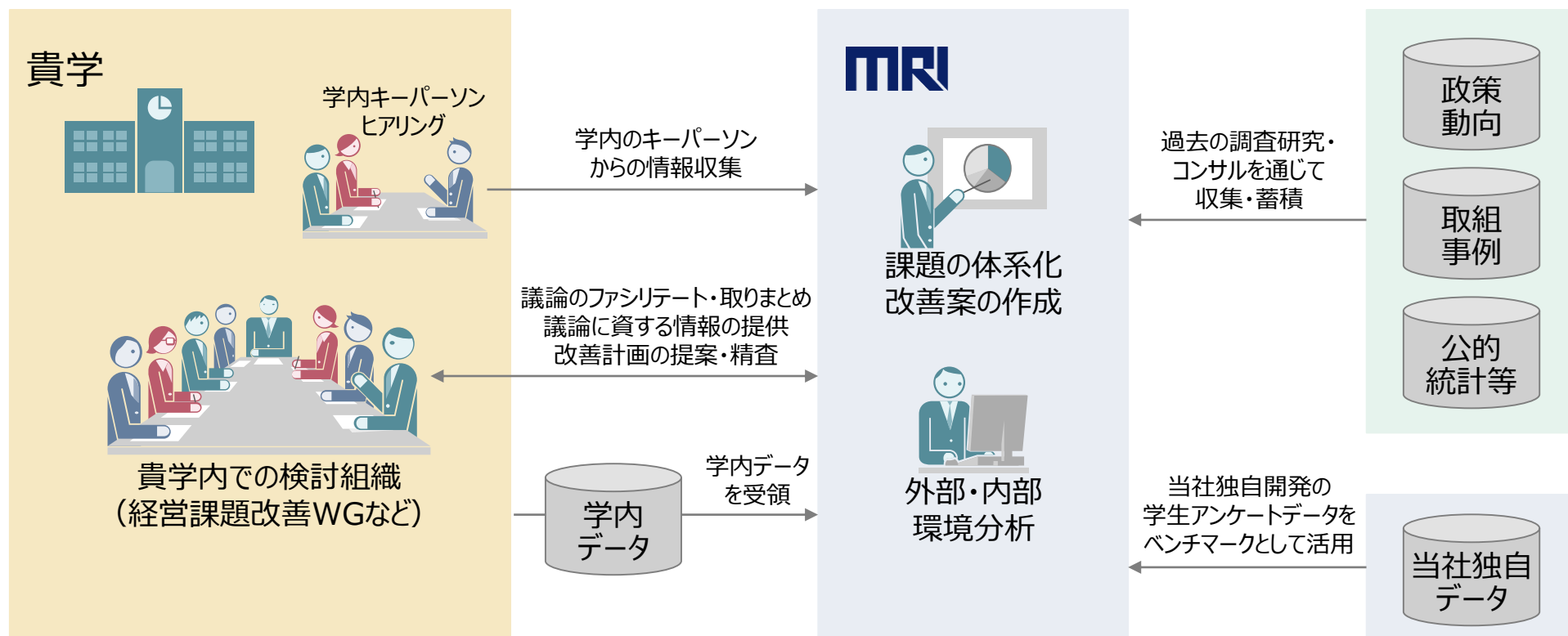
## 【ご参考】大学支援メニューのご紹介

---

## 三菱総合研究所がご提供する大学支援メニュー

大学の経営・教学の様々な課題を整理し、課題の改善・解決までをご支援します。

- 学内の検討をファシリテートし、実態に即した課題の整理や解決策の立案をご支援します。
- 文部科学省等からの委託調査研究や個別大学のコンサルティングを通じて蓄積した知見・ノウハウから、解決策のヒントとなる情報（政策動向や取組事例など）を提供します。
- 学内データや公的統計等も活用し、内部・外部環境を踏まえた検討をご支援します。



# 分析提案① 教育データの包括分析による教育改善策の検討

「入試から就職まで」の包括的な分析を通じて、具体的な教育改善をご支援します。

■ 学生を軸とした統合データの作成、分析、課題抽出、改善策の立案をご支援します。

## IRに資するデータ例

18歳人口（統計、調査）

高等学校



入学時の情報  
(入学成績、  
志望動機、  
出身高・地域 等)

貴学



在学中の情報  
(所属学科、履修科目、  
学生アンケート、  
成績 (GPA) 等)

卒業時の情報  
(進路 等)

