

日本の高等教育におけるリサーチ・アドミニストレーターの形成初期の歴史

大学経営・政策コース 山 野 真 裕

The early stage history of the University Research Administrator (URA) system in higher education in Japan

Masahiro YAMANO

The purpose of this article is to discuss the history of the University Research Administrator (URA) system in higher education in Japan, which began in the 2010s. URAs are research development and management professionals in Japanese universities who fill the gap, third space, between academics and administrators. The development of the URA system in Japan was carried on by national funds started in 2011, and the influence was then expanded. The number of URAs rapidly grew, and a professional organization was founded in 2015. And it is also important progress that an education program for URA was started in a professional graduate school. These developments brought about a historic change for the positioning of third space professionals in Japanese universities.

目 次

- 第1章 序論
- 第2章 日本のURA導入の背景と政策
 - 2.1節 国立大学の置かれた環境と大学の動き
 - 2.2節 大学の第三の職種に関する議論
 - 2.3節 国の事業によるURA導入の促進
- 第3章 日本のURA導入が与えた影響
 - 3.1節 日本のURAシステムの概観
 - 3.2節 各大学の多様なURAの実態
 - 3.3節 日本のURA業界の形成
- 第4章 結論

第1章 序論

本稿は、近年、日本の大学で急速に導入が進んできた研究支援の専門人材リサーチ・アドミニストレーター (University Research Administrator: URA) の導入政策と大学にもたらした影響についての議論をまとめ、日本のURAの形成初期の歴史を俯瞰することを目的とする。

文部科学省は、日本でのURA導入に際して、URAとは「大学等において、研究者とともに研究活動の企画・マネジメント、研究成果活用促進を行うことにより、研究者の研究活動の活性化や研究開発マネジメントの強化等を支える業務に従事する人材」¹⁾とした。その役割は多岐にわたり、概念整理や画一的な定義に

困難が伴う中、どのように日本での議論が進んできたのか、本稿での整理を試みる。

分析の枠組みは、次のとおりである。

第2章では、日本でのURA導入が与えた影響を考察する前段として、日本でのURA導入の背景と政策を歴史的に整理する。国立大学の置かれた環境と大学の動き (2.1節)、URA導入に伴って焦点が当てられた大学の第三の職種に関する議論 (2.2節)、国の事業によるURA導入の促進 (2.3節)の視点で、日本でのURA導入の動きを見ていく。日本でのURA導入は、2011年の文部科学省事業をきっかけとして本格的に始まり、その歴史は長くない。しかしながら、このURA導入に沿って語られてきたのは、大学構成要素の根幹にある教員・職員という二職種と対照して、第三の職種としてURAを位置付けるという考え方であり、大学にとっては歴史的な変化を模索している最中と言える。この時代に大学の中で新たに生じてきた役割として、先行する産学連携コーディネーターや教育支援職などもあったが、第三の職種として位置付けるという視点で議論が進み、大学の変化が促されるきっかけとなったのがURAの導入であった。本章では、このような第三の職種に関する背景を踏まえて、URA導入について考察する。

第3章では、日本でのURA導入政策が与えた影響について検証する。日本のURAシステムの概観 (3.1節)、各大学の多様なURAの実態 (3.2節)、日本の

URA業界の形成(3.3節)の視点で、日本でのURA導入の影響を見ていく。日本のURA導入政策によって、大局的には、大学でのURAの認識は一定の浸透が見られようになった。日本のURAスキル標準が開発され、大学での人数規模が拡大し、国内のURA専門職団体やURAの教育プログラムが発足した。一方、個別の視点では、配置から数年経った現在も、大学や個人によって役割、雇用形態、配置組織、人事制度などが異なり、URAシステムとしての多様性が明らかである。本章では、このような視点から日本のURA導入が与えた影響について整理し、日本のURA像について考察する。

第4章では、URAの導入の経過を経て明らかになってきた今後の展望と課題について整理する。URA導入前から指摘されてきた有期雇用の問題は、未だ十分に解決しきれていない。また、URAを第三の職種として定着させるなら、教職員と同等のキャリアパスを整備する必要があると言える。現在も、国の大学改革の視点と相まって、URAに期待する役割が変遷してきている様子がうかがえる。導入してきたURAの仕組みを、大学経営や研究経営というキーワードと結びつけて、大学改革促進に活用できる形にしたいという国の意向が見える。

本稿では、以上の論点を通して日本のURAを俯瞰し、現状認識を進める。

第2章 日本のURA導入の背景と政策

2.1節 国立大学の置かれた環境と大学の動き

日本の大学でのURA導入の必要性は、直接的には、大学経営に占める競争的資金が拡大したことに起因する。本節では、国の事業によってURA配置を促進するに至った背景について、大学の置かれた環境的な要因と、大学から国に対して行われた働きかけについて整理する。

国立大学法人化と競争的資金の拡大

日本の国立大学は、1886年に帝国大学が設立されて以降130年、先端研究や国に資する人材育成の拠点として役割を果たしてきた。2002年、日本の大学の歴史の中でも明治以来の大改革とされる、国立大学法人化が閣議決定された。「競争的環境の中で世界最高水準の大学を育成するため、『国立大学法人』化などの施策を通して大学の構造改革を進める」というものである。そして2004年、当時全国87の国立大学が一律に国立大学法人化された。

国立大学法人改革には大きく二つの目的があった。第一の目的は、国立大学を国の行政機関から独立した経営体と位置づけ、自立的環境を付与することで、大学の教育研究活動の活性化・多様化を図ること、第二の目的は、国の財政状況が好転しない中、大学へ支出する経費に一定の制限を課すことであった²⁾。国立大学法人化後、大学運営の基盤的資金として教育・研究を支える運営費交付金は、法人化後の11年間で、1,470億円(12%)が削減された³⁾。その一方で、国立大学法人のみならず公立・私立大学も含めた大学間競争を促進するため、競争的資金が大幅に拡充された⁴⁾。

このような環境下で、外部の競争的資金を獲得し、適切に運用しつつ研究活動を行うことは、大学における研究活動の重要な要素となった。同時に、競争的資金獲得に伴う申請、運営、資金管理、報告等のマネジメント業務が発生することは不可避となったが、こうした業務は、研究者に大きな負担を強いるものとなり、研究時間を減少させる要因になってきた⁵⁾。また、大学の研究・教育につぐ第三の使命とされる社会貢献の視点から、産学連携の要素を含む競争的資金も拡大した。

