

広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集
第45集 (2013年度) 2014年3月発行：81-96

我が国のリサーチ・アドミニストレーターの 現状と制度設計

—東京大学の事例を中心として—

矢野正晴・村上壽枝・林 輝幸

我が国のリサーチ・アドミニストレーターの 現状と制度設計

—東京大学の事例を中心として—

矢野正晴*
村上壽枝**
林輝幸***

1. はじめに

今世紀に入ったころから我が国の競争的研究資金が大きく伸びるに従って、研究者の本来業務である教育研究以外の業務が多くなり、研究支援力強化の必要性が意識されるようになってきた。米国では、スプートニク・ショックで科学研究予算が急増した際、研究費を管理する体制と組織が1960年代から多くの研究大学に設置され、研究のためのマネジメントに携わるリサーチ・アドミニストレーター（以後URAと略記する）が配置された（石川・中崎・齋藤・鈴木，2011）。また、URAの職能団体National Council of University Research Administrators（以下、NCURAと略記する）が1959年に設立され、今では全米で約8,000人を集めて、年次総会や研修事業を行っている。NCURAについては、科学技術振興機構の研修会（高橋（宏），2007）でも紹介されている。

我が国では、2009年5月の研究大学9校（旧帝大7校と早稲田大、慶應義塾大）による学術研究懇談会¹⁾の研究担当理事・副学長懇談会で、URAの育成・確保についての議論が開始され、2010年3月には、「国家の成長戦略として大学の研究・人材育成基盤の抜本的強化を一新成長戦略、科学技術基本計画の策定等に向けた緊急提言—」において、研究支援体制の強化が提起され、2011年の第4期科学技術基本計画の中でも、リサーチ・アドミニストレーターの育成の必要性が謳われることとなった。同年7月文部科学省は「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」（リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備）事業を開始し、研究支援体制の強化が国の重要施策として推進されることになった。

本稿では、日本の大学における研究支援体制強化の一環として行われている、東京大学のリサーチ・アドミニストレーションシステム整備の補助事業とスキル標準策定の委託事業の取組みを概観し、今後の課題と展望を述べる。

* 東京大学 COE プログラム推進室長／教授

** 東京大学政策ビジョン研究センター特任専門職員

*** 東京大学大学院理学系研究科特任研究員

2. 日本の研究支援体制強化の必要性

(1) 研究時間の減少と研究力への影響

科学技術政策研究所の調査研究報告書（阪・桑原，2013）によると，我が国の論文数や被引用数がトップ10%の論文数の世界シェアは2000年ごろから年々低下している。また，大学教員の「研究に関する活動」が2003年には1,323時間であったものが，2007年は1,022時間に減少した一方で，「組織運営に関する活動」が2003年は481時間，2007年は671時間に増加した。また，「教員の研究時間は細分化し，片手間作業の時間も増大しており，研究活動の時間の質をあげられない懸念」も示されている（科学技術政策研究所，2009）。

2009年に東京大学が実施したアンケート（東京大学，2009）によれば，調査時点の過去5年間で，教員の研究時間が減少したと答えた割合は86.5%に達し，うち75%以上が「大きく減少」したと答えている。減少の理由としては，全学・部局の管理運営に関する業務の増大が73.1%，競争的資金などの獲得に向けた申請書類の作成が64.5%挙げられており，また教育研究活動の支援スタッフの不足が67.7%挙げられている。このように，東京大学では管理運営業務の負担や，競争的資金獲得のための負担による研究時間の減少が広く認識されていた。

2010年度になって，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」が，文部科学省イノベーションシステム整備事業の補助金を受けて行った調査研究（東京大学，2011）でのRU11に所属する教職員に対する意識調査においても，教員の研究活動に充てられる時間の割合が半分未満であるとの回答が68.4%に上っており，時間が十分でないとする回答は実に73.4%となっている。その理由としては，大学運営活動の負担（54.6%），教育活動の負担（47.0%），研究管理業務の負担（46.1%），研究費獲得活動の負担（37.8%）が挙げられている。