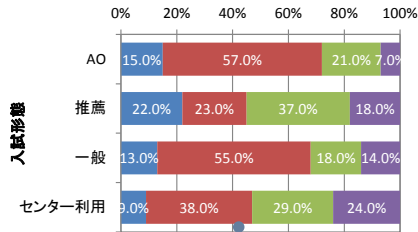
企業等



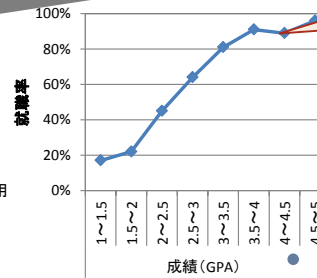
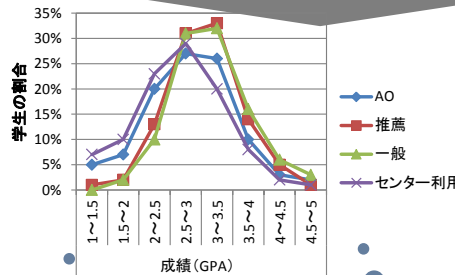
卒業後の情報  
(卒業生や企業人事の満足度 等)

産業構造、人材ニーズの変化 (統計、調査)

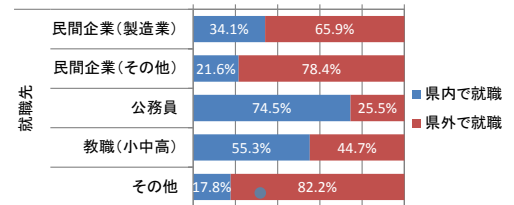
## データ分析イメージ



データを集約・接続



入試戦略や教育改善の検討  
に資する分析を実施



## 入試・教育・就職 での論点

どこに働きかければ  
入学者を増やせるか？

本学の入試制度に  
改善の余地はないか？

退学・休学者を減らし、  
教育効果を高めるには  
どうすれば良いか？

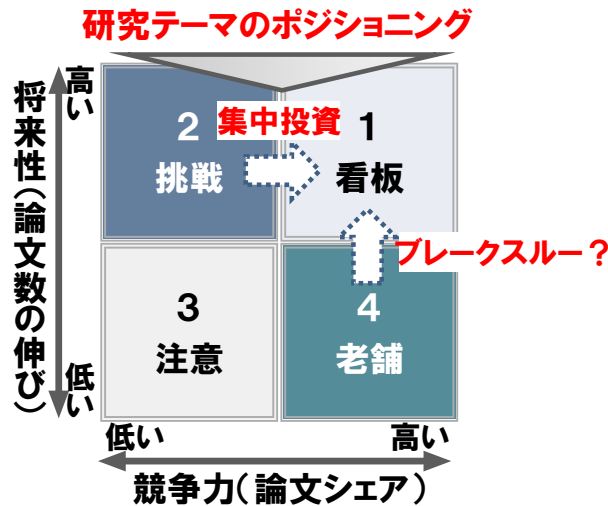
どのような学生の就職  
実績が良いか？

本学の学生は  
本当に満足いくキャリアを  
進んでいるか？

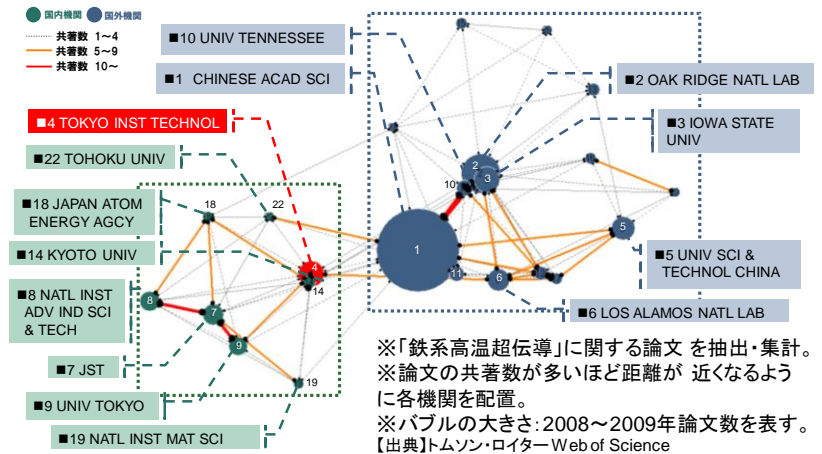
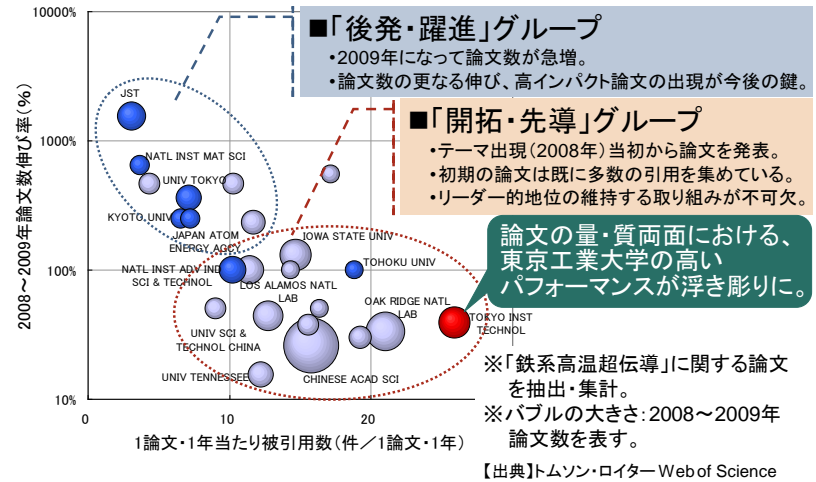
## 分析提案② 多層的な論文分析による研究戦略の立案