大学の動き

大学では、このような競争的資金の増加に対応するための専門職が必要であるという認識が高まってきた。

2008年10月、京都大学の松本紘総長は、総長就任メッセージにおいて「今後は全学的に教員と職員が共に議論し、新しいことにチャレンジできる体制作りを進めていきます。その中でルーティンワークだけでなく、専門的な業務のできる職員を中間職(アカデミックスタッフ)として位置づける制度を創設し、積極的に学内に配置していきたいと思えます。専門化した中間職種の職員を増やして、教員が本来の教育・研究に専念できる環境の構築を目指します。」⁶⁾と述べている。

同じ時期、研究者や実務者の間では、次のようなURAの議論が見られる。特に、2008年頃から、米国URAを参考にした日本へのURA導入についての議論が活発に行われている。

小林(2008)は、研究プロジェクト管理に関連して、米国の研究大学の事例として、全学的組織のほか、school単位で研究プロジェクト管理するための専門組織を設置している例や、各研究領域または研究室

を担当する Research Administrators を配置する例、また、大規模な研究プロジェクトを多数実施する研究所で Research Manager 等の専門の人材を副所長格で配置し、その下に一定の事務機構を組織する例などを挙げている。海外ではこのようなリサーチ・アドミニストレーションに関わる専門職の団体があることに言及し、日本での創設も検討すべき課題であると述べている⁴⁾。高橋 (2008) は、産学連携に関連して「米国の大学等において、産学連携活動を支える職種の1つに、競争的研究資金の申請・管理という面から研究支援活動を担うリサーチ・アドミニストレーターという仕事がある」⁷⁾と言及している。また、高橋・北澤 (2010) も米国のURAを参考にした日本への導入方策について言及している⁸⁾ように、議論が広がってきた。

この頃の日本のURAの配置状況については、李 (2007) の「日本の現状を見ると、アメリカのリサーチ・アドミニストレーションに相当する専門職はまだ育っていない」⁹⁾、小林 (2008) の「研究プロジェクト管理に関わる専門スタッフは、日本でも一部では配置が始まっている」⁴⁾、鳥谷・稲垣 (2011) の「2009年時点では、香川大学の社会連携・知的財産センターと愛媛大学の教育研究高度化支援室のみであった」¹⁰⁾という報告が残っている。

国への働きかけという点で大きな影響を与えたのは、学術研究懇談会 (RU11) である。RU11は、研究活動が活発な研究大学間の政策協議を推進する趣旨で発足されたコンソーシアムで、2009年11月に、北海道大学、東北大学、東京大学、早稲田大学、慶應義塾大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学の9大学で発足し、その後2010年8月に、筑波大学、東京工業大学が加入して11大学となっている。2009年5月より、RU11の研究担当理事・副学長懇談会において、大学での研究費申請支援や研究プロジェクトマネジメントなどに関わる専門職についての議論が開始され、2010年7月の懇談会において、11大学合同でURAの育成・確保のための基礎的な調査研究を実施する方針で合意された。

このような動きを受けて、2010年度、文部科学省は、RU11の事務局を務める東京大学に委託する形で「リサーチ・アドミニストレーターの職務内容・スキル標準等に関する調査研究」を実施した。この調査は、RU11の下に設置された「リサーチ・アドミニストレーター制度検討タスクフォース会議」によって進められ、(1)基本的方向性、(2)URAの機能と支援体制、(3)URAに求められるスキル、(4)URAの雇用形

態、(5)URA養成方策、(6)URAのキャリアパスの在り方、について議論されている。この調査によって、「大学運営活動、教育活動、研究管理業務、研究費獲得活動などの負担によって、教員の研究活動にあてられる時間が十分でない」という問題が共有された。教員に代わって専門性が求められる研究マネジメント業務を行える人材のニーズが明らかになり、新たな専門職としてURAの確保・育成を行うことの必要性が認識された⁵⁾。翌2011年度、文部科学省事業が予算化され、URAシステム整備が開始された。

2.2節 大学の第三の職種に関する議論

日本でのURAシステム整備にあたっては、「URAを大学の第三の職種として位置付ける」という共通認識が持たれた。本節では、その背景にどのような議論があり、どのような経緯でその流れに至ったのかを考察する。

前節で触れた「専門化した中間職種 (アカデミックスタッフ)」は、大学における「第三の職種」とも呼ばれ、2000年代に、高等教育分野の研究者の間でも活発な議論がなされている。

大学における第三の職種とは、大学の伝統的な職種である教員と職員に次ぐ、第三の存在を意味する。そのような人材は、社会環境の変化や国の方針に伴って大学が変わり、必要に応じて採用されてきた。大学で新たな役割が発生し、教員や職員の役割が刻々と拡大し多様化する中で、機能的または時間的に、従来の体制では対応が困難であった役割を担う人材群として存在する。

有本・羽田・山野井 (2005) は、大学を取り巻く環境の変化に応じた大学職員のあり方や役割の変化について考察し、ファカルティ・事務員に次ぐ第三のマネージャーの専門領域の人材養成や研究がますます要請されることになるであろう、と述べている¹¹⁾。

山本 (2010) は、大学における第三の職種を、図1の「専門職」の位置付けにあると整理している。これは、「大学教育需要の多様化に伴うキャリア開発、および外部資金確保や国際交流・連携の強化により、大学業界に特有の専門的能力を有する専門職 (第三の職種) が生まれてきた。この職種は教員と職員の間在的存在であり、かつて情報処理や学生相談を中心に、身分は教職員として雇用されていたものが、一定の規模に達して区分されたものともいえる。この第三の職種は従来の伝統的職種で対応できないため、新たに生まれたものであり、職務自体が教員および職員との境

界に位置する点に特色がある。いわば、教職共同で担うべき職務であるが、専門性等の観点から独立の職として特定の者に専任させた方が合理的とみなされたといえる。」¹²⁾ という認識に基づく。

