

日本の大学リサーチ・アドミニストレーター（URA）の 教育プログラムの動向

大学経営・政策コース 山野真裕

A Review of Education Program for University Research Administrator (URA) in Japan

Masahiro YAMANO

The purpose of this study is to clarify trends of education program for University Research Administrator (URA) in Japan. Research of the URA education program in Japan has been started by a URA project of Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT) in 2011. After the project, Tokyo University of Agriculture and Technology has used the results and started an education program for research management in their professional graduate school of MOT. Research Manager and Administrator Network Japan (RMAN-J), professional organization of URA, also has started one-day fundamental training program for new URA.

On the other hand, mid or higher level URA has taken other educational opportunities, for example, the training program for Program Manager's candidate by JST, a national funding organization, the graduate school of higher education program and so on.

In this study, difference of these education programs has been reviewed by the skill standards of URA in Japan.

目次

1. はじめに
 1. 1. 本研究の目的と意義
 1. 2. 先行研究
 1. 3. 分析の枠組みと本稿の構成
2. 文部科学省の施策による教育プログラムの検討
 2. 1. URAのスキル標準
 2. 2. URAの教育プログラム
3. URA教育を目的としたプログラム
 3. 1. 研究マネジメントに関する専門職大学院
 3. 2. 専門職団体による研修
4. URA自身の選択行動に見られる教育プログラム
 4. 1. 高等教育分野の大学院
 4. 2. その他の専門研修
5. まとめ
 5. 1. 事例分析の整理
 5. 2. 今後の研究の方向性

1. はじめに

1. 1. 本研究の目的と意義

本稿は、日本の大学や研究機関で導入が進んできた研究マネジメントの専門的人材、リサーチ・アド

ミニストレーター（University Research Administrator: URA）の教育プログラムに関する動向を整理し、今後の研究の方向性を検討することを目的とする。

日本でのURA養成のための教育プログラムは、2011年の文部科学省のURAシステム導入施策の流れで検討が行われた。その後、東京農工大学でのMOTを母体とした専門職大学院での教育プログラムや、新設された専門職団体リサーチ・アドミニストレーター協議会（RA協議会）による新任研修、大学コンソーシアムによる研修などが始まった。その一方で、URA導入以前から存在する高等教育分野の大学院や、近年URA導入後に新たに始まった専門研修であるプログラム・マネージャー研修（PM研修）のように、URAとして着任した人材が自ら選択し、積極的に多数の参加が見られるプログラムも存在する。

このような背景から、URA導入初期に検討された教育プログラムを基本として、URA導入が進んだ現状の動向を反映した教育について再検討することは、今後のURA育成を考えるうえで有効と考えられるが、現在の研究は十分に進んでいない。

そこで本稿では、今後のURAの教育プログラムのあり方について考察する予備的研究として、まず、日本のURAの教育プログラムに関する先行研究や、文部科

学省の施策で検討された教育プログラムについて整理する。次に、その流れの中で開設された専門職大学院のプログラムや専門職団体によるURA 新任研修、および、近年のURA 自身の選択行動に見られる教育プログラムの動向について事例を取り上げ、文献をもとに分析を行う。そして、以上の検討結果をもとに、今後の研究の方向性を提示する。

1. 2. 先行研究

日本でのURA 全般をテーマとした先行文献の整理については、齋藤 (2017) による記述が詳しい¹⁾。同著によると、日本でのリサーチ・アドミニストレーションの専門家の必要性についての言及は小林 (2004a, 2004b) が最も古く、齋藤・小林 (2005)、李 (2007a, 2007b)、齋藤 (2008) によるURA の紹介が続いている^{2) 3) 4) 5) 6) 7)}。

日本のファンディング機関である科学技術振興機構 (JST) の文献に見られ始めたのもこの頃である。高橋 (2008a, 2008b) は、米国の大学で産学連携活動を支える職種の一つという視点で、外部資金の申請・管理という面から研究支援活動を担うURA を紹介している^{8) 9)}。高橋は、この当時、「リサーチ・アドミニストレーター」という言葉そのものがほとんど知られていなかった、と後のインタビューで述べている¹⁰⁾。また、当時JSTの高橋・北沢 (2010) は、米国のURA の役割と日本への導入方策の考察について発表している¹¹⁾。

この時期、米国のリサーチ・アドミニストレーションの制度を取り上げて、日本への導入方策について検討する論考が見られるようになった。

日本の私立大学では、石間・伊藤・出口・馬渡 (2010) は、立命館大学の事例として、産学官連携・研究推進人材の専門性育成プログラムと専門人材キャリアパスプログラムを示しており、この中で、米国における産学官連携・研究推進を担う人材としてリサーチ・アドミニストレーターの存在を取り上げ、米国型の専門職制度の有効性を指摘している¹²⁾。

鳥谷・稲垣 (2011a, 2011b) は、萌芽期の日本のURA の状況を調査し、米国のURA と比較して、日本型URA 像を考察している^{13) 14)}。鳥谷・稲垣によると、2007年に金沢大学のURA 組織の前身の組織が設置された当時、研究支援者として雇用され、URA について調べ始めた¹⁵⁾、と後のインタビューで述べているように、国立大学のURA 自身による先駆的な研究である。

また、財団法人全日本地域研究交流協会 (2011) は、

地域イノベーションの仕掛人としてのコーディネーターの役割として、大学等から企業への技術移転を担う人材に関する調査研究や人材育成を行ってきた知見を踏まえて、日本のURA 制度設計への提言を述べている。

以上の2011年までの文献においては、そもそもURA とは何か、日本で広く知られる前の時期であり、米国のURA の紹介や日本へのURA 導入の有効性に言及する研究が中心であり、日本のURA の教育プログラムの具体的内容に踏み込んだ研究は限られる。

日本のURA の教育プログラムの具体的内容に関する研究は、2011年以降に開始された文部科学省の施策によって進められてきた部分が大勢を占める。

日本で本格的にURA の教育プログラムの検討が行われたのは、2011-2013年度に実施された、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」(研修・教育プログラムの作成) 事業である。この事業の報告書を通して、講義マテリアルおよび活用ガイドが示された¹⁶⁾。

このシステム整備の時期、研究・技術計画年次学術大会において、着任したURA 自身や、研修プログラムの検討にあっていた関係者によって、URA 育成に関する議論が集中的に行われている。鳥谷 (2012)、松永・杉山・中島 (2012)、伊藤 (2012)、天野 (2012)、矢野・山下・林・村上 (2012)、天野 (2013)、中島 (2014) の発表が見られる^{17) 18) 19) 20) 21) 22) 23)}。

その後も、システム整備事業の流れをくむ施策は継続され、報告書が公開されている。「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²⁴⁾、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」²⁵⁾、産学官連携支援事業委託事業「URA システム強化に向けた諸課題に関する調査」²⁶⁾ によって、URA の将来像やキャリアパス、評価、育成に関する調査がシンクタンクで行われている。

特に、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の質保証に向けた調査・分析」²⁷⁾ では、最初の文部科学省「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」(研修・教育プログラムの作成) 事業で作成された研修プログラムの活用実績に関する調査が行われ、活用したと回答した大学は、大学等の75機関のうち国立大学の10機関 (13%) にとどまっていることが明らかに

なっている。

直近の平成30年度科学技術人材養成等委託事業「リサーチ・アドミニストレーターの認定制度構築に向けた認定基準等の作成に資する調査・分析」²⁸⁾においても、大学等におけるURAの配置は一定程度進展し、役割はこれまで以上に深化・拡大する一方で、URAには採用、育成、評価、キャリアパスなどに多くの課題が存在することが指摘されている。人材育成に関しては、次の課題が挙げられている。

・大学等によっては、URAの担う業務に多様性が見られることに加え、そのバックグラウンドが必ずしも一律でないことから、URA間でのスキル等の習熟度やパフォーマンスに個人差が生じていること(バックグラウンドの多様性に配慮したスキル向上の仕組みづくり)

・大学等によっては、URAの業務に対応した専門的な研修の機会が不足しており、人材育成の観点から大学等間で均衡を欠いていること。さらに、URAになろうとする人材に対する養成システムが十分に整備されておらず、継続的な人材の供給が必ずしも担保されていないこと(育成のための機会確保)

(文部科学省 2019)

