

Title	エビデンスに基づく北海道大学の経営戦略と経営マネジメント人材URA
Author(s)	江端, 新吾; 田中, 晋吾; 長谷川, 康弘
Citation	年次学術大会講演要旨集, 33: 346-350
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/15721">http://hdl.handle.net/10119/15721</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション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 Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 2 B 0 1

# エビデンスに基づく北海道大学の経営戦略と経営マネジメント人材 URA

○江端新吾<sup>1, 2</sup>, 田中晋吾<sup>1</sup>, 長谷川康弘<sup>1</sup>

(1 : 北海道大学 URA ステーション, 2 : 内閣府科学技術・イノベーション会議事務局)

北海道大学は、「フロンティア精神」「国際性の涵養」「全人教育」「実学の重視」という4つの基本理念に基づき、「世界の課題解決に貢献する北海道大学へ」向け、総長、理事・副学長のリーダーシップの下、大学経営改革を推進している。本学では、文部科学省の研究大学強化促進事業やスーパーグローバル大学創成支援事業を、大学改革を促進するための事業として連携させ、「大学力強化推進本部」を立ち上げ、「経営マネジメント人材」として URA を配置した。

本発表では、大学改革を推進する「大学力強化推進本部」における取り組み、そしてそれに関わる北大型 URA の取り組み、さらに IR 機能の強化による新たな取り組みについて紹介する。

**Keywords:** 大学経営, 大学改革, URA, IR, 研究大学強化促進事業, スーパーグローバル大学創成支援事業, リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保する事業

### 1. 大学改革を見据えた北海道大学の新たな経営戦略

北海道大学は、「フロンティア精神」「国際性の涵養」「全人教育」「実学の重視」という4つの基本理念に基づき、「世界の課題解決に貢献する北海道大学へ」向け、総長、理事・副学長のリーダーシップの下、大学改革を推進している。本学の大学経営改革の方針は平成26年に策定した「北海道大学近未来戦略150<sup>1)</sup>」(図1、以下、近未来戦略150)としてまとめられており、その内容は、「国立大学経営力戦略<sup>2)</sup>」(平成27年)や「第5期科学技術基本計画<sup>3)</sup>」(平成28年)等の国家戦略を先取りしたものとなっている。

「近未来戦略150」に基づき、「イノベーション・社会実装で先導する大学」「世界の頭脳が行き交う魅力ある大学」「優れた研究ガバナンスを誇るモデル大学」という3つの【10年後目指す姿(ビジョン)】を実現するために、本学は、【Ⅰ. 総長の強力な指導力の下でのガバナンス改革の加速】および【Ⅱ. 研究力向上のための3つの戦略】に関する取り組みを推進することで、着実に成果を挙げてきた。

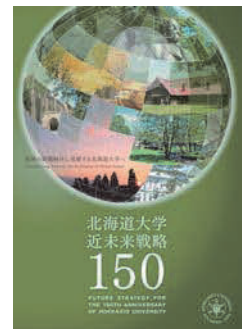


図1. 北海道大学近未来戦略150

#### 1-1. 総長の強力な指導力の下でのガバナンス改革の加速：大学力強化推進本部の強化

本学では、大学改革のための2大事業である「研究大学強化促進事業<sup>4)</sup>」および「スーパーグローバル大学創成支援事業<sup>5)</sup>」が相互に連携しながら、大学改革を加速できるよう「大学力強化推進本部(図2)」

<sup>1</sup>2026年に創基150周年を迎える北海道大学の大学改革戦略

([https://www.hokudai.ac.jp/news/hokudai\\_kinmirai.pdf](https://www.hokudai.ac.jp/news/hokudai_kinmirai.pdf))

<sup>2</sup>国立大学経営力戦略 ([http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2015/06/24/1359095\\_02.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2015/06/24/1359095_02.pdf))