大学における教育研究以外の専門的諸機能の向上を目指した大学職員の専門職化については、活発な議論がなされており、教務系人材や産学連携人材においても、専門職の多様性が指摘されている。大場 (2008) らは、学生支援や教務系職員の専門職化についての国際比較を通じて、教員と職員の協働と境界の不明瞭化を指摘している¹³⁾。田柳・梅本 (2005) は、日英米の産学連携コーディネーター機能の違いを比較論考し、産学連携においては、専門職としてコーディネーターが主に介在するコーディネーター主導型と、コーディネーター機能を研究者が兼務するアクター主導型があることを論じている¹⁴⁾。

競争的資金を財源にして実施される研究プロジェクトに関しては、小林 (2008) が、大学で発生する研究プロジェクト管理の機能について詳述している。研究プロジェクト管理の業務は、共通のルールやマニュアル等の組織的整備や情報収集などの定常的業務・基盤的業務と、研究プロジェクトの個別案件ごとに実施すべき業務とに分けられる。後者においては、プロジェクトの進捗に伴って、プロジェクト予算獲得までの事前審査までに行う業務、採択・研究開始時、研究遂行中、中間段階、研究終了時の研究プロジェクト支援の業務、また、研究終了後の業務で、それぞれの機能がある⁴⁾。

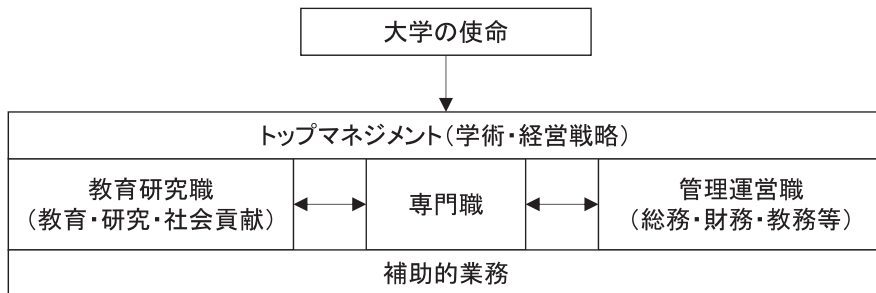
また、国際的にも、大学の第三の職種という概念の拡大が見られる。

Whitchurch (2008) は、イギリス、オーストラリア、アメリカの専門職 (professional managers) の調

査を通じて、教員 (academic) と職員 (professional) の間の新興領域として、第三の職種 (Third Space) の概念を論じている。これらの国の高等教育機関においても、伝統的には日本と同様に、学術領域 (academic domain) とそれをサポートする管理領域 (administrative or management domain) の2つがある。サポート側は、伝統的にはフルタイムの職員 (professional staff) で構成され、スペシャリスト (specialist) とジェネラリスト (generalist) に分けられる。スペシャリストには財務 (finance)、人事 (human resources)、資産 (estates) などの機能が含まれ、また、ジェネラリストには主に学生サービス (student services) や事務局 (secretariat) の機能が含まれる。そして、従来の知識で整理されない職員として、

- 修士や博士レベルの学位や、カレッジでの教育や研究のバックグラウンドを持つもの
- 単発的な基盤資金獲得の役割から、長期的な地域パートナーシップの構築まで、学術研究や政策に寄与する先駆的取り組みを行うチームで働くもの
- 学生への研究スキルに関するセッションの実施、アウトリーチイベントでのスピーカー、海外での人材獲得など、教員に準ずる機能を行うもの
- 大学副学長 (pro-vice-chancellor) ポストで教育研究の質、人材配置、組織開発を担うような、教員のマネジメントの役割に移行する可能性のあるものといった存在を挙げている¹⁵⁾。

このような存在について、Whitchurch (2012) は、「アカデミック (教員) とノン・アカデミック (職員) の間の境界が破れ、それらの間の領域への浸透が拡大してきた。これらの活動は、正式な組織構造に明白に落ち着くというものではなく、組織図や職務内容記述書に書かれるよりも、もっと複雑で動的なものである。



出典：山本清 2010. 「大学職員の能力開発」『IDE 現代の高等教育』523号, p.21.

図 1. 大学の活動と機能

学位や教育研究経験のある職員だけではなく、教員もまた、この第三の領域の活動に入ってきている。」¹⁶⁾と指摘している。

このように、日本だけの事情ではなく、世界的に「大学の第三の職種」という概念は拡大した。URAに始まったものではなく、産学連携人材や教務系人材でも、機関で進行する要求に対処するために職員の能力拡大や多様化が進み、職業上の役割が継続的に更新され、その規模が拡大してきたと言える。それ故に、組織構成や職務定義は、動的かつ複雑であるというのが、世界共通の事情である。

本節の結論として、このような「大学の第三の職種」という概念の浸透を背景として、日本でのURA導入の議論が起こり、「URAを大学の第三の職として位置付ける」という流れが出来たと言える。

2.3節 国の事業によるURA導入の促進

RU11による議論を経て、2011年度の文部科学省「リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保するシステムの整備」（以下、「URAシステム整備事業」）によって、日本でのURAの導入が本格的に開始された。本事業は、(1)スキル標準の作成、(2)研修・教育プログラムの作成、(3)リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備、の3つで構成された。国としてのURAの考え方を整理する(1)スキル標準の作成（実施機関：東京大学）と(2)研修・教育プログラムの作成（実施機関：早稲田大学）は、委託事業（2011～2013年度）によって行われた。また、(3)制度整備は、表1の第1期（2011～2013年度）の5大学、第2期（2012～2014

年度）の10大学が選定され、各大学への補助金によって、URAの雇用や人材育成を含む各大学での制度整備が促進された¹⁷⁾。

この時期の国の政策において次のような記述が見られるように、日本でのURAの導入は、国の「科学技術イノベーションの推進」施策の枠組みの中に位置付けられた。

第4期科学技術基本計画（以下「基本計画」）（2011年8月19日閣議決定）では、科学技術イノベーション政策に関わる取組を実効性のあるものとしていくための人材の役割の重要性について言及され、国として、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人材の育成・確保が求められた¹⁷⁾。基本計画策定を進めるのが、内閣総理大臣を議長とする総合科学技術会議（2014年に総合科学技術・イノベーション会議に改称）であり、その会合において研究現場の声を届ける機会がもたれており、研究支援人材の必要性についての言及が見られる。第105回総合科学技術会議（2012年11月2日）では、京都大学iPS細胞研究所の山中伸弥所長（2012年ノーベル生理学・医学賞受賞）は、「科学技術イノベーションを巡る課題」の説明の中で、国際競争力の高い研究開発のためには「私達研究者以外に多彩な多様な研究支援人材が必要である」と述べている¹⁸⁾。このような動きは、「日本再興戦略」（2013年6月14日閣議決定）にも反映された。「第Ⅱ 3つのアクションプラン、一、日本産業再興プラン、3. 科学技術イノベーションの推進、⑤研究支援人材のための資金確保」の項目において、「研究者が研究に没頭し、成果を出せるよう、研究大学強化促進事業

