

Title	研究力強化に資する研究推進支援人材（URA）の在り方
Author(s)	高橋，真木子；吉岡（小林），徹
Citation	年次学術大会講演要旨集，30：347-350
Issue Date	2015-10-10
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13291
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

研究力強化に資する研究推進支援人材(URA)の在り方

○高橋真木子（金沢工業大学） 吉岡（小林）徹（一橋大学）

1. URA 配置の背景 大学をとりまく研究環境の変化

知識基盤社会といわれる 21 世紀は、新たな知の創造・継承・活用が、地球環境、エネルギー問題、人口減少、産業競争力の停滞等の社会的課題の解決に不可欠であるといわれている。この中で、社会が大学に期待する役割は変化、増加している。とりわけ、イノベーションの創出源としての期待は大きく、優れた科学的成果・技術的成果を挙げ、しかも実用化に至ることが強く期待されるようになってきた。

同時に、学術研究自体は 1970 年代以降、学際化・国際化が進み、分野による違いはあるものの、従来の個々の教員・講座単位での研究から、研究者間・組織間の共同研究が多くを占めるようになってきた。また、研究資金についても様々な学術分野で大型な資金が求められるようになってきた。このような中で、研究資金の獲得と研究のマネジメントの重要性が増してきた。

さらに、1980 年代の臨時教育審議会を端緒とする大学の管理運営に対する改革の要請、2000 年代以降の国家財政の逼迫を受けて、大学に対する基盤的経費の配分が減少しつつある。

この変化へ対応するため、大学は多数の多様な職員を雇用し、組織としての管理運営機能を向上させる必要が出てきた。かつて、事務系職員は教員系職員による自治体制の下で補佐的な管理運営業務に従事するとされていたが、1990 年代に入ると、大学運営に関する政策議論で、教員組織と事務組織は車の両輪としてパートナーシップが重要であり、事務組織が大学運営の積極的役割を果たすことを求め（大学審議会「大学運営の円滑化について」（1995 年））、事務系職員の専門職化を見据えた支援体制の整備（大学審議会「21 世紀の大学像と今後の改革方策について」（1998 年））が示された。研究支援部門の組織化促進、研究支援業務担当者の処遇確立を求めた第 1 期科学技術基本計画（1996 年）以降、科学技術とイノベーションの推進政策においては、研究の大型化、国際化、分野融合化を踏まえ、研究推進支援機能の充実、拡充を一貫して求めている。

以上の経緯から大学への期待を集約すれば、社会が求める大学組織への変革とそれを実現する人材配置と、イノベーション創出の源泉となる科学技術を創出する研究力の強化とすることができる。

第 4 期科学技術基本計画（2011～15 年度）においては、大学は研究活動全体のマネジメントや知的財産の管理・運用、施設及び設備の維持・管理等を専門とする多様な人材が活躍できる体制を整備する必要が有るとし、国に対し、専門知識を活かして研究開発活動全体のマネジメントを担う研究管理専門職（リサーチアドミニストレーター）、研究に関わる技術的業務や知的基盤整備を担う研究技術専門職（サイエンステクニシャン）、知的財産専門家等を養成・確保することを求めた。これを受け、2011 年より「リサーチ・アドミニストレータを育成・確保するシステムの整備」事業、2014 年より研究大学強化促進事業が開始され、現在日本全体で約 700 名が活動するに至る。

大学運営における事務系職員の役割、専門職の議論では、教育機能の文脈でも活発な議論や各種報告が蓄積されてきた。1990 年代以降、キャリア教育、地域と連携した学習支援、インターンシップ、海外大学とのダブルディグリー等、従来の伝統的な教育とは異なる教育活動へ対応するため、職員開発、教職協働へ関心が高まり、関連する文献も 2000 年代以降増大（大場 2010）したとされる。大学の教育機能、研究機能は一体不可分で、大学運営向上のための議論はこの両面が不可欠なことは論を待たないが、本稿では、研究機能とその向上に資するリサーチアドミニストレーター（以下、本稿では URA と略す）人材を取り上げることとする。