システム整備事業以降の教育プログラムに関わる研究としては、次のような記述がある。

山野(2016)は、2016年頃までのURAの形成初期の俯瞰の中で、URAの教育プログラムに関する動向として、東京農工大学による専門職学位課程、RA協議会による新任研修、茨城大学・宇都宮大学・群馬大学等による「多能工型」研究支援人材養成の存在について触れた²⁹⁾。

多能工型研究支援人材養成を進める伊藤(2016, 2017, 2018)は、2015年度から実施している研究支援人材の体系的な教育プログラムの事例に関して、設計思想、内容、実施状況に言及している^{30) 31) 32)}。この論考にある取り組みは、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「地域特性を活用した「多能工型」研究支援人材養成拠点」(平成26年度～平成30年度)によって行われた。コンソーシアムの参加大学は、2017年度に19大学、2018年度に23大学と拡大し、URAや教職員がこの教育プログラムを受講している。事業終了後の2019年度以降も、多能工型研究支援人材育成コンソーシアムが実施する有償の教育プログラムに移行し、継続している³³⁾。これは、URA

システム整備事業とは異なる経緯で立ち上がった、日本の有力な事例の一つである。

以上の先行研究を整理すると、次のとおりである。

日本のURAの教育プログラムに関する研究は、2011年の文部科学省システム整備事業によって具体的に着手され、2014年に一定の研修プログラムとして講義マテリアルや活用ガイドが示された。しかし、その後の調査で、その研修プログラムの活用は限定的であり、URAの多様性に考慮したスキル向上の仕組みや育成のための機会確保が課題となっていることが指摘されている。

また、少数ではあるが、立命館大学の「産学官連携・研究推進人材の専門性育成プログラム」や茨城大学・宇都宮大学・群馬大学が開始した「多能工型研究支援人材育成コンソーシアム」のように、文部科学省システム整備事業前後に、独自に検討された教育プログラムの事例が存在する。

これらの事例に見られる教育プログラムは、産学官連携を端緒として進められてきた背景があり、その一方で、例えば、基礎科学や大学教育といったアカデミアを中心とするURAの事例³⁴⁾も存在することから、教育プログラムに関する研究としては検討の余地がある。

特に、近年のURAによる選択に見られる教育プログラムについて、URAスキル項目の視点で検討した研究は限定的であり、多能工型研究支援人材育成コンソーシアムの事例(伊藤(2016))を除いて、存在しない。

1.3. 分析の枠組みと本稿の構成

本稿では、次の構成で分析を進める。

2章では、日本のURAの教育プログラムの具体化の端緒となった研究として、文部科学省の施策による教育プログラムの検討結果に立ち返って整理する。この教育プログラムの検討にあたっては、URAのシステム整備として、「スキル標準」の作成と連動して進められたという背景があり、スキル標準に挙げられた項目と対応付けた構成が示されている。しかしながら、それ以降の研究においては、スキル項目の視点でURA育成に資する教育プログラムを分析した研究はほとんど存在しない。そこで、本稿の以降の章では、このスキル標準の項目を参照軸として用い、URAの受講が見られる教育プログラムの事例分析を試みることにする。そのため本章では、スキル標準についても

合わせて先行研究に立ち返って概観することとする。

3章では、直接的にURA教育を目的として開設された教育プログラムの分析を行う。URAシステム整備事業の検討結果を踏まえて開設されたプログラムで、学位取得を伴うものと伴わないものの2つの事例を検討する。前者の事例として、研究マネジメントに関する専門職大学院として日本で1例のみ確認された、東京農工大学のMOT教育を母体とした教育プログラムを取り上げる。後者の事例として、専門職団体RA協議会による新任研修を取り上げる。

4章では、前章の枠組み以外に存在する、URA人材自身が学習機会として選択している教育プログラムの分析を行う。直接的にURA育成を目的として掲げているプログラムではないが、複数のURAが継続的に受講している事例の存在が筆者の経験上明らかになっている。しかしながら、URA教育の視点でこれらを論じる先行研究は見られない。そこで、本稿では、学位取得を伴うものと伴わないものについて、URAスキルに関する視点でそれぞれ事例を検討する。前者の事例としては、複数大学のURA人材の在学が確認された、東京大学の高等教育分野の大学院コースを取り上げる。後者の事例としては、毎年継続的にURA人材の受講が確認された、ファンディング機関JSTによる「プログラム・マネージャー（PM）の育成・活躍推進プログラム」（PM研修）を取り上げる。

最後に、5章では、本稿で取り上げた教育プログラムの事例分析のまとめを行い、今後の研究の方向性を提示する。

2. 文部科学省の施策による教育プログラムの検討

本章では、以降の分析の準備として、文部科学省の施策によって作成されたURAのスキル標準³⁵⁾について、先行研究に立ち返って整理し、以降の分析に用いる参照軸を設定する。また、その参照軸によって、同時期に作成された教育プログラム³⁶⁾について整理する。

2.1. URAのスキル標準

文部科学省（2014a）によると、表1のスキル項目に示すように、URAの業務は、3つの中核業務と、それぞれに関連する専門的な業務に区分される。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」3項目、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」5項目、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」5項目、そしてこれら3つの中核業務それぞれに関連する比較的専門性の高い「関連専門業務」9項目の総計22項目から構成される。

スキル標準としては、各22項目について、初級、中級、上級の人材レベルに分けてスキルを定義したスキルカードが作成されているが、本稿での分析においては、まず、この表に示される22のスキル項目を軸とした教育内容の異同を検討することとする。

2.2. URAの教育プログラム

表2が、文部科学省の施策によって作成された教育プログラムである。この内容は、URAの活動に必要な共通的知識に関して、講義による習得に適したものを講義科目としてまとめられたもので、初級・中級レベルを想定されている³⁷⁾。

序論は、URAの初任者を想定した入門の位置づけで、大学マネジメントやそもそもURAとはどのようなものなのか、基礎的知識の習得を目指すものとされている。大学そのものについての解説も一部含まれているが、限られた時間での導入部分である。共通科目群は、10科目のうち6科目は倫理・コンプライアンス関連であり、URAとして最低限知っておくべきことが取り上げられている。その他の4科目は、プロジェクトの申請、予算管理、評価対応、報告のスキルに関する知識で、URAが期待される役割の中心部分である。専門科目群は、IR、リサーチ・デベロップメント、知的財産、産学連携、アウトリーチなど、URA各自の専門領域を掘り下げるための導入部分に取り上げられている。

また、本プログラムの活用ガイドによると、米国等のURA関連の大学院カリキュラムでは、MBA、MOTで扱われている科目、例えば、戦略論、組織論、リーダーシップ論などが含まれており、日本においても、必要に応じて、MBAやMOT科目受講などによって補完する必要性について言及されている。

表2に挙げられた対応スキルに沿って項目ごとの時間配分を示したのが、表3である。想定時間は、講義マテリアルのシラバスに示されたコマ数から換算した時間数（活用ガイドによると1コマ90分を想定）であり、22科目合計で45時間となっている。

大項目別に見ると、(1)研究戦略推進支援業務が13.3%、(2)プレアワード業務が25%、(3)ポストアワード業務が16.7%、(4)関連専門業務が35%、そして、スキル項目に含まれていない導入科目とされているのが