表1. 文部科学省事業によるURAの配置

事業開始年度	事業名	URA配置支援対象人数	実施機関
2011年度	リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備	10人程度以上	東京大学、東京農工大学、金沢大学、名古屋大学、京都大学（5機関）
2012年度	リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備 （世界的研究拠点整備）	8人程度を基準	北海道大学、筑波大学、大阪大学、九州大学（4機関）
	（専門分野強化）	6人程度を基準	新潟大学、山口大学、東京女子医科大学（3機関）
	（地域貢献・産学官連携強化）	6人程度を基準	福井大学、信州大学、九州工業大学（3機関）
2013年度	研究大学強化促進事業	8人以上	東北大学、東京大学、名古屋大学、京都大学（4機関）
		6人以上	筑波大学、東京医科歯科大学、東京工業大学、電気通信大学、大阪大学、広島大学、九州大学、奈良先端科学技術大学院大学、早稲田大学、自然科学研究機構、高エネルギー加速器研究機構、情報・システム研究機構（12機関）
		4人以上	北海道大学、豊橋技術科学大学、神戸大学、岡山大学、熊本大学、慶應義塾大学（6機関）

（出典：文部科学省「リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保するシステムの整備」および「研究大学強化促進事業」の公募要領・ウェブページより筆者作成）

等の施策を推進し、リサーチ・アドミニストレーター等の研究支援人材を着実に配置する¹⁹⁾という記述が見られる。

澤田(2016)によると、日本では1970年代に「研究支援」という語が出現し、1990年代中頃に学術政策で取り扱われるようになった。1996年に閣議決定された第1期基本計画では、「研究者及び研究支援者の養成・確保」という施策領域が設けられた。しかし、2001年からの第2期基本計画では、「研究支援者」という語は出現せず、2006年からの第3期基本計画では、「研究支援人材」の扱いは更に小さくなった。この時期、研究の社会的位置付けに関して文部科学省が推進したのは、「産学連携」「産学官連携」であった。その行き詰まりが認識されるようになった2000年代後半、改めて「研究支援」が注目されることとなった²⁰⁾。

そして、2013年度には文部科学省「研究大学強化促進事業」が開始され、URAの導入が加速される。この事業は、「大学等における、研究戦略や知財管理等を担う研究マネジメント人材(リサーチ・アドミニストレーターを含む)群の確保・活用や、集中的な研究環境改革を組み合わせた研究力強化の取組を支援すること」を目的とする²¹⁾。選定された22機関(表1参照)に対して、10年間の補助金が提供されることとなった。

第3章 日本のURA導入が与えた影響

3.1節 日本のURAシステムの概観

本節では、国内大学で浸透してきたURAの役割に関する共通理解と、配置状況の推移について見ていく。

URAとは

日本でのURAとは、「大学等において、研究者とともに研究活動の企画・マネジメント、研究成果活用促進を行うことにより、研究者の研究活動の活性化や研究開発マネジメントの強化等を支える業務に従事する人材」とされる。同じURAという名称でも、各人によって多様な役割をもっている。これは、各個人の経験や技術などの個人的要因だけではなく、大学による違い、同じ大学でも本部・部局・プロジェクトなどの所属先による違い、担当する学問分野による違い、業務ステージによる違いなどの、システムとしての様々な要因がある。

このようなURAの役割についての一定のものさしを提供するものとして、文部科学省の委託によって東京大学でURAスキル標準が作成され、2014年に公開された。スキル標準とは、「URAの業務として一般に

想定される内容ごとに必要な実務能力を明確化・体系化した指標」である。その活用場面は、URA人材の現状把握、URA人材育成の目標設定、URA人材育成の教育評価、URA人材の採用、URA自身のキャリアディベロップメント、などが想定されている。

スキル標準の報告書によると、URAのスキルの項目(業務内容)は、国の科学技術政策の調査分析や学内研究資源の把握等からなる「研究戦略推進支援業務」、プロジェクトの企画から設計、調整、申請までを担う「プレ・アワード業務」、プロジェクト採択後の適正な運営に関する「ポスト・アワード業務」、及び、これらの中核業務に関連する比較的専門性の高い「関連専門業務」という整理がされている。次の4区分、合計22項目である²²⁾。

- (1) 研究戦略推進支援業務：①政策情報等の調査分析、②研究力の調査分析、③研究戦略策定(3項目)
- (2) プレ・アワード業務：①研究プロジェクト企画立案支援、②外部資金情報収集、③研究プロジェクト企画のための内部折衝活動、④研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整、⑤申請資料作成支援(5項目)
- (3) ポスト・アワード業務：①研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整、②プロジェクトの進捗管理、③プロジェクトの予算管理、④プロジェクト評価対応関連、⑤報告書作成(5項目)
- (4) 関連専門業務：①教育プロジェクト支援、②国際連携支援、③産学連携支援、④知財関連、⑤研究機関としての発信力強化推進、⑥研究広報関連、⑦イベント開催関連、⑧安全管理関連、⑨倫理・コンプライアンス関連(9項目)

URAスキル標準は、URAの役割に関する基本的な共通理解として、国内の大学で浸透してきた。しかし、大学の第三の職種に関する議論で触れたように、大学内外で生じる要求に対処するために、URAを含む大学構成員の役割は継続的に変わっていく。従って、当然このスキル標準も動的なもので、今後も改訂されるべきものと捉えることが適切である。

日本のURA配置状況

文部科学省の調査によると、スキル標準の項目を基本として、日本の大学等がURAとして認識している者は、図2のように、2011年度末には50機関323人、2012年度末には58機関477人、2013年度末には69機関696人、2014年度末には88機関791人と増加した²³⁾。URA配置拡大の呼び水となったのは、前述の文部科