<sup>3</sup>第5期科学技術基本計画 (<http://www8.cao.go.jp/cstp/kihonkeikaku/5honbun.pdf>)

<sup>4</sup>文部科学省「研究大学強化促進事業」は、平成25年に開始され、全国の大学を対象に、10の指標に基づき上位30機関を申請対象とし、27のヒアリング対象機関から22の機関を支援対象機関と位置づけ、各大学等における研究力強化を促進し、世界水準の優れた研究活動を行う大学群の増強を目指した事業である

([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/kagaku/sokushinhi/](http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/sokushinhi/))

<sup>5</sup>文部科学省「スーパーグローバル大学創成事業」は、徹底した「大学改革」と「国際化」を断行し、我が国の高等教育の国際通用性、ひいては国際競争力強化の実現を図り、優れた能力を持つ人材を育成する環境基盤を整備するための事業。平成26年に開始され、トップ型13件、グローバル牽引型24件の計37機関が採択されている。

([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kaikaku/sekaitenkai/1360288.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/sekaitenkai/1360288.htm))

を立ち上げた。大学力強化推進本部では、上記ビジョンを実現するために、(i) 総長直轄機関「次世代大学力強化推進会議」の設置、(ii) 「URA (University Research Administrator) 職」の創設、(iii) 「研究力強化推進特例制度」による改革加速という3つのガバナンス改革に取り組んできた。

平成 29 年度に研究大学強化促進事業及びスーパーグローバル大学創成支援事業の中間評価、さらには文部科学省「リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保する事業<sup>6</sup> (以下、URA 事業)」の事後評価が実施され、全てにおいて A 評価<sup>7,8,9</sup>を得ることができた。

これらの事業の評価を受け、本学のガバナンス改革をさらに加速するために、これまでの研究戦略企画人材から大学経営マネジメント人材に発展させた URA の学内における位置づけとミッションをより明確にすると同時に、「大学力強化推進本部」のさらなる機能強化を推進している。

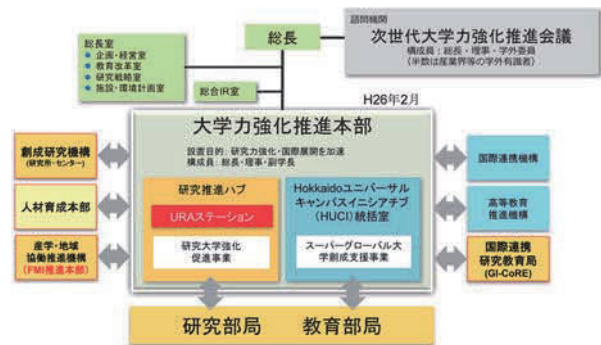


図2. 北海道大学の大学力強化推進体制

### 1-2. 研究力向上のための3つの戦略

様々な大学 IR データ (エビデンス) から強み、弱みを分析し、北海道大学の研究力における KPI を新たに設定した。研究力向上 (KPI 達成) のための戦略として、「人材の多様化 (ダイバーシティ) の推進」「先端的な研究成果の創出と世界への発信」「課題解決のための社会との連携強化」を掲げ、様々な施策を実行している。

人材の多様化の推進については、URA 職と学内の URA 類似職 (URA と同等の機能を持つ学内の専門職員) の統合とキャリアパスを考慮した学内ローテーション制度の確立、若手、女性、外国人等の多様な人材の活躍を実現するための研究環境改革を着実に実施する。

先端的な研究成果の創出と世界への発信については、国際連携研究教育局 (GI-CoRE)、国際連携機構、大学力強化推進本部研究推進ハブおよび HUCI 統括室の相互連携を強化し、国際共同研究が創成しやすい環境を整備すること、グローバルファシリティセンター<sup>10,11</sup> (GFC) を中心に、本事業で設置された大学力強化推進本部オープンファシリティプラットフォーム (OFPF) と GFC の連携を強化した学内研究基盤協働体制の整備および産学官連携体制の基盤の構築、創成研究機構の理念である多分野融合による新学術分野の創成を目指して、新たな世界的研究拠点群の設置を実施する。