相対的な「得意分野」の抽出に留まらず、具体的な取り組みの立案をご支援します。

■ 論文分析による分野間比較に加え、個別分野の詳細情報（競合、連携候補など）をご提供します。



1	看板	研究市場としてはホットであり、貴所のプレゼンスが高い。 → 貴所の <b>看板とするため投資</b> を実施。
2	挑戦	研究市場としてはホットだが、貴所のプレゼンスは低い。 → <b>研究テーマを絞り込み</b> 、そこへ研究資源を集約(選択と集中)。
3	注意	貴所のプレゼンスも低く、研究市場としては横ばい。 → <b>地域貢献、教育的・学術的意義を再確認し、存続/撤退を検討</b> 。
4	老舗	貴所のプレゼンスは高いが、研究市場としては横ばい。 → 貴所の <b>伝統として維持</b> するための最小限の投資。



## 最近の大学支援事例 ～大学・法人経営の事例を中心に

### ビジョン・中期計画策定支援

#### 大学経営課題の明確化とその解決策の検討支援

私立大学 2015-16FY 地方に立地する私立大学に対して、経営・教育・研究・地域連携といった各種の視点から大学の現状・課題を整理し、今後優先的に取り組むべき改善方を「経営改善計画」として取りまとめた。合わせて、入学者情報や在学者の履修状況、卒業者の就職状況の各種データを活用し、教育IRIによって入試および教育上の課題を抽出した。

#### 大学院研究科次期10年ビジョン骨子策定業務

国立大学 2013FY キャンパス移転を契機に、分散キャンパスの集約化、新たな教育体制の構築を上での、今後10年の研究科ビジョンの骨子を策定。

#### 大学の今後の方向性検討のための調査

公立大学 2012FY 地方単科大学としての今後の方向性(5年後を目途としたあるべき姿)を検討するため、①大学が獲得すべき学生層の類型化、②学生の想定出口における雇用動向の分析、③有望な出口に対する大学の強み(弱み)・ボトルネック検討を実施。

### 学部・学科の新設・改組支援

#### 学科見直しへの支援

公立大学 2016FY 受験生減少等の状況改善を目的に、新学科・新学部開設に向けたカリキュラム設計支援、他大学ベンチマーク、関係者インタビュー等を実施。

#### 新設学部にかかるコンサルティング業務

私立大学 2013-14FY 建学精神との整合性、社会的ニーズの有無、立地環境制約、既存学部(既存マーケット)への影響を考慮しながら新学部コンセプトを提案。あわせて大学全体のブランド強化シナリオ、ターゲット学生イメージ、新学部学生キャリアパス・プラン、教員組織、開講科目、収支見込、設置経費等を作成。

#### シニア・ビジネススクール実現支援

私立大学 2013FY 定年後も第二の仕事に従事するシニア層を対象に、新たな知識の習得や問題解決手法などを身につけるための教育プログラムを提供する「シニアビジネススクール」を展開するための具体的な支援を実施。

※教育・研究を含むより詳しい実績は、別途お配りしている「株式会社三菱総合研究所 大学経営・イノベーション政策関連実績」および大学様向けサービス紹介サイト (<http://www.univinfo.jp/>) をご覧ください。

# ご清聴ありがとうございました

本資料や大学関連事業に関するお問い合わせは、  
以下へお願いいたします。

---

株式会社三菱総合研究所  
科学・安全事業本部 主任研究員 山野 宏太郎  
電話 : 03-6705-6051  
e-mail : kyamano@mri.co.jp

---