2. URA を巡る多義性

URA への期待が高まる一方、実務を担う現場からは混乱の様子も伺える。例えば、「たかだか一大学数人で何百人規模の研究者支援をどこまで出来るのか」「研究費獲得は結局教員の力量が大きい」等の声であり、さらに掘り下げれば、「単に人手不足の手伝いのように仕事の成果を見せにくい」「指揮命令系統が明確でなく仕事毎に上長が異なる」「業務が時期により大きく変わる」「他大

学の URA と全く違う仕事をしていて驚いた」「URA の定義が不明」等というものである。そこで、URA の多義性を複数の観点から抽出し、そもそも何に起因するものかを整理する。

(1) 政策的観点からの多義性

日本の URA の普及定着に最も大きな契機となった 2011 年開始の URA システム整備事業であるが、その事業で指摘される URA の必要性は、最終的に 2 点に集約される。まず 1 点目として、競争的資金の獲得機能の強化である。特に競争的研究資金の配分が増え、公的機関における運営費交付金の純減を背景に競争的資金獲得による研究力強化が求められる中、学内資源をいかに的確な競争的資金獲得に結びつけられるかという観点である。

2 点目として、研究者の研究時間の確保がある。科学技術力が国際競争力の源泉として明確に位置づけられるにつれ、科学論文の生産性は、従来の学術研究の成果物という位置づけに加え、イノベーション創出につながる活動の測定指標としても注目を集めるようになった。投じた研究開発予算に対するアウトプットという観点から科学論文の生産効率が議論されるにつれ、その生産性向上のため研究者の研究時間確保が政策課題となり、URA 人材の配置はその対応施策（文部科学省 2012）という面を持っていた。

前者の観点は、大学等の経営に密接に関わるものであり、時に部局をまたがった戦略的判断をも必要とするものであるが、後者の観点は、研究の現場に関わるものであり、両者のどちらがより強く意識されるかによって、URA の役割が異なったものとして捉えられ得る。

(2) 担当業務の多義性

URA 組織を設置し業務の管理監督を行う大学執行部層の意識はどうであったであろうか。URA システム整備事業が発足する前年の 2010 年、RU11 の大学執行部を対象に行われた調査は、当時の意識を把握する上で最適なものである。これによると、URA に期待する業務（22 業務区分と 8 割同等）の業務毎のアンケート結果（平成 23 年 2 月に RU11 の常勤研究者 65,490 名を対象とした Web アンケート。回答 4,262 名（6.5%））では、期待が高い順に、研究資金への応募関連業務、研究戦略立案・企画業務、ファンディングエージェンシーとの調査業務、複数の組織間の連絡調整となっている。何れも、研究費獲得、研究者の研究時間の確保と直結する業務である。効果を出すためには、個々の大学組織の中で有効に機能するために URA 制度をどう実装するかを、組織体制、研究者や事務職員との連携体制、対象とする研究費の種類、支援対象とする研究者等を定めて決めることが必須となる。これはとりもなおさず、一般的・汎用的な URA 組織・人材像の限界を示し、URA 像が大学個々に定まっていく可能性を示している

実際、2013 年 11 月から大学技術移転協議会のメーリングリストを通じて広報された、URA の公募情報（有効情報全 32 件、57 名分の募集。なお募集人員数が不明な公募は 1 名の公募と扱った）を元に、求められている業務領域別に整理した結果が図 1 である。70%(=40/57)は戦略業務、プレアワード業務、ポストアワード業務の全てが求められているが、その他専門業務のみを担う URA も 9%(=5/57)存在する。このように、大学によって URA に求める業務が異なっていることがわかる。

