

Title	大学リサーチ・アドミニストレーター（URA）の外部ネットワーク形成
Author(s)	丸山, 浩平
Citation	年次学術大会講演要旨集, 27: 522-525
Issue Date	2012-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11076
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

大学リサーチ・アドミニストレーター（URA）の 外部ネットワーク形成

○丸山浩平（東京農工大学研究戦略センター）

1. はじめに

世界的な知の大競争時代にある現代、日本の大学では組織間の競争・協調が必然的に求められ、また、グローバル化対応等、大学が社会を変えるエンジンになることも求められることから、自ら大学の存在価値を高めるためのトップダウン的な大学改革が進められている。そして、諸外国も含め、厳しい財政事情による政府からの研究資金の効率的な活用、研究プロジェクトへの複雑化した要求などを背景に、「リサーチ・アドミニストレーター（URA）」という研究マネジメント、研究プロジェクト企画を担う専門職を配置する機関が増加している。米国における「URA」は、外部研究資金の獲得・利用に関する事務的な支援から、大規模なプロジェクトの運営に伴うマネジメント、大学の研究資金獲得戦略の立案等の高度な研究推進支援・企画業務までの広い領域を含むものであり、その仕組みは半世紀以上の歴史に伴って形成されてきた。日本の大学でもURAという総称こそ使わずとも、既に産学連携やTLO等の技術移転の仕組みは導入され、研究開発や科学技術のマネジメントに関する業務を担う人材が多く存在している。また、2010年前後から日本に導入されてきた「日本版URA」は、大学の研究戦略を企画立案・推進する業務や、研究プロジェクトを新規立上げ企画・運営業務等を担う専門職として期待される傾向があり、今後の大学における研究活動の高度化・活性化に必要な新たな人材として注目されている。ここでは、大学におけるURAの業務を整理した上で、今後URAが定着していくために取り組んでいくべき要点について、特に個々の大学ではなく外部のネットワーク形成によって解決できる、解決していくべき業務内容について整理・考察することを目的とする。

2. 日本版URAの組織、業務

研究機関における研究マネジメントは、その対象レベルや業務範囲等によって、複数の組織や役職が存在する。一般的には図1のように(1)研究戦略・企画（機関全体レベル）、(2)研究推進（部局・研究室レベル）、(3)研究支援（研究者個々レベル）に分類される。大学においては、(2)の部局長やラボ長による研究マネジメントは「教員」、(3)の研究者個々に対する研究マネジメントは「事務職員」によって過去から行われてきた。また、民間企業等との産学連携の盛隆により、そのコーディネーションや知財管理、知財移転のマネジメントは、産学連携コーディネーターやTLO等の技術移転人材によって担われてきた。さらに、(1)の大学全体の研究戦略・企画は、研究担当理事を中心として部局長等を含めた研究戦略に関する会議体を形成し、そこで取り組まれてきたが、この具体的な実務を行う日本版URAという専門人材も加えて、業務を遂行するようになっていっている。すなわち、日本版URAは研究者個々や各部局の利益を超え、直接的に自大学の価値向上を追求する役割を期待されている。