この調査では，理事，部局長などの大学幹部に対するアンケートも行っており，その89.2%が研究マネジメント業務専従者が必要であるとしている。一般教員も，URAを導入することにより研究時間や研究環境の問題が改善されると考えており，7割以上が必要性を認識しているが，その割合は所属研究室の研究費総額が多い場合ほど高くなっている。即ち，大学教員の負担を軽減するためには，日本におけるURA（以下文脈に応じて日本版URAともよぶ）が求められているわけである。

(2) スキル標準の必要性

では，日本版URAに対して求められている業務内容はどうか考えられているであろうか。RU11による調査報告書（東京大学，2011）によれば，研究戦略の立案や研究企画（59.7%），研究資金への応募関連（65.4%）のようなプレ・アワード業務については，大学幹部の5割以上がURAが必要と考えている。また，研究助成機関（FA）との調整（38.4%），複数の研究機関間の連絡調整（36.9%），研究プロジェクトの資金管理・発注管理（30.0%），業務報告書，成果報告書のとりまとめ（30.8%）などのポスト・アワード業務についても3割以上がURAが必要と考えている。大学幹部の中で87.1%が，URAに単なる研究支援者としてではなく，マネジメント担当者にふさわしい位置づけや権限を与えることに賛成していることも，日本版URAに対する期待の高さを物語るものといえる。

一方で、日本版 URA が配置された場合に相当程度任せられる業務として過半数の大学幹部が挙げた業務は、経理報告作成、研究資金応募準備、知財関連報告、募集・採用窓口等にとどまり、どこまで任せられるかについては、認識が不透明であった。即ち、日本版 URA に対する期待が大きいにもかかわらず、URA に行ってもらいたいこと (Job Description) がはっきりしていないわけである。こうした問題は、日本版 URA に必要とされるスキルが標準化されれば解消されるものと考えられる。この調査結果から、URA 導入の必要性はあるが、職種として不明確だということが確認された。

文部科学省は2011年7月、「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」(リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備)の事業を開始したが、この事業は、「スキル標準の作成」、「研修・教育プログラムの作成」、「リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備」の3つのプログラムで構成されている(文部科学省, 2011)。

この中で、東京大学は2011年10月~2013年度の間、「リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備」についての補助事業を他の4大学とともに開始した(文部科学省, 2011)。研究開発に知見のある人材を URA として活用・育成し、専門性の高い職種として定着を図ることを目的としている。また、「スキル標準の作成」事業を受託し、RU11と連携して、研究大学に広く導入できる現実的かつ実効的な URA 制度の構築を目標として、日本の大学システムにおいて求められる URA の業務領域・内容について明らかにするとともに、必要とされる具体的な知識・能力等を示すスキル標準の作成にも取り組むこととなった。

次に、これまでの研究支援体制の状況とその強化の取組みについて、東京大学の「スキル標準の作成」事業と「システム整備」事業に焦点を当てて述べる。

3. 東京大学におけるスキル標準事業とシステム整備事業

(1) 業務の実態とスキル標準

2011年度から開始された「スキル標準の作成」の委託事業において、RU11の中の URA と同等の業務を行っている者(URA 類似職とする)について、業務実態の調査を行った(東京大学, 2012a)。

調査対象の URA 類似職の年齢構成は、30歳代と50-60歳代が多く、40歳代は少ないことが分かった。このことは、URA 類似職が、実際には研究関連業務や、FA 等から転職してきたシニア層と、若くして URA 類似職となったジュニア層に二分されているためと考えられる。またシニア層に研究企画・マネジメント業務の経験年数を訊ねると、従事年数の長い者から短い者まで広く分散しており、研究助成機関などで長く研究企画・マネジメント業務に従事していた者と、研究その他の業務から転職してきた者があることがわかる。これらの事象は、研究助成機関にいた者を除いて、URA 自体としてのキャリアが確立していないことを示唆する。今後のキャリア確立のためには、若手のスキルを評価するための評価基準が必要となろう。なお、今後45歳未満をジュニア層、45歳以上をシニア層と呼ぶこととする。

調査した URA 類似職の職種は、教員(47%)、事務職員(14%)、研究員(8%)、その他が31%の順で、教員・研究員が過半数となっている。URA 類似職の職種が教員・研究職の場合、研究及