課題解決のための社会との連携強化については、産学・地域協働推進機構において、本学の研究シーズ、知的財産と社会ニーズとのマッチングを図る手段として、産学連携 IR の強化、これまで当該機構で実践してきた「研究力強化推進特例制度」を活用した組織型共同研究および研究成果の社会実装を推進する。

これらの取り組みにより、表1の通り KPI は着実に向上しており、今後もその向上が見込める。

表1. 研究力強化に資する KPI とその達成状況

1. 人材の多様化	目標	達成状況	
女性研究者比率	17% (5年後)	16.7% (H28年度)	○
外国人教員比率	6.0% (5年後)	6.0% (147名/H28年度)	○
外国人留学生数	3,000名 (10年後)	2,271名 (H27年度)	○
2. 先端的な研究成果の創出と世界への発信			
海外研究ユニットの誘致	4件 (5年後)	5件 (H28年度)	○
国際的な研究拠点の創設	2件 (5年後)	2件 (H27年度)	○
被引用数トップ10%の論文の割合	10% (10年後)	8.9% (H24~H26)	△
国際共著論文比率	28% (5年後)	29.1% (H26年度)	○
国際共同研究新規件数	35件 (5年後)	28件 (H25~H28)	○
3. 課題解決のための社会との連携強化			
研究成果の社会実装事例	4件 (5年後)	8件 (H25~H28)	○
組織型共同研究	10件 (10年後)	11件 (H28年度)	○
1000万円以上の共同研究件数	5年後 3倍 (19件/H23)	53件 (H28年度)	○

<sup>6</sup>文部科学省「リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保する事業」は、研究活動を効果的・効率的に進めていくために、プロジェクトの企画・運営、知的財産の管理・運用等の研究支援業務を行う人材群 URA を整備するための事業。平成 23 年に開始され、15 の機関を採択した。(http://www.mext.go.jp/a\_menu/jinzai/ura/)

<sup>7</sup> http://www.mext.go.jp/a\_menu/kagaku/sokushinhi/1378539.htm

<sup>8</sup> http://www.mext.go.jp/a\_menu/koutou/kaikaku/sekaitenkai/1401770.htm

<sup>9</sup> http://www.mext.go.jp/a\_menu/jinzai/ura/detail/1363812.htm

<sup>10</sup> グローバルファシリティセンター (https://www.gfc.hokudai.ac.jp)

<sup>11</sup> 江端新吾, 網塚浩, 上原広充, 阿部真育, 北海道大学における機器共用政策と研究基盤戦略-グローバルファシリティセンター構想, 研究イノベーション学会, 1A05, 2016

## 2. 大学経営マネジメント人材「北大型 URA」

北海道大学の URA ステーションは、平成 24 年に、部局横断的な研究体制を企画立案するための全学的な運営組織であり、総長直轄である創成研究機構（機構長：研究担当理事）に設置され、研究戦略室（室長：研究担当理事）と密接に連動し、研究マネジメントを支える戦略企画人材としての機能を担った。事業推進には URA 事業を活用し、着実に成果を上げた。

平成 26 年 12 月には、「URA 職創設検討WG」（平成 26 年 5 月設置）における 12 回にわたる審議の結果、役員会の承認を経て、「URA 職」を創設・配置した。平成 27 年には、大学改革を推進する総長直轄運営組織である「大学力強化推進本部」に配置されたことに伴い、URA を、研究支援を通じた個々の研究者の負担軽減という役割から、組織としての機能を最大化するための全学レベルのシステム整備・改革をミッションとした大学経営マネジメント人材へと発展させた。これによって、総長および理事の指示が速やかに URA に伝達され、本事業の推進および全学の様々な戦略の企画立案に貢献している。