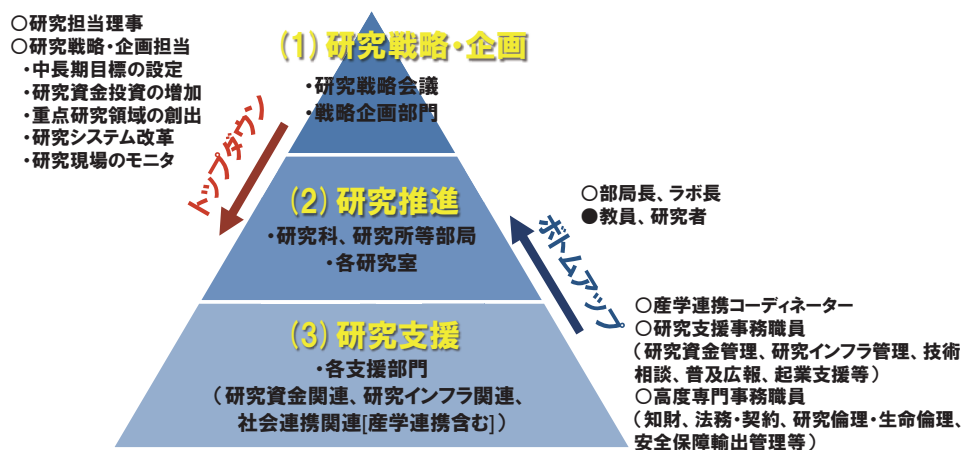


図1. 一般的な大学における研究マネジメント組織、業務、人材

図2は、URAの業務全体を俯瞰したものである。その業務の性格（内部向け／対外的）を縦軸、その業務の時間的な視点（短期的／中長期的）を横軸に取り、主に4つの業務群として示している。上記でも整理したように、①、②、③の業務の一部または全ては、過去から既に取り組みられてきたものである。ただ、これまでの大学における研究マネジメントは、短期的な業務・サービスに注力してきたことが指摘されている。厳しい経営環境の中にあって、特に自主性、自律性に基づく機能別分化¹によって個性、特色を示していく必要性が求められる現在の大学においては、長期的視野で大きな方向を定め、痛みの伴う改革も辞さない研究マネジメントの実施が重要である。すなわち、短期的・分散型の研究マネジメントに、中長期的・集中型の研究マネジメントをうまくバランスさせることが必要となる。

例えば、②社会連携等の研究プロジェクトを形成する際にも、大学全体として重要であり、特色も出せるような企画立案が求められる。また、大学を超えた大きな課題解決型研究プロジェクト²（コンソーシアム）の企画立案なども視野に入れるべきである。この企画段階では、様々な協力者との連携が迅速に必要となり、大学の研究マネジメントを担うURAがネットワークを形成し、気軽に情報交換やブレインストーミング等のディスカッションに取り組める状況をつくっておくことは、大学にとって有効と考えられる。また、大学の社会的責任を果たすための法令順守における「研究者インテグリティ」のマネジメント改善に取り組む場合や、研究者に研究時間を確保するための「外部資金に関わる管理」システムの改善に取り組む場合など、他大学との協調が有効であったり、協調して資金提供者側（ファンディング・エージェンシー等）のシステムも含めた改善交渉が有効であったりする場合が多い。この場合にも、大学の研究マネジメントを担うURAがネットワークを形成し、システム改善に議論の上で協調することは大学にとって有効である。さらに、このようなプロジェクト設定やシステム改善に係る企画を自在に提案できる一人前のURAを育成するためのスキル・能力開発プログラムの提供等についても、URAネットワークによって設けることが効率的であると言える。これらの例のように、日本版URAは大学の価値向上を追求する業務を担う人材であるが、むしろ、大学内の活動にのみ留まるのではなく、URAの外部ネットワーク形成や活動が有効となる場合も存在すると考えられる。

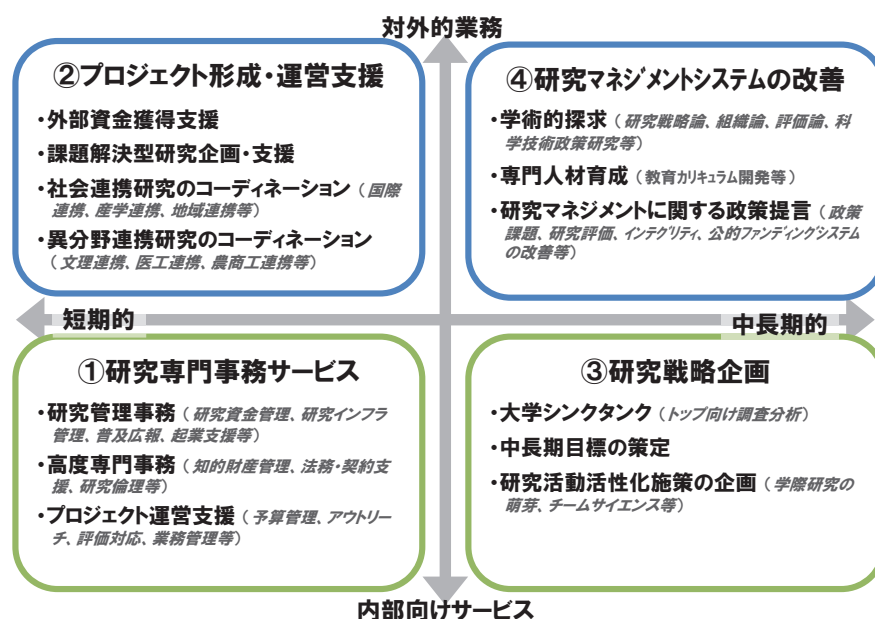


図2. 研究マネジメント業務の分類

¹ 平成17年の中教審「将来像答申」において、大学が有する機能としては、①世界的研究・教育拠点、②高度専門職業人養成、③幅広い職業人養成、④総合的教養教育、⑤特定の専門的分野（芸術、体育等）の教育・研究、⑥地域の生涯学習機会の拠点、⑦社会貢献機能（地域貢献、産学官連携、国際交流等）の七つに大別され、各大学はこれらの機能の全てではなく、一部を保有するのが通例とされている。