び研究者の考え方がわかっていることは良いが、当該 URA 類似職が研究を主務とする場合は、事務部門との対応で勤務態様が異なるといったことから仕事の進め方に不具合が生ずる場合もある。また、その職務を研究業績で評価することになると、研究のために URA としての業務が疎かになることもありうる。一方、URA 類似職が事務職員の場合には、事務部門との調整は円滑に行えるが、仕事のパートナーとなる研究者との間では、勤務形態が異なるために不具合が生ずる可能性がある。

URA 類似職の学位は、博士が59%、修士が21%、学士が12%となっており、博士が過半数となっている。また専門分野は、工学・エネルギー技術45%、理学・地球環境科学17%、医学・医療政策8%、薬学6%、経済学6%、経営学2%、文学・考古学・ジャーナリズムで6%となっており、理科系が76%を占めている。以上のことは、RU11の中で URA 類似業務を担っているのは、理系の教員・研究者としてのバックグラウンドを持つものが過半数であることを示すものである。

このように、URA 類似職の年齢、経験、学位、バックグラウンド等がさまざまである場合、URA としてのキャリア・アップを図るには、能力や業績の評価基準が必要となってくる。URA のスキル標準が確立されれば、その昇給・昇格、転職に際して、能力や業績の評価基準として用いることもできる。また、URA の身分を今後専門職として確立する上においても、その業務内容 (Job Description) の基準に相当するものとしての活用が期待される。

次に、URA 類似職が実際に行っていると思われる業務を以下の項目に分けて質問した (東京大学, 2012a)。

プレ・アワード業務：①政策情報等の調査分析、②研究企画活動、③外部資金情報収集、④事前折衝活動、⑤外部機関との折衝・調整、⑥申請書執筆補佐、⑦研究者評価の補佐、⑧その他。

ポスト・アワード業務：①予算管理、②イベント開催関連業務、③プロジェクト調整・管理、④業績管理、⑤外国人招聘事務、⑥プロジェクト評価対応、⑦報告書作成、⑧安全管理、⑨機器管理、⑩倫理・コンプライアンス、⑪危機対応、⑫人事・給与管理、⑬広報・HP 管理、⑭企業連携、⑮海外企業連携、⑯知財管理、⑰その他。

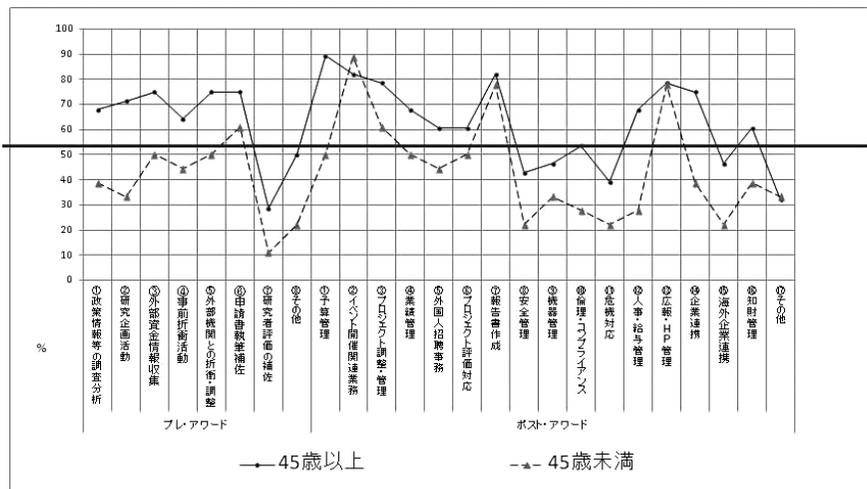


図1 URA類似職の業務実施状況

それぞれの業務を行っているか、いないかについては、シニア層は、プレ・アワード業務に含まれる業務も、ポスト・アワード業務に含まれる業務も満遍なく行っていたのに対し、ジュニア層では、プレ・アワード業務に含まれる項目の実施割合は、シニア層に比べて低かった(図1)。特にポスト・アワード業務のうち、イベント開催関連業務、報告書作成、広報関連業務の3業務については、ジュニア層もシニア層と同程度の割合で実施していることが分かった。