表1. URAのスキル項目

機能（業務）		業務内容
(1) 研究戦略推進支援業務		
1-1	政策情報等の調査分析	政府の科学技術政策、審議会の答申・提言等や、ファンディング・エージェンシー等の事業について、その策定段階からインターネットや関係者へのヒアリング等を通じて情報を収集し、政策動向等について分析を行う。また、組織においてこの機能充実のため、施策情報に係るデータベースの整備等、情報分析機能の強化、充実にを図る。
1-2	研究力の調査分析	研究者の研究分野、外部資金獲得状況や論文投稿状況等を把握し、マッピング等により大学・部局等の研究特性の組織的把握を行う。また、組織においてこの機能充実のため、研究者情報のデータベースの整備等、研究プロジェクトの策定基盤を強化・充実化する。
1-3	研究戦略策定	組織の研究教育資源を有効に活用することを目指し、組織改編、研究拠点形成、研究支援体制構築に関する立案・支援、関係部局との調整等を行う。研究者相互の認識の拡大と深化、意識醸成、プレゼンス確立のため、例えば新たな課題発見のためのワークショップの開催等を行う。
(2) プレアワード業務		
2-1	研究プロジェクト企画立案支援	外部資金獲得状況等から他大学との比較、採択結果の分析等を行う。また、研究者のマッチング、研究チームの構成員候補のリストアップ等の外部資金に応募する研究プロジェクトの企画案の策定のための支援、調整等を行う。
2-2	外部資金情報収集	国、ファンディング・エージェンシーや企業等が募集する補助金・委託事業等の国内外の外部資金及び関連情報について、その策定段階からインターネットや関係者へのヒアリング等を通じて収集、募集内容、対象や要件等を分析し、背景となる政策動向や外部資金獲得によるメリット・デメリット等を把握し、適切な研究分野・経験を持つ研究者に情報提供を行う。
2-3	研究プロジェクト企画のための内部折衝活動	外部資金受入、研究プロジェクトに必要な研究資源の確保や協力機関との契約締結に関する事務局との調整、学内の研究者・研究科等への研究プロジェクトへの参画交渉、調整を行う。
2-4	研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整	学外の研究者・研究機関への研究プロジェクトへの参画交渉や外部資金受入、事業計画・NDA等の契約締結に関する協力機関との調整を行う。
2-5	申請資料作成支援	研究者の発想を整理し、必要なデータ等の収集、外部資金の申請書の研究計画の分筆・ドラフトや予算計画の作成を行う。また、申請書の添削・改善アドバイスや形式・内容が公募条件等に適合しているかどうかの確認を行う。申請書等を基にヒアリング審査等におけるプレゼンテーション資料等の作成や支援を行う。申請書やプレゼン資料作成指導セミナー等を開催する。
(3) ポストアワード業務		
3-1	研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整	外部資金採択時に、ファンディング・エージェンシー等との研究計画・予算、間接経費の比率等の調整、詳細な研究・予算計画の作成を行う。
3-2	プロジェクトの進捗管理	研究プロジェクトの運営ミーティング、研究チームミーティング等の運営、各研究チーム等を含む研究プロジェクトの進捗状況の把握・調整を行う。また、研究プロジェクトに関する論文発表、学会発表、知的財産の取得、その他研究成果の把握・整理を行う。
3-3	プロジェクトの予算管理	学内共同研究者、協力機関等への予算配分案の調整・作成を行うと共に、研究費の執行状況の把握及び研究計画や法令・補助条件等に適合しているかの確認を行う。また、内部監査、外部資金の額の確定検査等の検査への対応を事務と連携して行う。研究目的・内容に必要なスペックを満たす機器等のリストアップ及び調達の際の仕様書等の作成、メーカーや経理担当者との調整を行う。
3-4	プロジェクト評価対応関連	ファンディング・エージェンシー等による年度評価、中間評価、事後評価等に対して報告書、プレゼンテーション資料等の作成やその支援、ヒアリングへの出席等の対応を行う。また、研究プロジェクト自体で行う評価委員会の開催・運営を行う。
3-5	報告書作成	各種報告書に必要な研究成果等の整理、研究者・研究チームとの執筆内容の調整、整理・取りまとめを行い、ドラフトを作成する。また、報告書の添削・改善アドバイスや報告書が研究計画等へ適合しているかどうかの確認を行う。
(4) 関連専門業務		
4-1	教育プロジェクト支援	教育研究拠点形成や、連合大学院設置等、大学院教育を主とした連携支援を行う。国・大学の大学院教育方針を理解しつつ連携構想を研究面から整理すると共に、学内関係者及び外部関係機関との連絡・調整を行い、教員・事務と共同で連携に関する具体的な手順を進める。
4-2	国際連携支援	国際的な教育研究に関するコンソーシアム形成等、海外機関との連携を進めるに当たり、海外の教育研究動向・状況を理解し、説明資料作成、連絡、調整、契約、調印式等の現地でのイベント開催等の一連の業務を、教員、事務職員と連携して行う。また、国際共同研究支援の一環として、国外から研究者を招聘するための連絡、調整等を行う。
4-3	産学連携支援	企業との組織的連携、産学官連携コンソーシアム、地域振興を含めた地域産業界との連携の構築支援を行う。具体的には、企業と研究者の研究プロジェクトに対する考え・要望を聞き、方向性を整理し、プロジェクトの実現に向けた交渉・仲介を行う。また、産業界と連携し公的競争的資金による複数の当事者による大型・長期のプロジェクトの推進を支援する。
4-4	知財関連	必要に応じて学内の関連部署と連携、調整しつつ、知財の発明範囲の確定、特許明細書の検討・作成、企業と共同出願する際の調整・交渉を行う。また産学官連携コンソーシアム、特区構想等の特別な取り組みについては、事業趣旨や申請内容を踏まえ、当該事業に最適な知財の取り扱いを提案する。
4-5	研究機関としての発信力強化推進	研究活動に関係する研究機関としての提言、宣言等の立案を支援する。また、学外の研究者や学外ステークホルダー等に対する研究機関としての発信力・ブランド力を強化するため、研究内容、研究環境等に関する広報活動に参画する。
4-6	研究広報関連	Webサイトの掲載内容の立案、デザイン、管理や更新を行う。その他、ニュースレター、パンフレット等の海外向けも含めた広報資料の企画・作成を行う。また、プレス発表等の手配や取材の対応を行う。研究会や一般向けセミナー等におけるプレゼンテーション資料の作成や研究内容・成果の発表・報告を行うと共に、セミナー等の成果の取りまとめ、来場者とのネットワークの形成を行う。
4-7	イベント開催関連	シンポジウム等の企画・立案、プログラム策定を行い、必要な講師等の選定・招聘、関連する手続き等の事務部門・イベント会社との調整を行う。また、イベントの対象に合った適切な広報を行い、準備・開催当日の管理・運営を行う。
4-8	安全管理関連	必要に応じて学内の関連部署と連携、調整しつつ、薬品等の取り扱い、遺伝子組み換え動植物、病原性微生物、放射線等の実験に関する法令等への適合性確認や定期的な運用状況の確認を行う。併せて、保管・実験等に必要申請書類等の作成を行う。また、事故発生時の学内外の対応を行う。海外調査、フィールドワーク等における参加研究者の把握、実施計画の作成、保険加入等の管理を行う。
4-9	倫理・コンプライアンス関連	必要に応じて学内の関連部署と連携、調整しつつ、利益相反や知的財産・研究成果の取り扱いに関する確認、実験等に併り収集する個人情報の管理等を行う。また、研究者等に対する各種倫理・コンプライアンス関連の助言・情報提供を行うと共に、倫理・コンプライアンス違反があった際の学内外の対応を行う。

（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」（スキル標準の作成）成果報告書より筆者作成）

表 2. 文部科学省施策で作成された教育プログラム

形式	内容	対応スキル	想定時間 (時間)	対象レベル	
講義	序論 (2科目)				
	1	大学マネジメント		1.5	初級
	2	総論 リサーチ・アドミニストレーターとは		3.0	初級
	共通科目群A コンプライアンス (6科目)				
	3	大学とコンプライアンス概論	倫理・コンプライアンス関連	1.5	初級
	4	利益相反総論	倫理・コンプライアンス関連	1.5	初級
	5	ライフサイエンスと利益相反	倫理・コンプライアンス関連	1.5	初級・中級
	6	研究倫理総論	倫理・コンプライアンス関連	1.5	初級
	7	ライフサイエンスと研究倫理	倫理・コンプライアンス関連	1.5	初級・中級
	8	大学における安全保障輸出管理	倫理・コンプライアンス関連	1.5	初級
	共通科目群B 研究事務 (4科目)				
	9	研究評価対応	プロジェクト評価対応関連	1.5	初級・中級
	10	研究費管理1	プロジェクトの予算管理	1.5	初級
	11	研究費管理2	プロジェクトの予算管理	1.5	初級
	12	申請書・報告書作成支援	申請資料作成支援 報告書作成	1.5	初級
	専門科目群C 調査・企画 (4科目)				
	13	科学技術政策概論	政策情報等の調査分析	1.5	初級
	14	研究力調査・分析入門	研究力の調査分析	1.5	初級
	15	研究力調査・分析手法	研究力の調査分析	3.0	中級
	16	研究プロジェクト企画手法概説 (※)	研究プロジェクト企画立案支援	9.0	初級・中級
	専門科目群D 対外連携 (3科目)				
	17	大学と知的財産マネジメント	プロジェクトの進捗管理 知財関連	1.5	初級・中級
18	産学連携概論 (※)	研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整 (プレ) 研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整 (ポスト) 産学連携支援	1.5	主として初級	
19	地域連携概論 (※)	研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整 (プレ) 研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整 (ポスト) 産学連携支援	3.0	中級	
専門科目群E アウトリーチ (3科目)					
20	研究活動と広報	研究広報関連	1.5	初級・中級	
21	研究機関としての発進力強化	研究機関としての発信力強化推進	1.5	初級・中級	
22	イベント開催関連業務	イベント開催関連	1.5	初級・中級	
トピックスに応じた個別セミナー等					
各大学内	大学の研究戦略 (各大学別)	研究戦略策定 研究プロジェクト企画立案支援			
セミナー	科学技術政策動向 (新制度・公募情報を含む)	外部資金情報収集			
既存の専門講習の活用					
専門講習	安全管理関連業務	安全管理関連			