² 早稲田大学で実施された、東日本大震災の被災地域復興等に貢献すると同時に、他地域での同様な災害による被害の最小化等にも貢献できうる課題に取り組む中長期研究プロジェクト「早稲田大学 東日本大震災復興研究拠点」の推進は、大学における良い研究マネジメントシステム構築の例。学内の研究者が対象であるが、独自の予算を準備し（年間最大2000万円を3年間:WASEDAサポーターズ倶楽部支援）、震災から1か月も経たない4月4日～13日までの公募、審査の結果、「医療・健康系」「インフラ・防災系」「都市計画・社会システム系」の3プロジェクトで7課題を選定した。

3. 外部ネットワーク形成の価値、期待

前章でURAの外部ネットワーク形成や活動が有効となる業務の例を示したが、ここでは、このURAネットワークに期待される内容（価値）の整理を試みる。図3は大学の研究活動における外部ステークホルダーを俯瞰的に示したものである。「行政」、「企業」、「社会（NPO）」、「大学」が大きな括りであり、それぞれの具体的な関係者も示している。それぞれのステークホルダーに対して、URAネットワークが提供できる価値をまとめたものが表1である。「行政」から期待される価値として、研究マネジメントに関する政策提言、研究マネジメントに関する自主規制、「企業」から期待される価値として、連携プロジェクト企画、大学の研究活動に関する情報提供（広報）、社会貢献などである。

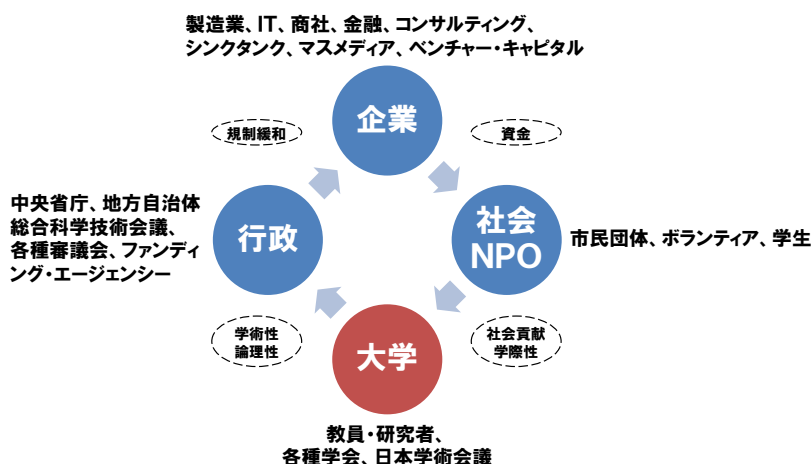


図3. 大学の研究活動におけるステークホルダー

表1 URAの外部ネットワークに期待される内容（価値）

（対象）・外部ネットワークに期待される内容（価値）	
直接的：	（行政への価値） ・政策提言：研究マネジメントに関する調査研究、制度改革の方策を提言 [日本の大学における研究活動の俯瞰的な動向（研究環境、研究活発度、研究成果等のデータベース構築など）、研究評価のあり方、研究者のインテグリティ、公的研究資金の運用制度など] ・自主規制：研究マネジメント倫理、業務基準・ガイドライン、機能評価策定等
	（社会/企業への価値） ・連携プロジェクト企画：複数大学URAによる大学間連携プロジェクト企画、新たな技術研究組合の立上げ企画等 ・広報：ニュースリリース等による情報提供、マスコミを通じた広報 ・社会貢献：国際協力、研究情報の提供と研究活発化の啓発
間接的：	（各大学/URAへの価値） ・人材育成支援：URA活動のスキルやノウハウの相互研鑽、認定制度の運用、業務相談、求人情報の共有、国際交流