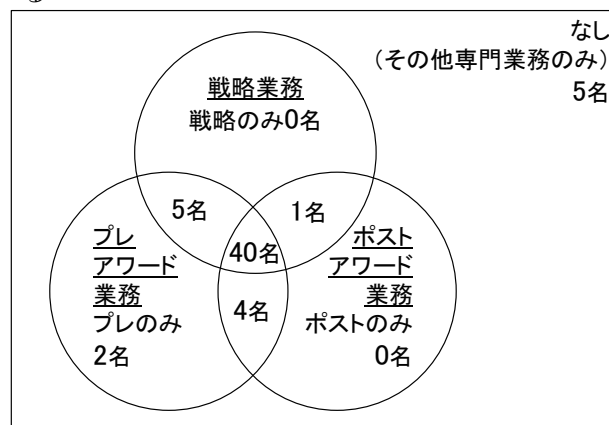


図 1 公募要領から見る URA の担当業務

URA 設置大学を対象にしたアンケート結果からは、機関の設置形態や科学研究費補助金の規模による傾向の違いがあることがわかっている[2]。上記のような担当業務の違いは、大学の経営環境や研究環境の差異を踏まえたものであることが推測される。

(3) 職制の多義性

外部環境の変化に対し、大学は多数の多様な教職員を雇用し、組織としての管理運営機能を向上させてきた。例えば、2004 年の国立大学法人化を契機に活発になった産学官連携、知的財産・標準化や、地域振興、研究評価システム、国際展開、利益相反マネジメント等に、教員系、事務系職員が多様な形態で関わっている。

URA 職についても、大学として要する専門人材の配置の養成という流れの中にある[3]。2015 年に文部科学省が行った調査によれば、URA 配置形態は、「教職員のみを配置している」(14 機関)、続いて「第三の職種のみ」(10 機関)、「教職員及び事務職を配置」(10 機関)となっている[2]。さらに、URA に就く前職についても、企業出身が最も多いものの、大学出身(教員系)、大学出身(それ以外)、技術移転関連職、その他と多様であり、多義性を示す所以である。

(4) 多義性の持つ意味

少なくとも上記 3 つの視点から現在の URA 職種が内包する多義性を整理すれば、URA についての理解の誤りもしくは偶発的に起きた状況ではなく、そもそも期待された機能を提供するために必要である多義性と理解することが出来ると思われる。

他方で、URA 職種の多義性が、大学執行部層や研究者層との認識のずれを生むことにもつながりかねない。各大学による URA 職種の役割の違いを理解するフレームワークが求められる。

3. 大学の研究資源の活用獲得のメカニズムにおける URA の機能

URA 職種の役割の違いを捉えるフレームワークを考えるにあたって、URA の目的に立ち返った検討を行う。研究費獲得、研究時間の確保の 2 点において期待された効果を出すためには、その上位概念である、大学の研究資源の獲得活用メカニズムの中で URA 機能を位置づける必要がある。URA 機能を研究資源獲得メカニズムにどう位置づけ、どのような役割を果たし得るかを検討する。

このようなフレームワークを設定することで、各大学において URA 職種を設計するにあたって、組織体制、研究者や事務職員との連携体制、対象とする研究費の種類、支援対象とする研究者等を、個々の大学の研究戦略に基づき、組織に合わせた実装をすることが可能になる。