※の科目ではケース演習との併用が効果的

(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」(研修・教育プログラムの作成)成果報告書より筆者作成)

10.0%である。

スキル項目として、重点的に時間配分されているのが、研究プロジェクト企画立案支援 (20%) および倫理・コンプライアンス関連 (20%) である。前者は、ほとんどのURAにとって共通的に重要な業務と考えられる、外部資金獲得の支援のための導入科目である。大学を拠点とする研究プロジェクトの構想、立案、研究資源確保、研究組織案策定、プロジェクト起動、研究組織整備など、研究プロジェクトの創出から経常的な運営が可能になるまでの作業にあたる際に、前提知識としてもっておくべき基礎的知識の解説が想定さ

れている。後者は、コンプライアンス、利益相反、研究倫理、研究不正、安全保障輸出管理など、URAが研究支援実務にあたる際に不可欠な、最低限知っておくべき基礎知識を共有するものである。

また、スキル項目に含まれていないものとして挙げられている科目が、URA概論と大学マネジメントである。若手の新任者以外でも、企業から大学のURAに移ったシニア人材や、ポスドクからURAに移った人材が大きい比率を占める傾向があることから、大学やURAそのものに関する基礎知識は、新たな環境に適応するために有益な学習機会と考えられる。

表3. 文部科学省施策で作成された教育プログラムのスキル項目ごとの時間配分

スキル項目		時間	比率
(1) 研究戦略推進支援業務			
1-1	政策情報等の調査分析	1.50	3.3%
1-2	研究力の調査分析	4.50	10.0%
1-3	研究戦略策定		0.0%
(2) プレアワード業務			
2-1	研究プロジェクト企画立案支援	9.00	20.0%
2-2	外部資金情報収集		0.0%
2-3	研究プロジェクト企画のための内部折衝活動		0.0%
2-4	研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整	1.50	3.3%
2-5	申請資料作成支援	0.75	1.7%
(3) ポストアワード業務			
3-1	研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整	1.50	3.3%
3-2	プロジェクトの進捗管理	0.75	1.7%
3-3	プロジェクトの予算管理	3.00	6.7%
3-4	プロジェクト評価対応関連	1.50	3.3%
3-5	報告書作成	0.75	1.7%
(4) 関連専門業務			
4-1	教育プロジェクト支援		0.0%
4-2	国際連携支援		0.0%
4-3	産学連携支援	1.50	3.3%
4-4	知財関連	0.75	1.7%
4-5	研究機関としての発信力強化推進	1.50	3.3%
4-6	研究広報関連	1.50	3.3%
4-7	イベント開催関連	1.50	3.3%
4-8	安全管理関連		0.0%
4-9	倫理・コンプライアンス関連	9.00	20.0%
(5) その他： スキル項目に含まれていないもの			
-	その他（大学マネジメント）	1.50	3.3%
-	その他（URA概論）	3.00	6.7%
-	その他（MOT）		0.0%
-	その他		0.0%
計		45.00	100.0%

3. URA教育を目的としたプログラム

本章では、直接的に、URA教育を目的として設置された教育プログラムの事例について検討する。文部科学省の施策の検討結果を踏まえた一連の経緯の中で開設された教育プログラムを扱う。

学位取得を伴うものと伴わないものの二つの事例を取り上げて、スキル項目との対応に関して文献調査による分析を行う。

3.1. 研究マネジメントに関する専門職大学院

2014年度、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）において、同専攻の技術経営（Management Of Technology：MOT）教育をベースにしてURA育成を行う「研究マネジメント人材養成プログラム」が開始された。本プログラムの目的として、「技術開発における研究マネージャーやリサーチ・アドミニストレーターなど企業や公的研究機関・大学における研究マネジメント人材や研究支援人材を養

成」³⁸⁾が明示されている。

本プログラムの検討にあたっては前述のシステム整備事業で作成された研修プログラムも参照されており、前節で触れた活用ガイドに言及されているように、農工大の既存のMOT教育の枠組みを活用してURA教育に対応させた社会実装の一つの形と見られる。

表4が、本プログラムの内容である。修業年限2年の課程で、修了すると、技術経営修士(専門職)の学位が授与される。

本プログラムの開設にあたって、URA育成や研究マネジメントに関連する講義科目として、「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・開発力調査分析」、「グラントプロポーザル概論」の5科目が追加されている。また、プロジェクト研究の科目として、「グラントプロポーザル実習」が追加されている。本プログラムの修了要件は、単位取得に加えて、学位論文の提出ではなく、研究プロジェクト提案の最終試験合格が要件となっており、URAの中心的な実務である研究プロジェクト予算獲得の技術に直結した設計が意図されている。

ここで、このプログラムによる教育内容とその対応スキルについて考えてみたい。

講義の履修要件の計20単位を満たすように、URA育成に関連する新設の5科目(10単位)に加えて、従来からのMOT教育5科目(10単位)を取得する場合、次のスキル項目およびその他に分類されるものに対応していることが考えられる。

- リサーチ・アドミニストレーション概論(2単位)
- 研究プロジェクトマネジメント(2単位)
- 研究組織マネジメント(2単位)
- 研究・開発力調査分析(2単位)
- グラントプロポーザル概論(2単位)
 - ・1-2:研究力の調査分析
 - ・2-1:研究プロジェクト企画立案支援
 - ・2-2:外部資金情報収集
 - ・2-3:研究プロジェクト企画のための内部折衝活動(プレ)
 - ・2-4:研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整(プレ)
 - ・2-5:申請資料作成支援
 - ・3-1:研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整(ポスト)
 - ・3-2:プロジェクトの進捗管理
 - ・3-3:プロジェクトの予算管理

- ・3-4:プロジェクト評価対応関連
- ・3-5:報告書作成
- ・その他(URA概論)
- ・その他(MOT)
- その他の選択科目5科目(10単位)
 - ・4-3:産学連携支援
 - ・4-4:知財関係
 - ・4-8:安全管理関連
 - ・4-9:倫理・コンプライアンス関連
 - ・その他(MOT)

同様に、プロジェクト研究の科目についても、必修の3科目とURA関連の選択1科目を取得する場合、次のスキル項目およびその他に対応するものと考えられる。

- 研究・開発プランニングⅠ(必修4単位)
- 研究・開発プランニングⅡ(必修4単位)
- グラントプロポーザル実習(選択4単位)
- ケーススタディ(必修4単位)
 - ・1-1:政策情報等の調査分析
 - ・1-2:研究力の調査分析
 - ・1-3:研究戦略策定
 - ・2-1:研究プロジェクト企画立案支援
 - ・2-2:外部資金情報収集
 - ・2-3:研究プロジェクト企画のための内部折衝活動(プレ)
 - ・2-4:研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整(プレ)
 - ・2-5:申請資料作成支援
 - ・その他(ケースによる)

この結果によると、MOT教育を母体としたプログラムではあるが、科目選択の仕方によって、URA共通の主要スキルである(1)研究戦略推進支援業務、(2)プレアワード業務、(3)ポストアワード業務を広くカバーすることができ、特に、プロジェクト研究を通じてプレアワードのURA実務に重点を置いた受講が可能な設計がなされていると考えられる。

3.2. 専門職団体による研修

日本国内のURAの専門職団体であるRA協議会が2015年に設置されて以降、同協議会主催の「新任研修」が毎年開催されている。

年に1~2回、年度初めやRA協議会年次大会に合わせて開催され、2019年度は、表5に示すような1日のプログラムが開催されている³⁹⁾。主な受講対象は、大学や公的研究機関等でリサーチ・アドミニストレー