学省のURAシステム整備事業及び研究大学強化促進事業である。これらの事業のインパクトは、表1に示す人数規模であり、2011年度および2012年度のURAシステム整備事業で合計118人程度以上、2013年度の研究大学強化促進事業で合計128人以上が、URA配置の支援対象として想定された。内訳に見られるように、文部科学省事業の補助金による雇用だけではなく、各大学の独自経費によるURA雇用が拡大している。2014年度末には計791人のうち、509人(64%)が独自経費での雇用である。各大学の意思として、URAの存在が浸透してきた様子がうかがえる。

また、第三の職種に関する雇用形態が進んだというデータも見られる。文部科学省の2014年度の調査によると、URAの職種別配置状況について、回答数583人の内訳は、教員職234人(40%)、事務職121人(21%)、第三の職種202人(35%)、その他の職種26人(4%)となっている。川上(2015)は、URAの人事制度の整備が進み、「第三の職種」として配置されたURAが全体の3割を超え、今後も新たな職種の整備が各機関

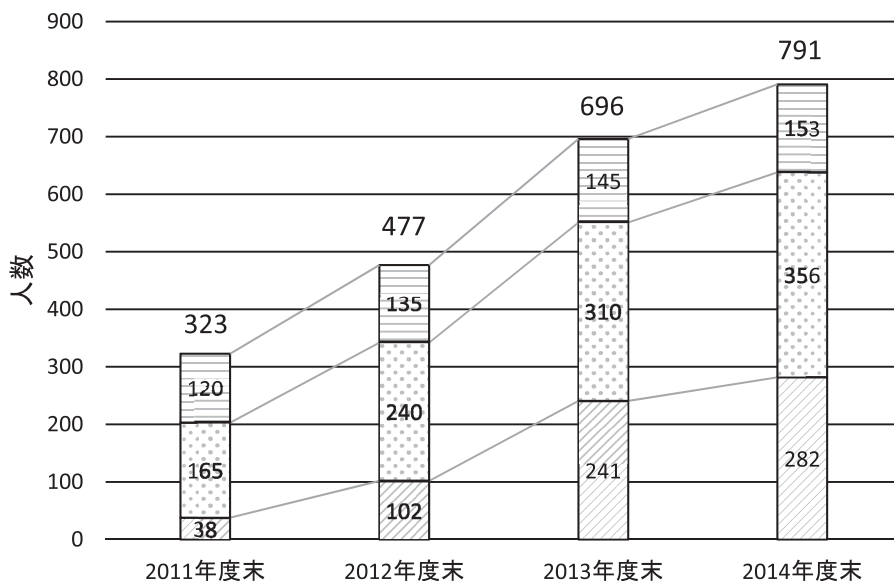
において検討されている²⁴⁾、と述べている。

3.2節 各大学の多様なURAの実態

日本でのURAの本格的な導入が始まってから5年程度が経過し、各大学のURAの相違点や共通点が見られるようになってきた。

URA事業初期のURAの配置を見ると、いずれの大学でも本部の研究担当副学長の下にURA室が置かれ、その組織にURAが所属するところからスタートしている。例外的に、東京大学のみ、部局や学内拠点を本務としたURAを配置し、本部組織に20%の effort で併任するという形態でスタートした。この時点で新たにURAとして採用された人材は、任期付きの特任教員、特任研究員、特任専門職員などの各大学の既存の人事制度による雇用であった²⁵⁾。

既存の制度の中には、事業以前からURAのような存在を雇用するための枠組みも既に存在していた。例えば、東京大学では「学術支援専門職員」「学術支援職員」という制度が既に動いており、これらの制度策定



- 独自経費で雇用したURA(エフォートの半分以上をURA業務に従事)
- 独自経費で雇用したURA(URA業務に専念専従)
- ▨ URA配置支援補助金、研究大学強化促進事業で雇用したURA

(出典： 文部科学省「大学等における産学連携等実施状況について」の関連調査より筆者作成)

図2. 日本のURA人数の推移

に関わった五神真教授（後に東京大学総長に就任）からは、URAのような中間的な学術支援人材を雇用することを想定していた、と身近に聞く機会があった。ただ、いずれも任期の限定される有期雇用の制度であった。

その後、各大学でのそれぞれの取り組みによって、各大学のURA制度の違いが明らかになってきた。

URAの配置先に関しては、京都大学は、独自の財源によって、本部URA組織とは別にキャンパス地区毎に担当のURAを配置し、URAの体制を拡大させた。金沢大学や名古屋大学では、URA設置当初は別組織であったURA組織と産学連携組織とを同じ部門に位置付けて、連携を深めるための組織改編が行われている。また、本部や部局への配置だけでなく、プロジェクト専任で雇用されるURAも存在する。例えば、URA事業と同時期に開始された大規模な文部科学省の事業「革新的イノベーション創出プログラム（COI STREAM）」には、プレ・アワードからポスト・アワードまでURAが携わる東京大学の例や、獲得した事業予算によって専任のURAを雇用する弘前大学の例などが見られる。政策的背景で触れたように、イノベーション創出を目指した学際研究の支援や研究成果の社会実装の支援は、URAの主要な役割になっている。

任期の問題に関しては、一部の大学では、任期付き雇用から無期雇用に移行する制度が整備され、無期雇用に転換したURAのケースも見られる。筑波大学では、URAを定年制事務職員として安定雇用する制度を開始した。大阪大学では、第三の職種と位置付けた「学術政策研究員」という人事制度を整備し、一部のURAはこの職位で無期雇用に転換されている。金沢大学では、一部のURAの雇用に正規の教員ポストを用い、無期雇用とした。金沢大学の山崎光悦学長は、2015年のリサーチ・アドミニストレーター協議会の年次大会において、将来URAが理事になる可能性を残すために教員ポストを活用した、と述べている。いずれの大学も、無期雇用のための財源やポストの確保が共通課題とされる。また、URAと協働した教員によって、URAの活用場面や職種確立に向けた問題提起が行われるなど、学会レベルでの発信も見られるようになった^{26) 27)}。

ここで職種に関する違いも興味深く、職員・教員・第三の職種という三様に分かれる。教員系で雇用する例としては、金沢大学、大阪大学、九州大学、早稲田大学、電気通信大学、奈良先端科学技術大学院大学などが見られる。職員系で雇用する例としては、筑波大学、慶応義塾大学などが見られる。第三の新たな職位

