

Title	日本型リサーチ・アドミニストレーターの人材育成についての考察
Author(s)	伊藤, 伸
Citation	年次学術大会講演要旨集, 27: 518-521
Issue Date	2012-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11075
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

2 E O 4

日本型リサーチ・アドミニストレーターの人材育成についての考察

○伊藤 伸（東京農工大学）

1. はじめに

国内の大学でリサーチ・アドミニストレーター（URA）の制度導入が本格化している。URAとは、研究開発に十分な知見を持ち、大学等において、競争的資金の企画・申請、採択後のプロジェクト管理支援、知的財産のマネジメント等に従事する専門人材である。米国では半世紀を超える歴史を有する。単に研究に係る行政手続きを行うという意味ではなく、作家に対する編集者のような存在と例えられることもある。博士号取得者や法律・経営等の専門知識を有する人材等が想定されている。

URAの制度導入は、大学等における効率的な研究マネジメント体制の確立に資するとともに、研究者が研究に専念できる環境整備につながり、大学等の研究力の向上、引いてはイノベーション促進に寄与することが期待されている。

平成22年9月の「イノベーション促進のための産学官連携基本戦略」（科学技術・学術審議会）では、国は、大学等が必要とするURAの育成・確保を支援することが必要である旨が提言され、平成23年度には、文部科学省の「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」事業が始まった。23年度には東京大学、金沢大学等の5大学、翌24年度には大阪大学や筑波大学等の10大学が採択された。各大学は、文科省の補助金を活用して、URAを雇用し、活動を進めている。同事業では別途、URAに必要な能力を標準化する「スキル標準」の作成、URAの業務遂行能力向上に資する研修・教育プログラムの作成を、それぞれ東京大学、早稲田大学が委託事業として進めている。独自に予算措置してURAを配置している大学もみられる。

こうした動きが広がるに伴い、URAの人材育成の必要性が急速に高まっているが、体系だった人材育成の体制整備は緒に付いたばかりである。しかも、URAの業務が極めて広範なうえ、コーディネータや研究支援に従事する事務職員等、URAの業務を部分的に担っている「類似職」が存在することもあって、人材育成に求める機能や具体的な内容について関係者のイメージが多様である。制度導入した大学等であっても多くの場合、試行錯誤の段階と思われる。

そこで、国内におけるURAの人材育成の手法及び課題について考察する。

2. 人材育成のモデル化

URAの業務は、競争的資金獲得前（プレ・アワード）の情報収集や企画・申請から、競争的資金獲得後（ポスト・アワード）の予算・事務・設備等の管理、知的財産マネジメント、研究成果の取りまとめ・発信までプロセス全体が対象となり、極めて多様である。学内外の組織との調整・連携・交渉といった業務も多い。

URAの人材育成を体系立てて考察するには、URA業務の1つに挙げられている知的財産分野や、ITの分野で採用が進んでいる「スキル標準」の手法が役立つ。スキルとは、実際の業務遂行に必要な実務能力であって、「知識、技能の範囲」とその範囲における「水準（レベル）」から構成される。「スキル標準」は、スキルを体系化した指標であり、「知識、技能の範囲」と「水準」を明確にすることで、漠然ととらえがちな実務能力を判断しやすくする。育成される人材と、育成する上司の双方が実務能力を把握することで、人材育成の目安を導き出す狙いである。

具体的には、①スキルの把握、②育成の目標設定、③研修・教育の実施、④研修・教育の評価（達成度の判定）のプロセスで実行し、これを適宜、繰り返す。スキルの把握や目標設定には、育成される人材と、育成する上司の間の十分な話し合いが必要である。また、育成する組織にとっては組織全体のスキルを把握することで、組織全体の人材育成や人材配置の最適化に役立つ。育成される人材にとってはキャリア形成の目標設定が可能となることが期待される。

URAのスキル標準については、前述したように東京大学が策定を進め、早稲田大学がそれを踏まえ

た研修・教育プログラムの整備を進めている。

ここでも、検討されている上記スキル標準の業務区分（＝知識、技能の範囲）24項目を利用してモデル化を検討する。検討中のスキル標準では、24項目を「リサーチ・ディベロップメント」、「プレアワード」、「ポストアワード」の3つの大区分に分けているが、ここでは、大学間で共通性の高い項目と、大学の取組上の特色が強く出る項目の

2つに分けることとする。

日本のU R Aの業務範囲が極めて広範な上、全国の大学は、規模や立地条件、学部・研究科等の組織構成、設置形態が極めて多様であるため、必然的にU R A業務の力点が大学によって大きく異なると予想されるからである。

また、文部科学省の事業自体が2年目の平成24年度募集に際して、多様性を確保するため、①世界的研究拠点整備、②専門分野強化、③地域貢献・産学官連携強化の3種類の事業タイプを設定しており、多様性を組み込んだ体系化が望ましいと考えられる。