表 4. 東京農工大学大学院工学府産業技術専攻「研究マネジメント人材養成プログラム」

形式	内容	単位数	履修要件
講義科目	基盤科目（11科目）		
	技術経営概論	2単位	2科目4単位以上
	技術リスク概論	2単位	
	会計学概論	2単位	
	原価計算入門	2単位	
	企業倫理	2単位	
	技術企業経営概論	2単位	
	マーケティング概論	2単位	
	工業技術標準概論	2単位	
	産業技術安全学	2単位	
	技術者倫理（専門職）	2単位	
	リサーチ・アドミニストレーション概論	2単位	
	マネジメント科目（11科目）		
	知的財産マネジメント	2単位	2科目4単位以上
	技術企業経営戦略論	2単位	
	知的財産概論	2単位	
	戦略的ビジネスプラン	2単位	
	工業標準化戦略論	2単位	
	生命産業知財戦略論	2単位	
	環境・材料産業知財戦略論	2単位	
	先端機械産業知財戦略論	2単位	
	情報処理産業知財戦略論	2単位	
	研究プロジェクトマネジメント	2単位	
	研究組織マネジメント	2単位	
	イノベーション科目（11科目）		
	機械産業技術論	2単位	3科目6単位以上
	先端機械技術開発論	2単位	
	先端情報システム構築論	2単位	
	高度情報・通信技術開発論	2単位	
	生命分子産業技術論	2単位	
	生命システム産業論	2単位	
	先端材料開発論	2単位	
	環境技術プロジェクトマネジメント	2単位	
研究・開発力調査分析	2単位		
産業応用特論	2単位		
グラントプロポーザル概論	2単位		
講義		合計20単位以上	
プロジェクト研究	研究マネジメント人材養成プログラム（5科目）		
	研究・開発プランニングⅠ	必修 4単位	必修 4単位
	研究・開発プランニングⅡ	必修 4単位	必修 4単位
	フィールドスタディ	4単位	選択4単位以上
	グラントプロポーザル実習	4単位	
	ケーススタディ	必修 4単位	必修 4単位
プロジェクト研究		合計16単位以上	

修了要件及び履修方法

- ・修了要件：36単位以上修得（講義20単位+プロジェクト研究16単位）
- ・研究プロジェクト提案提出・最終試験合格

(出典：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）カリキュラムの内容より筆者作成)

表 5. RA協議会「リサーチ・アドミニストレーター新任研修」

形式	時間	内容	対応スキル	想定時間 (時間)	対象レベル
	10:30	全体説明と自己紹介		0.25	初級
講義	10:45	URA概論(業務全体の知識)		1.25	
	12:00	昼休み			
講義	13:00	URAの活動紹介	事例による。	1.00	
演習	14:00	ケースを用いた演習・グループワーク	ケースによる。	2.00	
	16:00	全体のまとめ、アンケート記入など		1.00	
	17:00	終了			

修了証：すべてのプログラムを受講した場合、RA協議会から修了証を発行

(出典：RA協議会リサーチ・アドミニストレーター新任研修2019より筆者作成)

ション業務に従事して間もない方から1年程度の経験者であり、業務の概要を理解し、基礎的なスキルを身に付けることを目的としている。

ここで、このプログラムによる教育内容とその対応スキルについて考えてみたい。

この新任研修は、URA業務の環境に適応するための基礎を作る機会であり、特段のスキル項目に対応した教育としては位置付けられないものと考えられる。URAの活動紹介やケース演習についても、URA概論を補完する位置付けと考えるのが妥当ではないかと思われる。

- URA概論(1.25時間)
- URAの活動紹介(1.00時間)
- ケースを用いた演習・グループワーク(2.00時間)
- ・その他(URA概論)

むしろ、URAの新任者にとっては、所属大学を超えた参加者や講師との意見交換などを通して、URA業務経験の共有や、人的ネットワーク構築の機会が得られることの価値が大きいのではないかと。

4. URA自身の選択行動に見られる教育プログラム

本章では、URA人材自身による選択行動の中に見られる教育プログラムの事例について検討する。前章で取り上げた教育プログラムとは異なる文脈で設置されている教育プログラムの中で、複数のURA人材が、URAとして働いた傍らで比較的長期にわたって受講しているプログラムが存在することをまず紹介する。

これらの研修は、前章で取り上げたRA協議会の新任研修と比較して、特定のテーマをより深く学ぶ機会として、一定の経験・知識を有する中級以上のURA人材が選択しているものと推察される。

学位取得を伴うものと伴わないものの二つの事例を取り上げて、スキル項目との対応に関する分析を行う。

4.1. 高等教育分野の大学院

文部科学省の施策によって大学でのURA配置がなされて以降、それらのURA人材が自ら学習機会を求めて、高等教育分野の大学院に入学するケースが見られるようになった。

高等教育分野の大学院は、日本での大学職員のプロフェッショナル化の議論の流れの中で、1997年に大学行政管理学会が設立され、2000年以後、次の例のように開設が広がってきた経緯がある。

- 広島大学大学院教育学研究科高等教育学専攻(2000年改組)⁴⁰⁾
- 名古屋大学大学院教育発達科学研究科高度専門職業人養成コース高等教育マネジメント分野(2000年開設)⁴¹⁾
- 桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科(2001年開設)⁴²⁾
- 東京大学大学院教育学研究科総合教育科学専攻大学経営・政策コース(2005年開設)⁴³⁾

これらの大学院では、いずれも主として、高等教育分野を専門とする教員等が教育に携わっている。想定する入学者層は若干の違いが見られる⁴⁴⁾が、高等教育の研究者や大学経営の高度な専門家などの将来のリーダー養成を目的としている。これらの大学院は、専門職大学院には含まれない一般的な大学院であり、研究者養成機能に高度職業人養成機能を付加して、大学教職員等を中心に受け入れているものと捉えられる。

高野(2012)によると、米国では、高等教育プログラムを提供する大学は223校(報告時点)が数えられる⁴⁵⁾。米国で一般的にHigher Education ProgramもしくはHigher Education Administration Programとして認知される高等教育プログラムは、特定の職を限定して養成しているわけではなく、幅広く大学管理運営職の養成を行い、さらに高等教育の研究者養成も合わせて行っている。

日本でURAとして活躍する人材の中で確認できた範囲で、少数ではあるが、桜美林大学や東京大学の高等教育プログラムの修了者や、海外大学院の高等教育分野のPh.D.コースの修了者が存在する。

ここでは、高等教育プログラムの一例として、東京大学大学経営・政策コースの事例を取り上げて、URAスキル項目との対応関係を見ていくこととする。その背景として、毎年、多様な大学からの職員等を受け入れるとともに、複数大学からのURA現職者の入学が確認されたことから、米国の例に近い環境が形成されつつあるものと考えられるためである。

表6が、東京大学大学経営・政策コースのカリキュラムである。ここで、このプログラムによる教育内容とその対応スキルについて考えてみる。

- 高等教育論
- 高等教育政策論
- 大学経営政策演習
- 大学経営政策研究

- 大学経営論
- 比較大学論
- 大学経営政策各論
- 高等教育調査の方法と解析
- 比較大学経営論
- 大学経営事例研究
- 大学経営政策論文指導

これらの科目の教育内容は、URAのスキル項目の区分によると、次の項目が主に該当するものと考えられる。

- ・1-1：政策情報等の調査分析
- ・1-3：研究戦略策定
- ・4-1：教育プロジェクト支援
- ・4-2：国際連携支援
- ・その他（大学マネジメント）

ここで、スキル項目としては設定されていないが、URAとして、大学マネジメントそのものを広く重点的に学ぶことは、URA業務全般にとっての基礎力向

表6. 東京大学大学院教育学研究科総合教育科学専攻大学経営・政策コースのカリキュラム

形式	内容	単位数	履修要件
講義科目	大学経営政策基本研究		
	高等教育論	2単位	修士課程：6単位以上
	高等教育政策論	2単位	
	大学経営政策演習(2)	2単位	
	大学経営政策研究	2単位	
	大学経営論	2単位	
	比較大学論	2単位	
	大学経営政策特殊研究		
	大学経営政策各論(1)	2単位	修士課程：8単位以上 博士課程：6単位以上
	大学経営政策各論(2)	2単位	
	高等教育調査の方法と解析(1)	2単位	
	高等教育調査の方法と解析(2)	2単位	
	比較大学経営論(1)	2単位	
	大学経営事例研究(1) ※2019年度開講せず	2単位	
論文指導	大学経営政策論文指導		
	大学経営政策論文指導	2単位	4単位（2年間）
	大学経営政策論文指導	2単位	