また、行っている業務の項目が同じでも、その内容は異なっており、例えばプレ・アワード①の政策情報等の調査・分析では、ジュニア層はネット情報などの公開情報に基づいているのに対し、シニア層の場合には、官庁や研究助成機関の職員に面談して情報を集めることも行っている。

(2) スキル標準の策定

上記のことが示すのは、同じ業務項目であっても、年齢層によって期待されるレベルが分かれるということである。そこでその区別を明示するため、スキル標準策定に当たっては、レベルを初級、中級、上級の3レベルに分けることにした。こうすることで、URAを雇用する側がレベルを指定することにより、そのURAに何を期待するか、何を要求するかを明示することが可能となる。

URAに要求するスキルの内容は、その所属する組織が、大学の本部組織か、部局・研究所か、あるいは研究拠点・プロジェクト等かによっても異なるものと思われる。そこで、求められる業務内容を、URA類似職の所属組織別に調査した。結果を図2に示す。

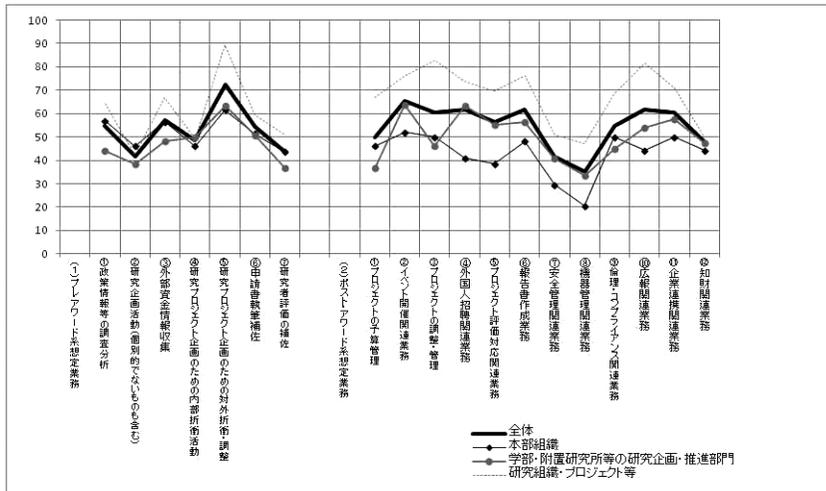


図2 所属組織による業務ニーズ

この図から、プレ・アワード系の業務内容については、どの組織に所属するURA類似職も業務内容として想定されているが、ポスト・アワード系の業務内容については明らかに傾向が異なり、研究拠点・プロジェクトに所属するURA類似職には、全体に比べてポスト・アワード系業務に対する期待が高いのに対して、本部組織に所属するURA類似職には、全体に比べてその期待が低いことが見て取れる。

研究組織・プロジェクトに所属するURA類似職は、プロジェクト予算で雇用されていることが多いので、当該プロジェクトのポスト・アワード系業務が求められていることは当然であるが、同時に後継プロジェクト獲得などのためにある程度のプレ・アワード業務も期待されている実態を示すものと思われる。このように、URAの所属組織が多様なことが想定されることから、URAの業務項目や内容ごとにそのスキルを区別して策定することが必要と思われる。

プレ・アワード系の業務項目は、ターゲットとするプロジェクトがはっきりしている場合の業務である事前折衝活動、外部折衝・調整、申請書の執筆補佐などの活動と、それ以前の業務である政策情報の調査分析、研究企画、外部資金情報収集などの活動に分けられ、URAの所属組織によって異なると思われる。そこで、プレ・アワード系の業務項目のうちプロジェクトがはっきりする前の項目を戦略・企画業務として独立させることとした。こうした分類に基づくURAの業務項目を、図3に整理した。



図3 URAの業務の範囲²⁾

以上の各項目について、原則としてまず中級レベルのスキル標準を策定し、そのうえで、初級、上級のレベルを策定する方針で、現在策定作業が進行中である。

(3) スキル標準の用途

①能力と業績の評価

我が国のURA制度を確立するためには、その業績や能力を客観的な基準をもとに評価する必要がある。URAの仕事の評価は、その業務の本質が支援や調整など、客観的评价が困難なものであるため、業務が確立されている事務職員や、研究業績でオープンに評価される教員・研究職と比べて、困難である。何らかの尺度があれば、主観的な評価だけより、URAにとっても、その上司にとっても、納得しやすくなるはずである。スキル標準の策定は、そうした用途をも期待されているものと思われる。