4. 日本におけるURAの外部ネットワーク形成

日本におけるURAネットワークは、「リサーチ・アドミニストレーション研究会」が平成21年2月からスタートしている。毎年、の年次大会では、2009年度（第1回）（参加人数：48名、機関数：28）、2010年度（第2回）（参加人数66名、機関数：37）、2011年度（第3回）（参加人数：94名、機関数：39）、2012年度（第4回）（参加人数：191名、機関数68）と参加者の急増が見られる団体である。まだ、事務局体制もしっかりとした構築がされていない状況ではあるが、徐々に具体的な議論や体制づくりが求められる。この他、日本の国立私立の設置形態を超えたResearch Universityによるコンソーシアム

として、「学術研究懇談会」(RU11)が存在する。参加構成は11大学³に限られているが、タスクフォースを構成し、URAのあり方やスキル標準の作成、研修・教育プログラムの作成などを提言している。さらに、一般社団法人「大学技術移転協議会」(UNITT)でも、毎年のアニュアルミーティングでURAについてのセッションを設定している。2012年度は9月15日に「リサーチ・アドミニストレーターの未来を考える」というテーマで議論が行われた。

5. 今後の展望

本稿では、URAの外部ネットワーク形成の期待、価値について、その可能性を整理して仮説として示した。今後、この仮説の検証を、URAおよびそのステークホルダーに対するアンケート調査等の手法によって精査していく。また、URA自身のスキルアップを目指すネットワーク活動については、その業務の期待に対して比較的若手のURAが採用されてきていること、雇用形態を任期制として導入している大学が多いことから、その必要性については論を待たないと思われる。URAネットワークの事務局体制を早急に整備し、相互研鑽の取組みをスタートすべきであろう。行政や企業/社会に対する直接的な価値の提供については、具体的に取り組むテーマの優先順位をグランドデザインやロードマップ等で示した上で、試行とその検証によるPDCAサイクルの励行を通じて、実践を図っていくことが必要と考えられる。

最後に、研究戦略を立案・推進するURAが、大学価値の増大や、研究活動の高度化・活性化のためにとるべき戦略の策定手法、マネジメント手法等についての探究がURA定着のためには必要である。具体的に以下のようなURAに絡む調査研究、ケーススタディの探究が深められることを、研究・技術計画学会の取組みとして期待する。

【調査・分析・評価】大学研究力の俯瞰・強み分析手法とその比較、新たなインパクト評価指標の開発、大学研究パフォーマンスの比較事例、立案・推進した戦略の評価など

【研究支援戦略の立案・提言】各大学の特性に応じた研究支援戦略の立案手法、大学研究ガバナンスの充実・強化方法論、複合的な社会問題に対する新たな解決策の立案方法など

【研究支援戦略の推進】個々の研究者の学術研究を活性化させるための支援方策、大学内の研究助成制度、学内外における異分野研究者の連携方法論、大学のイノベーション創出に向けたシステム整備、大学におけるパテント獲得戦略論、地域再生の核となる大学ネットワーク化事例、研究成果の効果的なアウトリーチ手法、URAと資金配分機関等の人材とのスキル比較など

謝辞

URAの外部ネットワーク形成は、第4回「リサーチ・アドミニストレーション研究会」(2012年9月4日開催)におけるワークショップで取り上げたテーマであり、ワークショップ話題提供者であった名古屋大学武田穰先生、京都大学田中耕司先生、ラポルトゥールであった京都大学白井哲哉博士をはじめ、会場とのディスカッションを踏まえたものであり、本発表もその結果に依拠していることを記して謝意を表明する。ただし、本発表の責任はあくまで発表者が負うものである。

参考文献

- [1] 齋藤：大学における研究アドミニストレーターの役割， 研究・技術計画学会 第23回年次学術大会講演要旨集，pp1019-1022，2008.10.12
- [2] 高橋、北澤：米国におけるリサーチアドミニストレーターの役割と我が国への導入方策， 研究・技術計画学会 第25回年次学術大会講演要旨集，pp11-14，2010.10.09
- [3] 鳥谷、稲垣：大学リサーチ・アドミニストレーターの現状と課題， 研究・技術計画学会 第26回年次学術大会講演要旨集，pp645-650，2011.10.15
- [4] 丸山、一之瀬、伴内、小林、石山：文理連携プロジェクトの推進に向けた大学内マネジメントのあり方， 研究・技術計画学会 第26回年次学術大会講演要旨集，pp651-654，2011.10.15

³ 北海道大学、東北大学、筑波大学、東京大学、早稲田大学、慶應義塾大学、東京工業大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学の11大学で構成される。