による雇用としては、北海道大学の「URA職」、京都大学の「特定専門業務職員」、大阪大学の「学術政策研究員」などが見られる。私立大学の中でも、「URAは教員」という早稲田大学と、「URAは職員」という慶応義塾大学に象徴されるように、考え方の違いが明らかに存在する。また、大阪大学のように、当初の任期付き教員の職種で雇用されていたところから、新たな第三の職種に移行する過渡期の様子が見られる。これは、各大学でのURAの考え方が反映され、それぞれの違いが明らかになってきた結果と言える。

役割については、前述のスキル標準の枠組みの中で、特に共通項として挙げられるのは、いずれの大学でも予算獲得を支援するプレ・アワード業務が含まれることである。これは、単純な事務的作業にとどまらず、従来は教員が中心的に担っていた大学や部局としての申請書の作成などをURAが行う体制が整備されてきた。URAの関与の度合いは、個々人の専門性などを含む各大学の事情によるが、URAが中心となって予算獲得を進めるケースが見られるようになった。一方、URAとして新たに配置した人数は限られており、競争的資金を獲得した後のポスト・アワードに関わるのはリソースとして限定されるため、獲得した予算の中で新たに任期付きのマネジメント専門職を雇用するということになる。両者はいずれもURA業務という括りに入るが、大学の中での整理としては、新たに雇用された人材は、必ずしもURAという名称で呼ばれていないケースも散見される。東京大学では、学内のこのような専門人材をどのようにURAとして認定するか、という議論が行われている。

また、研究大学強化促進事業によってURAを配置した大学では、当初から、URAの役割として研究力向上を目指したIR（Institutional Research：機関研究）機能の強化を掲げる、東北大学や奈良先端科学技術大学院大学などの例が見られる。IRの活動内容は、個別大学内の様々な情報を収集して数値化・可視化し、評価指標として管理し、その分析結果を教育・研究、学生支援、経営等に活用することであり、各大学での内部質保証システムとしても機能するとも言われる²⁸⁾。その中でURAは、特に各大学の研究力分析を切り口として関与し、近年発達した研究力分析ツールを活用した分析手法を各大学に導入するなどの先導的な役割を果たす例が見られる²⁹⁾。

3.3節 日本のURA業界の形成

日本でのURA事業以前に存在していたのは、前述の学術研究懇談会（RU11）とURA間のネットワークを目指す有志による小規模な「リサーチ・アドミニストレーション研究会（RA研究会）」であった。

URA導入後、研究力強化を目的とした有志の「大学研究力強化ネットワーク」という大学レベルでの協議体が新たに設置された。また、RA研究会を母体として、「リサーチ・アドミニストレーター協議会（RA協議会、RMAN-J）」という専門職団体が発足した。また、URAの育成や能力開発を行う教育プログラムが開始された。これらの動きは設置されて日はまだ浅いが、今後日本のURAを第三の職種として定着させるためのキャリアパス設計や、業界としての変遷を含む職能開発に、大きな影響を及ぼすことが予見される。

URAに関する大学レベルの協議体

日本のURAに関わる大学レベルでの協議体として注目される動きは、日本のURA制度を先導してきたRU11と、日本の大学等の研究力強化を目的として設置された「大学研究力強化ネットワーク（Research University Network of Japan）」がある。

1つ目のRU11は、前述のとおり2009年11月に設置されて以降、日本のURA導入を先導し、URA事業開始後も継続的に大学レベルでのURAに関する情報共有が図られてきた。議論に加わる参加者は、大学副学長や担当副学長から任命を受けた者などの管理者レベルでの会合であり、各大学で進めるURA制度設計についての意見交換や、海外の研究機関の研究支援体制に関する調査などが行われた。担当レベルのURAが直接議論に加わるという主旨のものではなかった。国の委託事業でスキル標準作成を担当した東京大学や、研修・教育プログラム開発を担当した早稲田大学が含まれるように、国としてURAをどう位置付けていくのか、という大局的な視点での議論がなされた。国の事業終了が見えてきた時期においては、制度設計がある程度進み、URAのキャリアパスに焦点が移った。2015年3月のリサーチ・アドミニストレーター委員会の会合では、研究戦略推進支援業務を担うURAとして、執行部が策定する中長期での大学の研究戦略、理念、グラントデザインの構築を支援し、研究の方向性を協同して導く機能の必要性が議論されている。また、キャリアパスとして、理事等の役員、研究企画支援部門の管理者などへの昇任の道があることが重要という意見交換がなされている。

2つ目の大学研究力強化ネットワークは、研究大学強化促進事業を受けた自然科学研究機構が提案して、2014年3月に設立された。大学の研究力強化を推進する機関に呼びかけ、賛同を得られた機関で構成され、2014年6月時点で25機関が加入している。大学・研究機関の枠をこえて、大学の研究力強化や支援機能拡大に関する議論や情報交換、相互の連携推進、必要な施策についての行政への働きかけなどを通じて、個々の大学の研究力強化に資することを目的とする。第一期の運営委員として、自然科学研究機構をはじめ、岡山大学、熊本大学、筑波大学、奈良先端科学技術大学院大学の名前が挙がる。研究力強化に関する具体的な取り組みとして、参加機関間で協議・連携する場として、国際連携、国際情報発信、URA人材交流・キャリアパス、コンプライアンス、大学ランキング指標に関するテーマ別のタスクフォースが置かれている³⁰⁾。

URAの専門職団体

2015年3月、日本のURA専門職団体として、RA協議会が設立された。RA協議会は、2009年に金沢大学の有志を中心に発足したRA研究会を礎としている。前述の2つの協議体は大学組織レベルでの協議の場であるのに対して、このRA協議会は、組織レベルでの協議だけではなく、URA個人を含むメンバー間の交流に重きが置かれている。2016年9月の年次総会時点で、大学等の組織会員22組織268人、組織外個人会員128人、賛助会員3団体が加入している。

母体となったRA研究会は、リサーチ・アドミニストレーションに関わるメンバー間のネットワーク形成を目指すものであった。金沢大学の主催によって、2009年度に第1回会合を開催して以降、年次の研究会が始まった。2012年の第4回は、文部科学省のURA事業が始まって国内のURAへの関心が高まった時期であり、東京農工大学と金沢大学の共催で開催されている。2013年の第5回、2014年の第6回は、URA事業のシンポジウムとの合同大会として開催³¹⁾され、URA事業採択大学への浸透が拡大した。