②採用や昇格での利用

新たに URA を採用する場合、期待する業務をスキル標準の上で指定すれば、募集の際の業務内容 (Job Description) が明確になる。応募者にとってはその公募に対する適否が判断でき、雇用主にとっては、より適任の応募者が集まることが期待できる。

また、ある程度の経験を積み、業績を上げた URA を昇格させる場合にも、スキル標準を利用することにより、昇格の条件が明確化し、努力目標が見えるようになる。また業務上のモチベーションも高まる。さらに、評価する上司が代わっても、ある程度の客観性が維持されることになる。

(4) 東京大学における URA システム整備事業

東京大学の URA システム整備事業の特徴を2011年度の採択5大学間で比較すると³⁾、拠点試行・本部集約型である。具体的には、組織として、大学本部にリサーチ・アドミニストレーター推進室 (以下、本部推進室と呼ぶ) を置くが、学内公募で16拠点中8拠点採択してシニア URA3名と URA5名を各拠点に1名ずつ試行配置した。URA は本部推進室にエフォート率2割で兼務しつつ、主業務としては8割のエフォート率で拠点業務を行っている。他大学の規模や試行方法と比較すると、本部ではなく、分野の異なる8拠点で URA 業務を行っていることが特徴である (表1)。

表1 2011年度リサーチ・アドミニストレーターの育成・確保のシステム整備事業採択大学の構成⁴⁾

	東京大学	東京農工大学	金沢大学	名古屋大学	京都大学
専任教員数 (人)	3,736	413	1,095	2,123	2,826
経常費用合計 (百万円)	209,340	13,934	48,839	90,114	143,155
URA の組織名 () は組織の位置付け	リサーチ・アドミニストレーター推進室 (本部)	研究戦略センター (本部) *H25年度より先端産学連携研究推進センター	先端科学・イノベーション推進機構 (本部)	リサーチ・アドミニストレーション室 (本部)	学術研究支援室 (本部)
URA の配置	URA は学内の8つの拠点に配置され、8割は拠点業務を行い2割はリサーチ・アドミニストレーター推進室の業務を兼務	URA はセンター内の3つのチームに配置	アドミニストレーション部門として研究戦略・企画調整等5グループを置き URA を配置	プロジェクト形成、研究成果発信、研究支援の各チームを置き、URA を配置	理学・工学系、医学・生命系、人文・社会科学・情報系の3つの系を置き URA を配置
補助金で雇用の URA	8人 (シニア URA3人 URA5人)	8人 (シニア URA2人 URA6人)	9人 (シニア URA1人 URA8人)	10人 (シニア URA2人 URA8人)	8人 (シニア URA3人 URA5人)

①拠点業務 (8割) の内容

東京大学内の8拠点の URA の拠点業務 (8割) は、次ページの表2の通りである (東京大学, 2012b)。

②本部業務 (2割) の内容

2割の本部業務は、研究戦略推進支援として、政策情報の調査分析、研究力分析及びプレ・アワード活動として全学に有益となるよう、「学内シーズ情報の収集」、「ファンディング制度説明会の開催」、「外部資金申請講習会の開催」、「申請に関する個別相談、応募に必要な関係情報の調査等」、「全学横断的な連携プロジェクトの企画・立案」を行っている。

表2 東京大学における8人のURAの配置

拠 点	業 務 内 容
部局・全学センター	
工学系研究科	研究科内の戦略的な研究費申請や研究プロジェクトの立案準備・学術調整
理学系研究科	グローバル COE プログラムを基盤に、化学を中心とする世界的な研究拠点を確立
理学系研究科	フotonサイエンス・リーディング大学院を基盤に、フotonサイエンス研究機構を設立
医学部附属病院	トランスレーショナル・リサーチ支援体制の強化
先端科学技術研究センター	新しい産学連携の仕組みを立上げる過程での URA システムの構築
政策ビジョン研究センター	文系、理系にまたがる社会連携型研究を組織化・運営
グローバル COE プログラム	
学融合に基づく医療システムイノベーション	医・工・薬の3研究科にまたがる研究拠点マネジメント体制の整備と研究・教育活動の充実
ゲノム情報ビッグバンから読み解く生命圏	プログラム全体の研究リソースの効果的な配分、進捗管理の改善