また、平成 26 年 9 月には参加機関 125 機関、参加者 510 名が一堂に会する「第 4 回 URA シンポジウム／第 6 回 RA 協議会」を主催し、事業採択校の理事のみを集めたクロズドセッションや、200 名を超えるワークショップ等これまでにないイベントを企画・運営し、今後の URA のあり方の基礎となるディスカッションの場を作り、北大型 URA の提案を行った。その結果として、現在では経営マネジメント人材という一つの URA の類型として、北大型 URA が認知されるに至っている。

### 2-1. 北大型 URA の設計

北大型 URA の設計に関する特徴を図 3 にまとめた。北海道大学の URA 職では、テニユアトラック制度を採用しており、原則として 3 年度目にテニユア審査を実施し、優秀な人材は無期雇用化できる制度をいち早く導入した。平成 28 年度までに採用された 15 名の URA の前職は、大学・研究機関 10 名、国際機関 1 名、民間企業 3 名、地方公共団体 1 名である。また、学歴については、博士 11 名、修士 3 名、学士 1 名となっており、総合大学としての幅広い研究と社会貢献を踏まえて多様な経歴を持つ職員で構成されている。平成 28 年度末時点で 13 名の本部 URA を雇用（6 名は事業経費、7 名は自主財源）し、大学力強化推進本部に配置した。なお、自主財源で雇用している 7 名はテニユア審査を経て、平成 27 年 4 月より任期の定めのない職へ移行している。

主たる業務としては、トップマネジメント業務の遂行が挙げられ、本部 URA の内の 2 名は、それぞれ、主担当として設立した新組織である GFC の副センター長、北極域研究センター<sup>12</sup>のセンター長補佐に就いてトップマネジメント業務を担当している。両名は、トップマネージャーとして、文部科学省をはじめとした官公庁や大学・研究機関等学外との連携に貢献している。特に GFC の副センター長を兼務した URA は、平成 27 年から 28 年の 2 年間に於いて文部科学省の科学技術・学術審議会の専門委員として委嘱を受け、研究基盤政策（先端研究基盤共用促進事業<sup>13</sup>、技術専門職実態調査<sup>14</sup>等）の企画立案にも貢献した。

キャリアパスとしては、上席 URA からは URA ステーション長へと昇格できるほか、URA ステーション長から研究担当理事へ昇格する可能性も想定して設計している。URA 職の職階は、研究推進を中

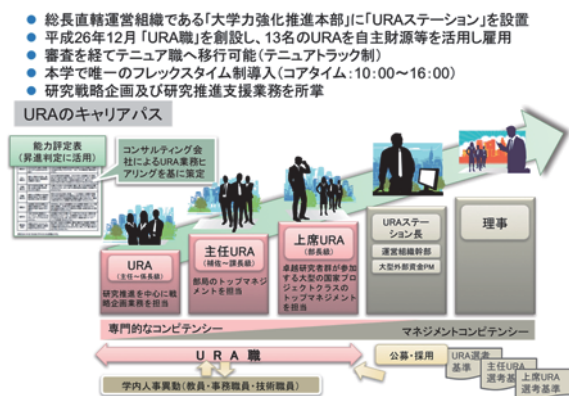


図 3. 北大型 URA の制度設計とキャリアパス

<sup>12</sup>北極域研究センター（<http://www.arc.hokudai.ac.jp>）

<sup>13</sup>文部科学省「先端研究基盤共用促進事業」（[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/kagaku/shisetsu/1374230.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/shisetsu/1374230.htm)）

<sup>14</sup>江端新吾，中川尚志：技術専門職実態調査から見える大学等の研究基盤を支えるイノベーション人材に関する状況と課題，研究・イノベーション学会，1E08，2016。