そして、2015年3月にRA協議会として発足し、2015年度にRA協議会として第1回の年次大会が行われた。2015年度第1回年次大会（実行委員会事務局：信州大学）での参加者数419名（118機関）から、2016年度第2回年次大会（実行委員会事務局：福井大学）には参加者数514名（140機関）³²⁾となり、年々規模が拡大している。また、2016年9月には、世界各地のリサーチ・アドミニストレーター関連団体が加盟

するネットワークである「The International Network of Research Management Societies (INORMS)」に、このRA協議会の参加が認められ、アジアからは初めての加盟団体となった。

URAの教育プログラム

URAの教育は、各大学それぞれで行われる学内研修の取り組みが見られる。その一方で、専門職大学院、専門職団体による研修プログラム、国の資金によるコンソーシアム型の人材養成拠点といった、日本での汎用的なURA教育プログラムも立ち上がってきた。

東京農工大学では、専門職学位課程としてURA養成を目的としたプログラムを開始した。大学院工学府産業技術専攻で行ってきた社会人向けの履修プログラムである「技術開発プランニング型プログラム」を、2014年度より「研究マネジメント人材養成プログラム」に改定した。「リサーチ・アドミニストレーション概論」、「研究プロジェクトマネジメント」、「研究組織マネジメント」、「研究・開発調査分析」、「グラントプロポーザル概論」といった講義科目を追加し、課程修了には「研究プロジェクト提案」を最終試験として課す、実践的な内容で構成されている。1年次あたり定員は40名である³³⁾。

前述のRA協議会では、URA業務初心者を対象とした「新任研修」を行っている。また、年次大会に合わせた「オブショナル教育研修プログラム」を開始した。URA業務全体の知識に関する概説や、ケースを用いた演習を通じて、基礎的なスキルの養成が行われている。同時に、グループ討議や意見交換を通じた、所属組織を超えたURA間のネットワーク構築の機会ということが意識されている。

茨城大学・宇都宮大学・群馬大学および埼玉大学では、文部科学省「科学技術人材育成のコンソーシアムの構築事業」(2014~2018年度)を受けて、地域特性を活用した「多能工型」研究支援人材養成を行っている。教育内容は、研究支援人材として必要な基盤スキルとして次の6項目、(1)研究活動の把握、(2)知財管理と契約、(3)リスクマネジメント・コンプライアンス、(4)ファンド申請への対応、(5)企業の研究開発活動の理解、(6)プロジェクトの企画立案からプロジェクト関係者間の調整能力の涵養、を挙げている。2016年度の教育プログラムによると、7日間の座学集中講座と、1年にわたる実習講座で構成される。教育プログラムの受講は、機関単位でのコンソーシアムへの入会が前提とされ、個人での参加はできないが、URAや産学

官連携コーディネーター、研究協力や産学官連携に関与する事務職員などが受講対象として想定されている³⁴⁾。

第4章 結論

本稿では、日本のURA導入の背景と政策(第2章)と日本のURA導入が与えた影響(第3章)について見てきた。

国立大学法人化以降、大学の基盤的経費である運営費交付金が削減される中、競争的資金に付随して提供される間接経費が、大学の自己裁量で使える重要な資金源となった。同時に、競争的資金の獲得を進めれば進めるほど、教員への負担が増大することになった。資金獲得前の申請書作成、資金獲得後の管理運営業務を専門的に担う研究支援人材が求められた。米国では、第二次世界大戦後の急速な競争的資金の増加に伴い、1950年代には「Research Administrator」が存在しており、これに倣って、日本でも「リサーチ・アドミニストレーター」を導入すべきという議論が起こった。一方、高等教育研究の分野では、従来の教員・職員でない専門職として大学の第三の職種に関する議論が行われていた。このような議論が背景にあり、第三の職種としてURAシステムを整備するという動きになったと見られる。

国のURA事業が開始されて以降、着実にURAの配置が進み、共通認識としてのスキル標準が開発された。スキル標準の中でも、URAの役割として各大学の共通項として特に浮かび上がるのは、予算獲得を支援するプレ・アワード業務への期待である。特にその中でも、米国URAと異なるのは、事務的なプロセス管理だけではなく、申請書の企画まで踏み込んだ支援に関与しているという点である³⁵⁾。また、専門職団体が設置されてURA個々人のネットワークが強化されると共に、大学組織間での連携促進のための協議体が構成された。専門職団体がURA新任者向けの教育プログラムを開催する動きや、社会人向けの専門職大学院がURA向けにカリキュラムをリニューアルする動きが出てきた。

2015年度の文部科学省調査によると、URA事業以降数年が経過し、一部大学等でのURA業務の高度化・多様化などの質的な変化が進んでいる。大学経営層の認識として、URAはプレ・アワード業務を行うものという位置付けにとどまるのではなく、研究経営へのコミットが今後の課題で、URAのミッション再定義

が必要ではないか、と指摘されている³⁶⁾。

以上のような変遷を遂げる中、URA事業開始前から現在に至るまで、変わらず課題として挙げられるのは、多くのURAが該当する任期付きの雇用形態の問題やキャリアパスの問題である。

有期雇用の問題は、優秀な若手人材獲得の障壁となるということにとどまらず、URAの技能継承を困難にすることや、大学内で有益な能力が開発されてきたURAを失うといった懸念がつきまとう。URAにとって、スキル標準に書かれる技能も重要であるが、同時に、学内情勢や大学独自のカルチャーに精通することや広く学内ネットワークを持つという要素がその役割上の大きな強みとなる。これらは、長期的に大学内の経験を積むことで拡大していくものであるが、任期によって途切れることは、URA本人だけではなく大学としても損失となる。