修了要件

修士課程

- ・修得単位：計30単位以上（上記の履修要件の科目を含む）
- ・修士の学位論文審査、最終試験合格

博士課程

- ・修得単位：計20単位以上（上記の履修要件の科目を含む）
- ・博士の学位論文審査、最終試験合格

（出典：東京大学大学院大学院便覧（教育学研究科）2019年度より筆者作成）

上に寄与するものと考えられる。

前述の文部科学省施策の研修プログラムにおいては、大学マネジメントの講義が設定され、高等教育論などの導入部分に軽く触れられてはいるが、その重要性に対して、十分な時間が設定できていないものと推察される。

4. 2. その他の専門研修

前述のRA協議会の新任研修以外でURAの周辺にある非学位のプログラムとしては、大学技術移転協議会(UNITT)による「ライセンスアソシエート研修」⁴⁶⁾や、JSTによる「プログラム・マネージャー (PM) の育成・活躍推進プログラム」(PM研修)⁴⁷⁾などの例がある。ライセンスアソシエート研修は、大学の発明の権利化から企業への技術移転まで、一連の産学連携の業務を学ぶ機会となっている。PM研修は、新たな価値創造を目指す研究開発プログラムの企画・立案、実行・管理のための知識やスキル養成の機会となっている。

これらの研修は、そのタイトルのおおりにURAそのものの育成というより、「ライセンスアソシエート」や「プログラム・マネージャー」と呼ばれる、URAの近傍にある専門職の育成を意図して行われているものであり、研修の受講対象の一つとしてURAが挙げられているという関係がある。

ここでは、非学位の専門研修の一例として、PM研修の事例を取り上げて、URAスキル項目との対応関係を見ていくこととする。背景として、URA導入後の2015年度に開始されて以降、毎年継続的にURA人材の受講が確認されることから、URAにとって関心ある内容を含むものと考えられるためである。

研修は、第1ステージおよび第2ステージで構成されている。第1ステージでは、研修カリキュラム受講と研究開発プログラム提案書の作成を行う。第2ステージでは、7名程度が選抜され、プログラム提案書の実行を行う。例年4月～6月に公募、6月～7月の書類選考及び面接選考によって、受講者の選考が行われている。公募から第1ステージ終了までは、約1年の期間を要する。採択された研修生は、開講式の10月以降、翌年6月の閉講式まで、9か月のカリキュラムを受講する。月に2日開講、90分を1コマとして、1日3コマ開講を基本として行われている⁴⁸⁾。

表7に、PM研修(第1ステージ)で行われるカリキュラムを示す。カリキュラムの構成は、研修生アンケートのフィードバックなども加味して、毎年少しずつ見直しが行われているが、ここでは、2018年度の例

を取り上げて、教育内容とその対応スキルについて考えてみたい。

設定されている科目は、次の16科目である。

- 事例解析
- シナリオプランニング
- ビジネスモデルイノベーション
- イノベーション創出
- PM×SDGs
- 思考展開法
- プログラムデザイン
- プログラム評価
- ロジカルシンキング
- ファシリテーション能力
- モチベーションマネジメント
- 組織マネジメント
- 知財戦略
- 契約法務
- 広報戦略
- 研究倫理

これらの科目の教育内容は、次のURAスキル項目に対して主に寄与するものと考えられる。

- ・1-1: 政策情報等の調査分析
- ・1-2: 研究力の調査分析
- ・1-3: 研究戦略策定
- ・2-1: 研究プロジェクト企画立案支援
- ・2-3: 研究プロジェクト企画のための内部折衝活動
- ・2-4: 研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整
- ・2-5: 申請資料作成支援
- ・3-1: 研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整
- ・3-4: プロジェクト評価対応関連
- ・4-3: 産学連携支援
- ・4-4: 知財関連
- ・4-5: 研究機関としての発信力強化推進
- ・4-6: 研究広報関連
- ・4-7: イベント開催関連
- ・4-9: 倫理・コンプライアンス関連
- ・その他 (MOT)

また、スキルには設定されていないが、MOTに関連する内容が、共通的な視点として含まれていることが確認された。

表 7. PM育成・活躍推進プログラムの開催例

区分	講義・演習内容	概要	研修方式	想定時間 (時間)	目的別区分け
I	事例解析	大手民間企業、ベンチャー、研究機関などで成功や失敗したパターンを構造化し、さまざまなケースを事例として取り上げる。またオープンイノベーションを積極的に取り組んでいる事例も紹介する。事例の中の課題を自らの視点で抽出し、解決できるような実践的な講義を目指す。ものごとの理解を深め、意思決定能力の向上を目的とする。	講義・演習	18.0	全体に係わる力
II-1	シナリオプランニング	不確実な将来に対応するシナリオプランニングは、経営戦略の場だけではなく、プロジェクトマネジメントを実践するうえでも極めて重要な考え方である。本講座では、プロジェクトを成功させるため、プロジェクトマネージャーはどのようなシナリオを描き、実践していくべきか、具体的なケースを用いて学ぶ。	講義・演習	4.5	社会ニーズを把握する力
II-2	ビジネスモデルイノベーション	先端的なビジネスモデルのイノベーションがエコシステム、製品、産業特性や技術とどのように関連しているか、また先端的なビジネスモデルの生成・発展プロセスなどを理解し革新的ビジネスモデルを策定する能力を身に付ける。	講義・演習	4.5	
II-3	イノベーション創出	イノベーションと革新的技術や発明と何が違うのかということを理解したうえで、持続的にイノベーションを起こすために何をすればよいのか、それに必要な思考方法、方法論、知識を学ぶ。	講義	1.5	
II-4	PM ×SDGs	いま解決が期待されている複雑かつ困難な社会課題や、まだ可視化・言語化すらされていない重要な課題に取り組むためのマインドセットと学び方の習得とを目指す。また、研修生間に新たなチームとプログラム・プロジェクトの構想の芽が生まれることにも期待する。	講義・演習	4.5	新たな価値を創造する力
III-1	思考展開法	イノベーションを引き起こす技術（商品）の事業化を目標に定め、その目標達成に向けた研究開発計画を立案することを通し、PMとして必要な企画立案能力の獲得を目指す。	講義・演習	12.0	
III-2	プログラムデザイン	物事を多面的に捉え、共感を得る仕組みとしてデザイン思考のアプローチを理解し、イノベーション創出のためのプログラムデザイン手法の習得を目指す。	講義・演習	4.5	
III-3	プログラム評価	プログラムの論理性を可視化するために必要なモニタリング評価手法やプログラム全体のフレームワーク（価値－仮説－評価）を認識するためのロジックモデルなどを講義する。	講義・演習	4.5	
III-4	ロジカルシンキング	構想を立案する上で重要なアジェンダ設定能力を養うため、主張と根拠の構造化（ピラミッドストラクチャー）を行い、論理構成を図式化することで、論点のコントロール手法を習得する。	講義・演習	4.5	プログラムを推進する力
IV-1	ファシリテーション能力	国内外の様々なステークホルダーとの協力関係を構築し、相互理解に基づいて、建設的な行動を引き出すために必要なファシリテーション手法の習得を目指す。	講義・演習	3.0	
IV-2	モチベーションマネジメント	プログラムマネージャーとしてイノベーションを達成するというモチベーションを向上させる手法を、経験者の講話から導き、習得することを目指す。	講義・演習	3.0	
IV-3	組織マネジメント	研究開発プログラムを1つの組織として効果的に運営するためのチームビルディング手法やリスクマネジメント手法の習得を目指す。	講義・演習	4.5	プログラムを管理する力
V-1	知財戦略	研究成果と知財の管理・活用は、プロジェクトの成否を握る重要な要素である。ここでは、産学連携のプロジェクトにおける知財のマネジメントの重要性と、特に体制設計時のポイントを理解することを目指す。	講義・演習	3.0	
V-2	契約法務	研究契約の種別、各種別における契約事項の知識習得と契約締結時における利害関係に係わる注意点等を産学連携の交渉モデルケースを用いて説明する。	講義・演習	3.0	
V-3	広報戦略	社会に対して効果的に研究成果を展開させるための外部発信（プレス発表、学会発表、展示会への出展）に必要な知識と技法の習得を目指す。	講義	1.5	
V-4	研究倫理	プロジェクトを実施するに際し、研究不正を未然に防ぐ手法を習得すると共に、不正発生時に的確な対応を行うことで、その影響を最小限に抑制する手法の習得を目指す。	講義 (オンライン)	3.0	