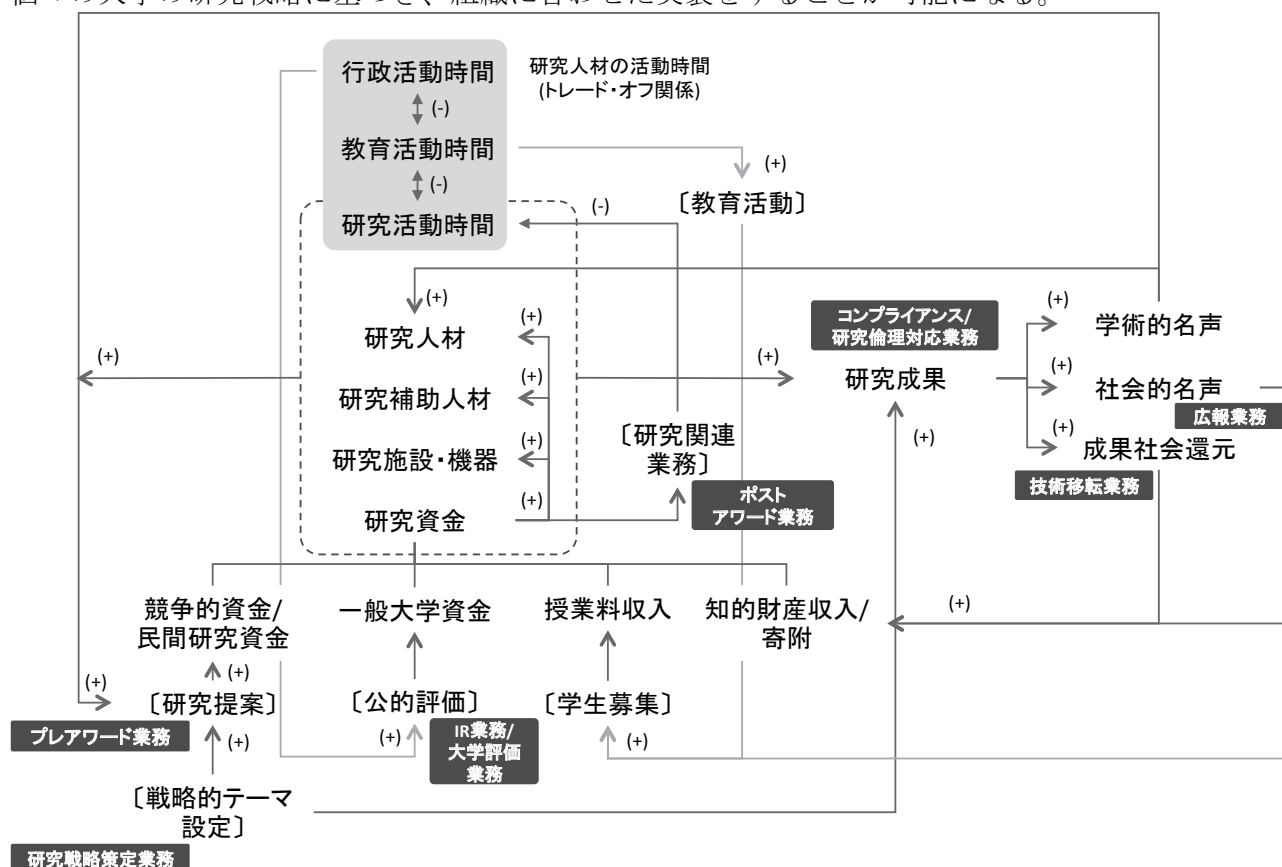


図 2 研究資源の活用獲得のメカニズムと URA 機能の関係

基本的な URA 業務と実際の研究活動を念頭においた循環を図 2 に示す。まず、研究資金を、国・自治体・民間等から獲得し、研究人材・研究補助人材を拡充、研究施設・機器を調達し、研究を実施した結果、成果が創出される。論文、特許に加え、受賞等による組織の学術的名声の向上は、さらに優れた研究者を引きつけ、より優れた新たな研究提案が可能になる。また、学術的名声そのものも、研究提案の採択率を直接的・間接的に向上させる効果もある。何れの成果も新たな研究資金

の獲得に正の効果を生む。これが一般的な研究資源の獲得と活用の循環である。

この学術研究の伝統的な一循環に加え、上述の政策を背景に、現在の研究活動と成果物の関係はより複雑なものになっている。つまり、研究成果の社会還元が大学のミッションとなった今、研究成果の社会還元を行い、そこから知的財産収入を得ることや、研究成果を通じて大学の社会的名声を獲得し、広く大学の活動全体に対する寄附を得る等の活動が強く意識されている。