結果は、表1の通りである。早稲田大学が全国の大学の研究担当理事や学部長、産官学連携部局長、事務部長、

表1. 業務区分の分類

共通項目	特色項目
国などの研究資金情報の収集・分析能力	研究体制の構築・運営
学内研究活動の把握	研究PJの立ち上げ
国の施策の把握	会計・監査・経理処理
申請書作成支援	知的財産活用
研究プロジェクトのマネジメント	技術移転
報告書作成支援	産学連携のマーケティング・分析
コンプライアンス	生命倫理・人倫理
契約交渉・締結	アウトリーチ活動
知的財産管理	研究計画策定
研究に対する専門知識	全学的研究計画(研究大綱)の策定
研究PJの企画	人事・労務管理
リスクマネジメント	その他(具体的記述)
利益相反・兼業	
研究倫理	

※早稲田大学の資料を基に著者作成

管理職等を対象に実施したアンケート調査（回答93件）に、上記24項目に対応した「リサーチ・アドミニストレーターに必要だと考えられる知識・能力・経験」に関する設問がある。必要との回答が多かった14項目を「共通」、少なかった12項目を「特色」に区分した。

水準は、「基礎」と「発展」の2段階とした。現実には水準は多段階であり、U R Aの階層としても3段階以上を設定している大学も少なくない。しかし、ここでは具体的な育成手法を検討していくことが狙いのため、最少の段階とした。また、東京大学が、連携する研究大学11校（R U11）のU R A類似職を対象に調査し、45歳以上をシニア、45歳未満をジュニアとして区分したところ、シニアの仕事の態様はより高度なものであるが、シニアのキャリアはU R A類似職として積み重ねられたものではないことが確認された。これは、U R A類似職がキャリアの点で、2つの大集団に分けられることを示唆する。この点からも水準の2段階はU R A業務の現場実感に近いように思われる。

以上をまとめたものが図1である。スキル全体を4つの領域に分類した。

左上は、業務区分が共通、水準が基礎の領域である。この領域は、すべてのU R Aが身に付けるべき必須のスキルである。育成手法としては、U R A類似職に対して実施されていた各種の研修を最大限に利用できる。

例えば、大学の知的財産本部やT L Oで構成する一般社団法人大学技術移転協議会は、平成16年から「産学連携実務者ネットワーク（U N I T T）」という人材育成とネットワークの大規模イベントを毎年開催しており、2日間のイベントに500人程度の参加者を集めてきた。表2のように大学技術移転協議会が開催するU N I T Tでは、共通14項目のうち複数項目に対応するセ

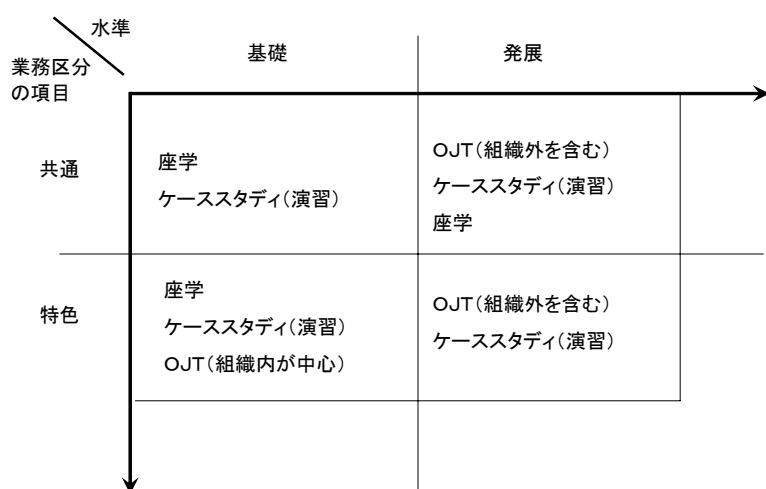


図1. URA人材育成のモデル化

表2. 共通項目とUNITTセッションの対比

業務区分の共通項目 \ UNITT開催年	2008	2009	2010	2011	2012
国などの研究資金情報の収集・分析能力					
学内研究活動の把握					
国の施策の把握					
申請書作成支援					
研究プロジェクトのマネジメント		○	○	○	○
報告書作成支援					
コンプライアンス					
契約交渉・締結	○	○	○	○	○
知的財産管理	○	○	○	○	○
研究に対する専門知識					
研究PJの企画					
リスクマネジメント			○		○
利益相反・兼業		○			
研究倫理					