(出典：科学技術振興機構 PM 育成・活躍推進プログラム「平成30年度 第1ステージカリキュラム一覧」より筆者作成)

5. まとめ

本章では、ここまで見てきたURAの教育プログラムの事例分析についてまとめ、今後の研究の方向性について考察する。

5.1. 事例分析の整理

表8は、本稿で取り上げてきたURA教育に寄与している教育プログラムの事例に関して、URAスキル項目を参照軸として、それぞれの教育内容とスキル項目との対応を整理したものである。

文部科学省の事業で開発された研修は、スキル標準と連動して進められたことから、限られた研修時間の中で可能な限り広範にスキル項目をカバーしているように、その苦労が垣間見える。研究プロジェクト企画などのプレアワード業務が、URAの中心的業務の一つとされる一方、倫理・コンプライアンスのように研究マネジメント上知っておくことが不可欠な要素が存在し、時間を割いて対応する構成になっている。

この事業の検討結果を実質的に引き継いだのが、東京農工大学のMOTプログラムである。既存のMOTカリキュラムを改定する形で、新しい科目を設定し、早期にプログラムを立ち上げている。母体としてMOT教育の科目が多く並ぶが、選択科目によって、URAや研究マネジメント人材に必要な教育内容を中心に集中することが可能な設計になっている。専門職学位課程として、時間をかけて、研究プロジェクト提案をまとめる過程を通じて実践能力の涵養を目指すもので、日本では唯一の事例である。

この東京農工大学のプログラムに対して、スキル養成以前の俯瞰的視点の共有に絞って開始されたのが、RA協議会の新任研修である。他大学の同じような立場のURAや講師との交流を通じて、業界知識やネットワークを作ることは、URA業務にあたるうえでの心理的な支えになることが期待される。

近年、URA配置がある程度進んできた現状において明らかになってきたのが、URA自身が積極的に受講している教育プログラムの存在である。日本各地の大学から、共通のプログラムに集まっている様子が見られるようになった。

科学技術振興機構のPM研修は、価値創造やイノベーションの視点から複数のプロジェクトで構成されるプログラムを提案・実行する、プログラム・マネージャーの育成を目指すというものであるが、URAの申請資料作成や研究プロジェクト企画（グラントプロ

ポーザルに関わる一連の業務)などのリサーチ・デベロップメント機能の視点⁴⁹⁾で、大きな共通点がある。また、URA自身が、将来のキャリアパスの一つとして、PMという専門職の可能性を探る取り組みとも推察できる。

東京大学大学経営・政策コースの事例は、URA業務を通じて、大学そのものへの関心が喚起されているのではないかと考えられる。現状では日本のURAのほとんどは、高等教育の大学院などで学んでいる訳ではなく、企業からの転入や自然科学系のポスドクからのキャリアチェンジのケースが多い。URA人材のキャリアの延長上で大学経営人材との交差が議論されるようになってきている⁵⁰⁾が、モデルとなるケースが現れるまでには時間を要することが想像される。しかし、新たなキャリアパスを開くための能力開発として、URAが大学マネジメントを専門的に学ぶことは有効と考えられ、現在のスキル項目には欠けている視点ではないかと考えられる。

5.2. 今後の研究の方向性

本研究の到達点

先行研究の整理で明らかになったのは、次の点である。

- 2011年までの文献においては、日本のURAの教育プログラムの具体的内容に踏み込んだ研究は限定的である。
- 日本のURAの教育プログラムの具体的内容に関する研究は、2011年に開始された文部科学省施策において進められてきた部分が大半を占める。
- URA教育を直接目的に掲げていない教育プログラムについて、URAスキル項目の視点で検討した研究は存在しない。
そこで本稿で進めた研究は、次のとおりである。
- URA教育に寄与しているプログラムに関する事例分析を行い、URAスキル項目を参照軸として教育内容の異同を示した。
- 上記の過程で、URA自身による選択行動として、新たな専門職養成を行うPM研修や高等教育分野の大学院においてURAの受講者が継続している事例が見られることを取り上げた。

本研究の限界

本稿で進めた事例分析では、最初の取り組みとして、文献調査および一部のプログラムでの筆者の受講体験に基づいて、教育内容とスキル項目の対応を整理

表 8. URAスキル項目に対応する教育プログラムの例

実施主体	文部科学省 URA事業	RA協議会	科学技術振興機構	東京農工大学	東京大学
プログラム	URA研修	新任研修	PM研修	研究マネジメント 人材養成プログラム	大学経営・政策 コース
開始年度 ※1	2014年度	2015年度	2015年度	2014年度	2005年度
開講形態	研修	研修	研修	専門職大学院	大学院
学位	非学位	非学位	非学位	技術経営修士（専 門職）	修士（教育学） 博士（教育学）
想定時間（時間）※2	45.0	5.5	79.5	405.0	337.5
スキル項目との対応	(1) 研究戦略推進支援業務				
	1-1 政策情報等の調査分析	○		○	◎
	1-2 研究力の調査分析	○		○	
	1-3 研究戦略策定			○	○
	(2) プレアワード業務				
	2-1 研究プロジェクト企画立案支援	◎		◎	○
	2-2 外部資金情報収集				○
	2-3 研究プロジェクト企画のための内部折衝活動			○	○
	2-4 研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整	○		○	○
	2-5 申請資料作成支援	○		◎	◎
	(3) ポストアワード業務				
	3-1 研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整	○		○	○
	3-2 プロジェクトの進捗管理	○			○
	3-3 プロジェクトの予算管理	○			○
	3-4 プロジェクト評価対応関連			○	○
	3-5 報告書作成	○			○
	(4) 関連専門業務				
	4-1 教育プロジェクト支援				○
	4-2 国際連携支援				○
	4-3 産学連携支援	○		○	○
	4-4 知財関連	○		○	○
	4-5 研究機関としての発信力強化推進	○		○	
	4-6 研究広報関連	○		○	
	4-7 イベント開催関連	○		○	
	4-8 安全管理関連				○
4-9 倫理・コンプライアンス関連	◎		○	○	
(5) その他：スキル項目に含まれていないもの					
- その他（URA概論）	○	◎		○	
- その他（大学マネジメント）	○			◎	
- その他（MOT）			○	◎	

※1 URA研修については、成果報告書の公開時期。

※2 学位プログラムにおいては、修了要件の修得単位数（東京農工大学：36単位、東京大学：30単位（修士課程））から算出。

2単位の修得に要する受講時間を、一律、1.5時間（90分）/コマ×15週（コマ）=22.5時間とした。

した。そのため、今後必要と言えるのは、教育プログラムを提供する側や受講者、また、URAと関わる研究者などへの調査による、多面的な視点からの検討である。

カリキュラムの大枠は同じであった場合でも、教育の中身はその時々で環境で変化するため、それに伴って、スキルとの対応状況も変化することが考えられる。

また、本研究では、スキル項目を参照軸とした分析

を行ったが、この項目群では、各プログラムの教育内容の本質的な価値を捉えるのに限界があることが考えられる。

今後の研究の方向性

本研究の延長上として、教育プログラムが対応するスキル項目ごとの重みを調べる方法の一つとして、それぞれの項目に対してどのくらいの時間が割かれたかを調べるのが考えられる。

また、今後のURAの教育プログラムの在り方を考えるためには、これまで行われてきた各プログラムの教育効果の検証、また、URAへの需要調査などによって比較検討することが必要ではないか。

別の視点では、URA導入時に検討されたスキル項目が、現在のURAを取り巻く環境に合わなくなってきたことが推察されるため、時代に合わせた改定を検討する時期にきているのではないと思われる。一例を挙げると、現在行われているURAの将来のキャリアに関する議論を考慮すると、現在のスキル項目には、「大学マネジメント」に関係するスキルが欠けている可能性がある。このようなスキル項目に関する検討も、今後の課題と考えられる。