ポスト・アワード活動としては、URA 配置拠点において従事しているマネジメント業務をモデル化して他の研究拠点等にも普及し、より高度なマネジメント業務に支えられた研究環境の構築を目指している。また、各大学・研究機関の URA との連携や社会へのアウトリーチ活動を進め、URA 制度の確立と定着を図る活動も行っている。シニア URA と URA の OJT の場として、URA と本部推進室との会合を設けたり、URA 間で拠点での活動とシステム整備事業の推進状況を確認したりするための会合も持っている (図4)。

8名の URA が配置された拠点は実に多様なものである。研究科や附置研究所という単位のところもあれば、グローバル COE などの研究拠点もある。研究分野も様々であり、8名の経歴も様々であった (図5)。結果的に大型資金の獲得や、新規研究組織の立ち上げ、担当プロジェクトの高評価につながった。各 URA のいろいろな意味での多様性が、2割の本部業務としての本部推進室での月例連絡会議や、週例の自主ミーティングで交錯し、結果的にチームの多様性となって創造性を育んだものと考えられる (矢野, 2004)。この取組をスキル標準の事業にも反映させ、スキル標準策定検討委員会が RU11タスクフォースと連携しながら、より汎用性の高いスキル標準へまとめる。なお、2割の本部業務と8割の拠点業務との関係についての詳細な分析は今後の課題である。

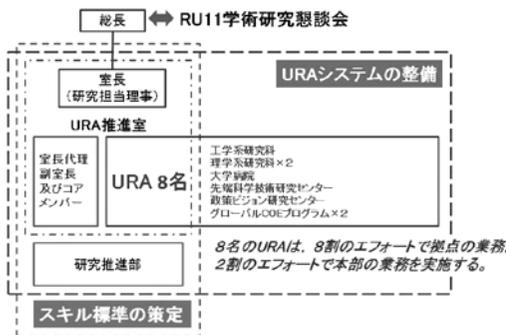


図4 東京大学URAの組織図

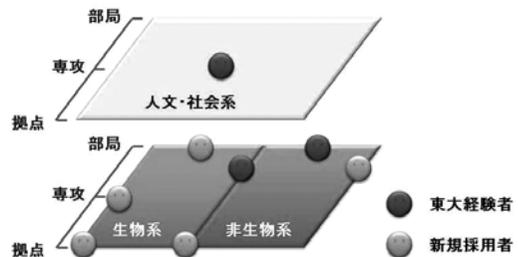
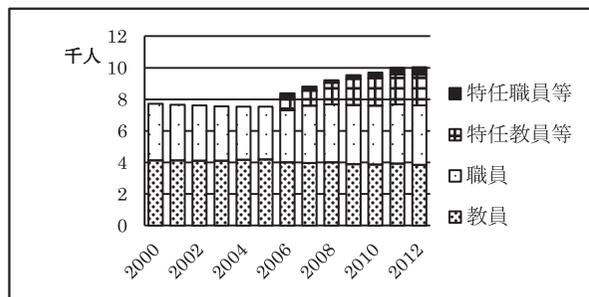


図5 東京大学URAの配置

(5) 東京大学における URA システム整備事業から考えられる課題

東京大学の組織構成人数の推移を図6に示す。法人化以降、外部資金のプロジェクトで雇用されている URA 類似職が含まれる特定有期雇用教職員（期間を定めて雇用する常勤の教職員）は、非常勤講師や客員教員を含む「特任教員等」または「特任職員等」に分類される（以下、有期雇用の教職員または特任教職員とする）が、これらの合計は2006年度の1,065名から2012年度は2,434名へと増加している。一方、任期を定めず採用されている教職員（図中の教員と職員に相当。以下、定年制の教職員と呼ぶ）は横ばいである。