従来との根本的な違いは、プロセスの複雑さである。社会的な課題を研究のニーズに転換し、そこから抽出された研究テーマに対し研究資源の投入がなされる、という入り口の複雑さと、得られた研究成果というアウトプットが、学術的名声に加え、成果の社会還元（その典型例としてイノベーション創出への貢献）、社会的名声等のアウトカムを経て、次の研究資源獲得に結びつく、という出口の広がりである。一言で言えば、社会と研究の相互作用というパスが、学術研究のプロセスに入り込んで来た、と捉えることも出来る。上述の環境変化に対応し多様な専門職の多くは、このプロセスを主たる職務範囲としていえると考えられる。

循環を構成する各ステージの効率化により、どのような正の影響が期待できるだろうか。大学組織全体を俯瞰するトップダウンの観点からみれば、研究資金→研究資源間の効率化（大型研究資金の獲得）や研究資源→研究成果間の効率化（優れたテーマの設定）については、IR等の活用によりより組織的・戦略的な取り組みが可能となる。自機関の資源を踏まえた上で学術的・社会的インパクトのより高いテーマを設定することが出来れば、成果から得られるインパクトも高まることが期待できる。

一方ボトムアップの観点で個々の研究現場を考えれば、何れのステージにおいても、研究活動の実態は分野やテーマ、研究室の在り方により大きく異なる。ある分野での効率化ノウハウが、直ちに他の分野にも当てはまるとは限らない。その結果、これまで研究人材や研究補助人材の個人的な努力や長時間の研究活動に依存する面があったことは否めない。主にポストアワード業務であるこれらは、研究者の核となる業務以外の周辺業務を第三者が引き受けることも研究時間の確保にはつながるが、大学全体・部局・研究室群等の組織単位で、限られた研究資源を効率的に活用するための方策とそのための専門職の配置の在り方を検討する必要があると考える。

URA は上記の資源獲得の循環の個々のパスを強化する役割を担うものであると考えられる。

4. 今後の方向性

URA の組織構造、業務範囲は画一的ではなく、実際現在の各大学の URA 業務や体制にはバリエーションがあった。大学の多様化に伴い、URA に求められる機能はますますバリエーションが増加すると考えられる。その中で、例えば上記のフレームワークに基づき、機関による差を踏まえた上で機能の設計をすることで URA 機能が適切な効果を挙げ、また、その設計思想の周知がなされることでその活動に対する理解が深まるものと考えられる。

同時に、URA の多義性から明らかなとおり、現在十分に確立していない URA の評価方法については、各大学の戦略と配置の中で検討されなければならないこともわかる。とくにプレアワード業務については、大型研究大学でさえプレアワード専任の URA が 10 人に満たないと想定される現状であり、そのアウトプットの評価は現状では困難であると思われる。

同時に、URA は戦略により定められる個々の機能を強化する存在であると考えられることを踏まえると、URA を最大限使いこなす大学の研究戦略とその体制整備を担う大学執行部の役割もまた問われている。非営利の教育組織としての大学組織経営が進んだ欧米の大学経営層では、Dean と Provost の機能分化があるが、これらも含め今後検討されるべき事項だと思われる。

参考文献

- [1] 大場淳, 大学職員の位置, 広田照幸, シリーズ大学 6 機能としての大学, 岩波書店, 145(2013)。
- [2] 公益財団法人未来工学研究所, 「リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保するシステムの整備」(スキル標準や研修・教育プログラムを活用した人材育成)のための調査分析 調査報告書(2015)
- [3] 寺尾謙, 檜森茂樹, 日本型大学アドミニストレーター養成を可能とする「大学職員研修モデル」の創出に関する基礎研究, 大学行政管理学会誌, 15, 173(2011)