引用文献

- 1) 齋藤芳子, 2017, 「リサーチ・アドミニストレーターの日本における成立と発展に関する予備的検討」『名古屋高等教育研究』17: 283-309.
- 2) 小林信一, 2004a, 「研究事務の高度化への対応(平成14年度大学事務職員の能力開発のための試行プログラム(下))」『大学研究』30: 35-66.
- 3) 小林信一, 2004b, 「国立大学法人化とニューパブリック・マネジメント」『高等教育研究叢書』80: 118-23.
- 4) 齋藤芳子・小林信一, 2005, 「10. ノンアカデミック・キャリアパスへ」産業技術総合研究所技術情報部門『研究者のノンアカデミック・キャリアパス(科学技術振興調整費 科学技術政策提言報告書, 研究代表者: 小林信一)』, 118-31.
- 5) 李京柱, 2007a, 「アメリカの大学における「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: 828-31.
- 6) 李京柱, 2007b, 「アメリカの大学におけるリサーチ・アドミニストレーションの発展」『そりゅーしょん通信(東京工業大学総合研究院)』8: 6.
- 7) 齋藤芳子, 2008, 「大学における研究アドミニストレーターの役割」『研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集』23: 1019-22.
- 8) 高橋真木子, 2008a, 「リサーチアドミニストレータの活動に学ぶ(前編) 6,500人の全米組織は50年の歴史」『産学官連携ジャーナル』2008年5月号 Vol.4 No.5.
https://sangakukan.jst.go.jp/journal/journal_contents/2008/05/articles/0805-03/0805-03_article.html
- 9) 高橋真木子, 2008b, 「リサーチアドミニストレータの活動に学ぶ(後編) 企業と契約した予算, 研究期限を管理」『産学官連携ジャーナル』2008年6月号 Vol.4 No.6.
https://sangakukan.jst.go.jp/journal/journal_contents/2008/06/articles/0806-05/0806-05_article.html
- 10) 東京大学リサーチ・アドミニストレーター推進室電子書籍プロジェクト, 2013, 「1. URA制度創設の背景 関係者へのインタビュー: 組織の垣根を越えたコミュニティを」『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』, Apple Books.
<https://books.apple.com/jp/book/uraを知っていますか/id777422931>
- 11) 高橋宏・北沢宏一, 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: 11-4.
- 12) 石間友美・伊藤昇・出口昌良・馬渡明, 2010, 「自然科学系産学官連携・研究推進を担う専門人材の専門性育成プログラムと専門人材キャリアパスプログラムの開発」『大学行政研究』5: 1-20.
- 13) 鳥谷真佐子・稲垣美幸, 2011a, 「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: 645-50.
- 14) 鳥谷真佐子・稲垣美幸, 2011b, 「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: 33-40.
- 15) 東京大学リサーチ・アドミニストレーター推進室電子書籍プロジェクト, 2013, 「1. URA制度創設の背景 関係者へのインタビュー: 研究資金の獲得から大学マネジメントまで —URAが担う多様な役割」『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』, Apple Books.
<https://books.apple.com/jp/book/uraを知っていますか/id777422931>
- 16) 文部科学省, 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」成果報告書(研修・教育プログラムの作成).
http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1349660.htm
- 17) 鳥谷真佐子, 2012, 「米国におけるリサーチ・アドミニストレーターの教育プログラムと認定資格」『研究・技術計画年次学術大会講演要旨集』27: 511-2.
- 18) 松永康・杉山優子・中島一郎, 2012, 「URA 研修・教育プログラムのニーズ分析と設計方針の研究」『研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集』27: 513-7.
- 19) 伊藤伸, 2012, 「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」『研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集』27: 518-21.
- 20) 天野優子, 2012, 「名古屋大学リサーチ・アドミニストレーション室における研究マネジメント組織・戦略の構築と専門人材の育成・定着」『研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集』27: 529-32.
- 21) 矢野正晴・山下秀・林輝幸・村上壽枝, 2012, 「東京大学におけるリサーチ・アドミニストレーターの育成と制度定着の試み」『研究・技術計画年次学術大会講演要旨集』27: 533-8.
- 22) 天野優子, 2013, 「研究マネジメント組織・戦略の構築と専門人材の育成・定着: リサーチ・アドミニストレーター(URA)の立場から」『研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集』28: 588-91.
- 23) 中島一郎, 2014, 「2C01 リサーチ・アドミニストレーターの研修・教育プログラム((ホットイシュー) 大学・公的研究機関における若手研究者の育成, 一般講演)」『研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集』29: 438-43.
- 24) 文部科学省, 2015, 「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.
http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1356518.htm

- 25) 文部科学省, 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。
http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1369881.htm
- 26) 文部科学省, 2017, 平成28年度産学官連携支援事業委託事業「URAシステム強化に向けた諸課題に関する調査」報告書。
http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1385771.htm
- 27) 文部科学省, 2018, 平成29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の質保証に向けた調査・分析」報告書。
http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1403896.htm
- 28) 文部科学省, 2019, 平成30年度科学技術人材養成等委託事業「リサーチ・アドミニストレーターの認定制度構築に向けた認定基準等の作成に資する調査・分析」報告書。
http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1416495.htm
- 29) 山野真裕, 2016, 「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」『東京大学大学院教育学研究科紀要』56: 49-60。
- 30) 伊藤正実, 2016, 「[特集]『多能工型』研究支援人材養成コンソーシアム事業のコンセプトと産学連携・研究支援人材に必要なスキルについて」『産学連携学』12(2): 11-8。
- 31) 伊藤正実, 2017, 「『多能工型』研究支援人材育成コンソーシアム事業における職能評価と大学での実務実績の相関について」『研究・イノベーション学会年次学術大会講演要旨集』32: 896-899。
- 32) 伊藤正実, 2018, 「『多能工型』研究支援人材育成コンソーシアムの活動から見てきた職能と業績の相関」『研究・イノベーション学会年次学術大会講演要旨集』33: 376-379。
- 33) 「多能工型」研究支援人材育成コンソーシアム ウェブサイト
<https://kenshien.opric.gunma-u.ac.jp/index.html>
- 34) 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 (<特集>研究開発における学際性)」『研究技術計画』29(2): 132-43。
- 35) 文部科学省, 2014a, 「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 (スキル標準の作成)」成果報告書
http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1315866.htm
- 36) 文部科学省, 2014b, 「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 (研修・教育プログラムの作成)」成果報告書
http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1349660.htm
- 37) 中島一郎, 2014, 「活用ガイド」『文部科学省平成25年度「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」(研修・教育プログラムの作成)』
http://www.mext.go.jp/component/a_menu/science/micro_detail/_icsFiles/afieldfile/2014/07/14/1349635_02.pdf
- 38) 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#program>
- 39) RA協議会, 2019, 「リサーチ・アドミニストレーター新任研修 2019 (5/30) 開催のお知らせ」 ウェブサイト
www.rman.jp/organizationalmember/event/2019-1.html
- 40) 広島大学大学院教育学研究科高等教育学専攻 ウェブサイト
<https://rihe.hiroshima-u.ac.jp/education/graduate-overview/>
- 41) 名古屋大学大学院教育発達科学研究科 ウェブサイト
<http://www.educa.nagoya-u.ac.jp/graduate/pdp/>
- 42) 桜美林大学大学院アドミニストレーション研究科 ウェブサイト
https://www.obirin.ac.jp/academics/postgraduate/administration_department/course_01/
- 43) 東京大学大学院教育学研究科総合教育科学専攻大学経営・政策コース ウェブサイト
<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/>
- 44) 佐野享子, 2007, 「経営学分野を中心とした大学院における大学経営人材育成の可能性—筑波大学経営システム科学専攻の事例を手がかりとして—」『Rcus Working Paper No.1 大学経営人材開発プロジェクト報告—1—』
<http://www.rcus.tsukuba.ac.jp/information/RcusWorkingP01.pdf>
- 45) 高野篤子, 2012, 『アメリカ大学管理運営職の養成』, 東信堂。
- 46) 一般社団法人大学技術移転協議会 (UNITT) ライセンスアソシエイト研修 (基礎と応用) ウェブサイト
<https://unitt.jp/seminar/form/>
- 47) 科学技術振興機構 PM育成・活躍推進プログラム ウェブサイト
<https://pm-jinzai.jst.go.jp/>
- 48) 2016年度PM育成・活躍推進プログラム (第2期) の筆者の受講体験による。
- 49) 山野真裕, 2015, 「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: 67-82。
- 50) 文部科学省, 2017, 「平成28年度産学官連携支援事業委託事業「URAシステム強化に向けた諸課題に関する調査」」
http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1385771.htm

(指導教員 福留東土教授)