心に戦略企画業務を担当する「URA」、部局のトップマネジメントを担当する「主任 URA」、および主に卓越研究者群が参加する大型の国家プロジェクトクラスのトップマネジメントを担当する「上席 URA」の3階層とし、各職階について選考基準や評価基準を定め、求められる能力を明確にした。また、教員や職員からの異動など将来的な学内他職種との人事交流を念頭に月給制とする一方、勤務形態は URA 職の職務内容を考慮して、独自の業績給および本学初のフレックスタイム制を導入した。行動評価と能力評価の内、特に能力評価が強く反映される給与体系とした。さらに、本部 URA の業務に関してコンサルティング会社がヒアリングを実施し、公平性が担保された評価制度を構築した。

そして、本部で育成された優秀な人材を部局にも配置することを目的に人事ローテーションを確立し、平成 30 年 9 月時点では、理学部、大学病院、人材育成本部へ配置している。特に理学研究院では、URA の重要性にいち早く着目し、自主財源で本部 URA を受け入れ、研究戦略室室長に据えることによって、同研究院の戦略の企画・立案機能の強化を図った。この取り組みによって部局 URA の認知度はさらに高まっている。

北大型 URA の制度設計は先進的な事例として、平成 30 年の科学技術白書に掲載された<sup>15</sup>。

## 2-2. 北大型 URA の特徴的な成果

北大型 URA は大学改革を推進する人材として、機能強化に資する組織のシステム改革を主体的に実施している。特徴的な成果として、(1)北極域研究センター、(2)GFC、(3)産学・地域協働推進機構<sup>16</sup>など新規組織を立ち上げる際にも、URA が主要メンバーとして参画し、大学改革の推進に大きく貢献している。以下、各取り組みについて簡単に紹介する。

(1)北極域研究センター：研究担当理事のリーダーシップのもと URA が深く関わり、平成 27 年 4 月に「北極域研究センター」を立ち上げた。その後の同センターによる大型外部資金の獲得（総額 43 億円）、本学、国立極地研究所、海洋研究開発機構との初の「文部科学省連携ネットワーク型共同利用・共同研究拠点」の認定手続きにかかる戦略策定や外部組織との交渉や組織運営において、URA がセンター長補佐として極めて重要な業務を分担した。

(2)GFC<sup>17</sup>：URA が構想の企画立案を行い、平成 28 年 1 月「GFC」が発足した。同センターは、先端設備や装置の集中的・効率的な管理による有効活用、ひいては大学全体の研究基盤にかかるコスト削減を目的とし、研究環境に関わる大学経営改革に大きく貢献している。同センターの立ち上げを主導した URA が副センター長に就任し、同センターの運営方針策定、予算管理、新規事業の企画立案、新たな予算獲得を行っており、利用者数は平成 24 年度比で約 31%増加している。

(3)産学・地域協働推進機構：平成 27 年度に産学連携本部を改組し、組織対組織型産学連携研究の拡大と社会実装を目的とした「産学・地域協働推進機構」の立ち上げに貢献した。URA が構想立案から学内外の調整役を担った「フード&メディカルイノベーション（FMI）国際拠点」が、文部科学省事業により採択され平成 27 年 3 月に完成した。本拠点には現在企業 9 社が入居し、アンダーワンルーフで共同研究を推進する産業創出部門の拠点となっている。平成 27 年 4 月に採択された「文部科学省革新的イノベーション創出プログラム（COI STREAM）「食と健康の達人」拠点」は、FMI 国際拠点をプラットフォームとして、日立製作所、岩見沢市および道内企業等 37 機関が連携して事業を展開している。本事業は、組織対組織の大型産学・地域連携研究であり、URA はその採択までの戦略企画、運営のコーディネート役を担当している。

これらの実績を踏まえ、文部科学省の第 2 期中期目標中期計画期間に係る業務の実績に関する評価結果において、「URA を活用した大型外部資金の獲得」が特記すべき優れた点として高い評価を得ることができた<sup>17</sup>。