キャリアパスの問題は、第三の職種としての定着ということとも関係する。図1によるならば、従来、トップマネジメント即ち大学役員に就くのは、教員と職員であったが、同様に、専門職からも大学役員へのキャリアパスがあるということが、教職員と並ぶ第三の職種と言える要件である。今現在、URAという職そのものが新しく、URAとして雇用されているのは言わば新しい人であり、支援業務をミッションとして与えられる指示系統の下で動いている。一方で、URA室などの組織のトップを見ると、多くの場合は、部局長経験者、大学本部や部局の執行部経験者³⁷⁾、研究者としての定年を迎えた名誉教授などのように、教員として大学経営に関わってきた人が就いている。新しくURAとして着任した専門職が、10年後、20年後に、どのような形で大学組織に貢献する人材として評価され、どのように処遇されるのか。近い将来、教職員に並ぶ形でのキャリアパスが実現されたとき、第三の職種として定着したと言えるのではないか。現時点では、その第一歩として、従来の教職員とは異なる、新たな職種としての規定が用意され、URAの雇用が始まったという認識が妥当である。

引用文献

- 1) 文部科学省。「リサーチ・アドミニストレーター (URA) を育成・確保するシステムの整備」ウェブサイト (http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/) (参照日：2016年9月28日)。
- 2) 伊永隆史・亀井善太郎・佐伯哲也 2012。「国立大学法人化政策の課題とその対応」『論考：科学技術政策』、東京財団。
- 3) 国立大学協会 2015。「国立大学法人の直面する問題点」。
- 4) 小林信一 2008。「第3章 研究プロジェクト管理」『国立大学法人経営ハンドブック(3)』、国立大学財務・経営センター。
- 5) 東京大学 2011。「リサーチ・アドミニストレーターの職務内容・スキル標準等に関する調査研究」報告書。
- 6) 松本紘 2008。「伝統を基礎とし革新と創造の魅力・活力・実力ある京都大学を目指して」『京大広報』638, pp.2722-2724。
- 7) 高橋真木子 2008。「リサーチアドミニストレーターの活動に学ぶ (前編)(後編)」『産学官連携ジャーナル』4(5), pp.15-17, 4(6), pp.64-66。
- 8) 高橋宏・北澤宏一 2010。「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・技術計画学会年次学術大会講演要旨集』25, pp.11-14。
- 9) 李京柱 2007。「アメリカ大学における「外部資金支援研究のマネジメント能力」の発展」『研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集』22, pp.828-831。
- 10) 鳥谷真佐子・稲垣美幸 2011。「リサーチ・アドミニストレーターの現状と課題」『大学行政管理学会誌』15, pp.33-40。
- 11) 有本章・山野井敦徳・羽田貴史 2005。『高等教育概論—大学の基礎を学ぶ』、ミネルヴァ書房。
- 12) 山本清 2010。「大学職員の能力開発」『IDE現代の高等教育』523号, pp.20-24。
- 13) 大場淳 2008。「競争的環境下の大学における職員の専門職化に関する国際比較研究」『科学研究費補助金(基盤研究(C))課題番号:17530575 最終報告書』。
- 14) 田柳恵美子・梅本勝博 2005。「産学官連携コーディネーター機能の国際比較:アクター主導モデルvs.コーディネーター主導モデルの枠組みによるケーススタディ」『北陸先端科学技術大学院大学科学技術開発戦略センター知識創造場論集』2巻1号, pp.20-28。
- 15) Whitchurch C. 2008. "Shifting Identities and Blurring Boundaries: The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education", *Higher Education Quarterly*, 62(4): pp.377-396.
- 16) Whitchurch C. 2012. *Reconstructing Identities in Higher Education: The Rise of Third Space Professionals*, Routledge.
- 17) 内閣府 2011。「第4期科学技術基本計画」。
- 18) 内閣府 2012。「第105回総合科学技術会議議事要旨」。
- 19) 首相官邸 2013。「日本再興戦略」。
- 20) 澤田芳郎 2016。「研究支援の社会史」『産学連携学』12-2, pp.1-10。
- 21) 文部科学省。「研究大学強化促進事業」ウェブサイト (http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/sokushinhi/) (参照日:2016年9月28日)。
- 22) 東京大学 2014。「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(スキル標準の作成)」成果報告書。
- 23) 文部科学省 2011, 2012, 2013, 2014。「大学等における産学連携等実施状況について」の関連調査。
- 24) 川上伸昭 2015。「科学技術イノベーションの推進について」、RA協議会第1回年次大会講演資料。
- 25) 東京大学URA推進室電子書籍プロジェクト編 2013。『URAを知っていますか:大学,研究の新しい取り組みを支えるユニバーシティ・リサーチ・アドミニストレーター』、電子書籍(iTunes)。
- 26) 山内薫 2013。「リサーチ・アドミニストレーターを活用しよ

- う]『化学と工業』66巻9号, pp.699-700.
- 27) 山内薫 2014. 「リサーチ・アドミニストレーターの職種を確立しよう」『化学と工業』67巻3号, pp.187-188.
- 28) 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所 2011. 「高等教育におけるIR (Institutional Research) の役割」.
- 29) 山野真裕・鳥谷真佐子 2014. 「大学の研究戦略支援業務を支える研究力分析ツール」『カレントアウェアネス (日本図書館協会)』(322), pp. 2-4.
- 30) 大学研究力強化ネットワーク. ウェブサイト (<http://www.runetwork.jp/organization/>) (参照日: 2016年9月28日).
- 31) RA研究会. ウェブサイト (<http://jram.w3.kanazawa-u.ac.jp/>) (参照日: 2016年9月28日).
- 32) RA協議会. ウェブサイト (<http://www.rman.jp/>) (参照日: 2016年9月28日).
- 33) 東京農工大学. 大学院工学府産業技術専攻 (専門職学位課程) ウェブサイト (<http://web.tuat.ac.jp/~rmmot/about/characteristic.html>) (参照日: 2016年9月28日).
- 34) 群馬大学. 「地域特性を活用した「多能工型」研究支援人材養成拠点」ウェブサイト (<http://www.ccr.gunma-u.ac.jp/kenshien/>) (参照日: 2016年9月28日).
- 35) 山野真裕 2016. 「大学のリサーチ・アドミニストレーターの導入と変遷に関する日米比較: リサーチ・デベロップメント機能の拡大」『大学経営政策研究』6, pp.67-82.
- 36) 三菱総合研究所 2016. 「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」.
- 37) 山野真裕 2014. 「学際研究進展と大学組織改革の相互作用: 東京大学における学際研究教育とURA配置の事例」『研究技術計画』29(2/3), pp.132-143.

(指導教員 山本 清教授)