※○は実施された関連セッション。著者作成

このため、OJT（On-the-Job Training）が有力な育成手法になる。

左下は、業務区分が特色、水準が基礎の領域である。大学の研究戦略が反映されるように重点的に育成する項目を選び出す。水準が基礎のため類似職に対して実施されていた研修を選択的に利用することが有効である。さらに、大学に特徴的な知識や手法、その背景にある考え方を身に付ける必要があるため、組織内のOJTを盛り込むことになる。大学の特性をよく理解している元研究者や卒業生等をメンターとしてOJTに参加させる手法も考えられる。

右下は、業務区分が特色、水準が発展の領域である。大学個別の特色が深化するため、座学を中心にした既存の研修では適合しない場合が多く、OJTが有力な育成手法である。組織内でURAが相互研鑽するほか、特色が類似している他の組織でOJTをすることも想定される。

このモデルでは、左上から右下に向かって、文章や図表、数式等によって説明・表現できる「形式知」から、そうした説明・表現の難しい「暗黙知」へ中心的な知識の性格が変化する。「暗黙知」を伝える有力な手法であるOJTは、具体的な業務執行を通じて、実務能力を育成する手法であるため、意図的・計画的・継続的にURAを指導・助言する上司が不可欠である。URA組織に適切な業務項目を担う上司がいなければ、学内の類似職における「暗黙知」を活用することも有効であろう。

また、比較的規模が小さく、単独でURAの人材育成を進めることが非効率な大学は、特色が似ている大学や高めようと考えている業務範囲が近い大学等と連携して、プログラムを実施する工夫が必要であろう。

3. 課題と展望

当面は前述した東大や早稲田大等の取組を手掛かりに各大学で試行錯誤を続けながら、日本型URAの人材育成についての共通認識が深まっていくものと予想される。

今回のモデル化は、知財人材スキル標準のような詳細かつ精緻な手法には遠く及ばないが、こうした試行錯誤の状況では、理解に時間がかかる複雑な枠組みを当初から導入するよりも、概観が容易な検討の「たたき台」が必要であると考えたからである。

今回のモデル化でも重要な役割を果たすOJTに不可欠な上司の確保は大きな課題であり、すでに多くの大学で課題が顕在化していると思われる。URA類似職から上司を採用することも考えられるが、上位のURAが実務を通して相互研鑽することで、「上司が育つ」ことが現実的だろう。つまり、このモデルで「発展」に身を置くURAは、自ら学び、組織内の他のURAに好影響を与える必要がある。特に部下のURAに対しては模範を見せ、説明し、行動に助言や指導していく能力の習得も求められていくだろう。

さらに業務区分の各項目に内包されるコミュニケーション能力、語学力、協調性、現場で状況や文脈に応じて適時適切に判断する能力を総合的に育成していく視点も欠かせない。

URAの人材育成は、大学等における研究推進体制の強化に資するのはもちろん、若手人材のキャリアパスの一助となり得るものである。スキル標準のプロセスは次年度以降に繰り返して初めて意味をな

セッションが継続的に設定されていることが分かる。

この他にも特許庁は、知的財産に関連する多様な研修を毎年実施している。科学技術振興機構は、「目利き人材育成研修プログラム」を平成14年度から実施してきた。米国のNCURA（全米大学事務官会議）の研修や技術経営（MOT）分野を始めとする大学院の講義も有力な選択肢である。

右上は、業務区分が共通、水準が発展の領域であり、上位のURAになるために必要なスキルである。一段と専門的な知識が必要なため、ケーススタディ（演習）や座学は依然として重要であるが、主体的に課題を把握し、解決法を見つけ出す経験が不可欠である。

す。そもそも人材育成は中長期的な試みであり、育成されるUR Aの動機付けの視点からも中長期的な計画が不可欠である。各大学等の特色や実態に応じたUR Aの人材育成とその効果的な配置が連動し、中長期的に確立したシステムとして運営されることが望ましいと考える。

参考文献

- [1] 科学技術・学術審議会 技術・研究基盤部会産学官連携推進委員会、「イノベーション促進のための産学官連携基本戦略～イノベーション・エコシステムの確立に向けて～」、平成 22 年 9 月 7 日
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu8/toushin/1297355.htm
- [2] 経済産業省、知財人材スキル標準
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/ipss/index.html>
- [3] 早稲田大学、文部科学省 UR A 事業についての概要説明
<http://www.waseda.jp/rps/ura/overview/index.html>
- [4] 東京大学、RU11 による新職種としてのUR Aの検討
<http://www.u-tokyo.ac.jp/res01/pdf/RU11kentou.pdf>
- [5] 鳥谷真佐子、稲垣美幸、大学リサーチ・アドミニストレーターの現状と課題、研究技術計画学会年次学術大会講演要旨集，26：645-650（2011）
- [6] 高橋真木子、リサーチ・アドミニストレーターの日本での発足及び定着にむけて、科学技術・学術審議会 産業連携・地域支援部会 産学官連携推進委員会（第 5 回）資料、平成 23 年 8 月 4 日