## 3. 総合 IR 室の機能強化：エビデンスに基づく大学経営

<sup>15</sup>平成 29 年科学技術白書 P.141 ([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/html/hpaa201701/detail/1388446.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa201701/detail/1388446.htm))

<sup>16</sup>産学・地域協働推進機構 (<http://www.mcip.hokudai.ac.jp/cms/cgi-bin/index.pl>)

<sup>17</sup>文部科学省の第 2 期中期目標中期計画期間に係る業務の実績に関する評価結果 ([http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/fieldfile/2017/06/02/1386115\\_01.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/fieldfile/2017/06/02/1386115_01.pdf))

北海道大学では、近未来戦略 150 に基づき、総合 IR 室を平成 27 年度に新たに設置した。そして、総長主導のガバナンス改革を加速させるため、平成 29 年度より大学経営の観点から室長（総長）および副室長（総長補佐）と共に経営戦略企画および室のマネジメントを行うため、URA を室長補佐として配置した（図 4）。また、情報戦略の要である「広報室」を総長直轄組織とし、学内広報機能を一元化し機能強化すると共に総合 IR 室と連携し、戦略的・積極的な情報発信を行うための体制を構築している。これらにより、シームレスな大学経営に

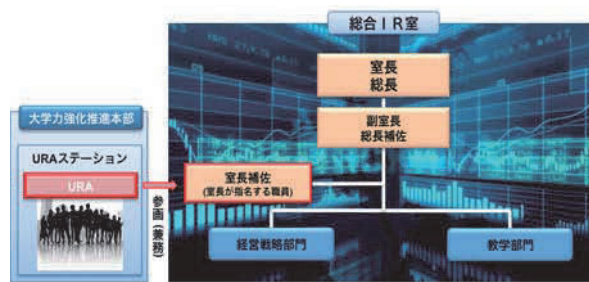


図 4. 北大型 URA による大学 IR 機能の強化

直結する分析を実施する組織として機能強化し、研究・教育・財務・人事等の情報を集約した総合データベースを構築し、総合 IR 室が中核となり一連の情報活動を実施することが可能となった。

以上の改革により、教育・研究及び管理運営に関する基礎データを取りまとめたファクトブック<sup>18</sup>の作成、経営戦略策定を支援するためのデータの収集・分析・戦略抽出、研究業績の分析、教育改革に資する教務情報データの収集やキャリア教育、アクティブラーニング関連の分析等をし、シナジー効果を支える IR 戦略プラットフォーム構想を実現すべく、様々なシステムを構築している。

北大型 URA と連携した総合 IR 室は、エビデンスをベースとした次世代の経営戦略を企画立案し、さらに効果的に実施するための核として今後北海道大学を支える最も重要な基盤の一つになっていく。

#### 4. 世界の課題解決に貢献する北海道大学へ

北海道大学は、世界の課題解決に貢献する大学として、今後も世界トップレベルの研究大学を目指し、「北海道大学のリソースを最大限活用する研究開発環境イノベーション」を推進していく（図 5）。そのため、経営マネジメント人材である URA と総合 IR 室、そして戦略的広報機能の強化を進め、「人材の多様化（ダイバーシティ）の推進」「先端的な研究成果の創出と世界への発信」「課題解決のための社会との連携強化」を実践していく。特に、先端的な研究成果の創出と世界への発信においては、新学術領域・分野を生み出すことを目的として設立された創成研究機構のミッションを踏襲しつつ、人工知能(AI)、ビッグデータ等のデータサイエンスと数理学・工学・生命科学・感染症学・医学・農学・人文社会科学が関わる分野融合による新学術の創成および人類共通の課題解決に向けて、外部資金および自主財源により運営できる体制を構築していく。



図 5. 北大型 URA と大学 IR の機能強化を核とした北大研究開発環境イノベーション

<sup>18</sup>北海道大学ファクトブック (<https://www.hokudai.ac.jp/pr/publications/fact/>)