2012年の労働契約法の改正で、東京大学も関連規定を整備したが、2以上の有期労働契約の通算契約期間が5年を超える教職員が無期労働契約締結の申込みをしたときは、大学は承諾したものとみなされることとなった。しかし、それは、長期的な財務面での裏づけがなければ困難なことであり、課題となっている。



出典：各年度の『東京大学の概要』より作成

図6 東京大学の教職員数推移

前述の調査（東京大学，2011）では、事務職員（任期の定めのない形で雇用されている者及びそれ以外の雇用で2年以上の勤務経験を有する者）に限定した質問に対し、将来的に URA として研究活動の企画・マネジメント・成果活用促進業務などに従事することに関心を示した者が51.7%いた。中でも「将来、リサーチ・アドミニストレーターとして働くかどうかを具体的に考える上で、重要となると思われる条件」については、1位の「給与水準」の37.2%の次に「任期が付されていない雇用かどうか」が36.1%，「独立した職務として責任ある仕事が任せられるかどうか」が35.3%と多かった。上記2つの結果から、教員だけでなく事務職員にも URA として働くことを具体的に考える者も相当数いると考えられることから、URA としての職務をある程度の長期にわたって行えることは重要である。

文部科学省（2011）⁵⁾は、第三の職種の検討についても言及している。昨今、就業体系と職名の多様化で任期や処遇が複雑化しているが⁶⁾、職名に対して定年制の雇用であるか有期雇用か、また昇級の有無等を整理した上で、教員と職員の間第三の職種の可能性について関係者の共通認識の確認と十分な議論が必要である。

4. 考察

(1) 日米の研究・アドミニストレーターの相違

① NCURA (全米大学リサーチ・アドミニストレーター協会) の指導者像

米国のリサーチ・アドミニストレーターの団体である NCURA では、レベルや所属先に応じた様々なワークショップを各地で開催したり、オンラインで行ったりしている。そこで講師をしている人たちは、経験豊富な URA と考えられ、実際にも Associate や Assistant のついで Vice President/Provost/Chancellor, Dean, Director などのタイトルを持っている人が多い。彼らの経歴が NCURA のウェブサイト (NCURA, 2013) に出ているが、経歴の出ている57名のうち、博士号所持者は5名 (8.8%) であった。また博士号の分野も、教育などの文科系の分野が多い。職歴を見ても、その開始時点から大学でアドミニストレーターとして働いている場合や、会計士などから転職した者が多く、研究経験のあるものはほとんど見られなかった。教員身分を持つものは57名中2名であり、比率としては少なかった。

②日本の URA

日本で文部科学省の「リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備」の採択校で、ウェブサイト上に URA の経歴が掲載されているのは56名であり、そのうち37名 (56%) が博士号所持者で、シニア URA に限ると、経歴が掲載されている17名中11名 (65%) が博士号を持っている。これは、シニア URA の多くが企業の研究職や研究機関の研究員経験者であるためである。

鳥谷・稲垣 (2012) によれば、日本では URA が産学連携のコーディネーターを兼ねていたり、その出身であることが多い。研究の内容を理解していることが求められるため、結果的に研究経験者が多いことを示唆している⁷⁾。

③事務部門との相対的位置づけ

日米の違いは、従来からある事務の体制が、日米で異なっているためと思われる。日本の大学事務の「研究推進系」の仕事 (主に競争的資金の申請や獲得後の管理を担う) は、米国では URA が担っている。彼らは1950年代からこうした仕事を行っているが、日本の大学の事務部門の研究推進系 (当初は研究協力系と呼ばれた) が事務組織として確立されたのは、1990年代の大学院重点化が始まってからである。産学連携を担う産学連携センター等が設置されたのも、その時期から2004年の法人化にかけてである。なお、ここでは主として国立大学を念頭においており、法人化前はすべての国立大学は国家行政組織法上の施設等機関 (同法八条の二) の位置づけであった。そのため、国、公、私立大学を一律に論ずるのは難しいことには注意が必要である。

(2) 日本で期待されるリサーチ・アドミニストレーター像

①日本版 URA のあるべき姿

2000年代後半から、日本でも URA の制度を確立するべきとの機運が高まり、2011年度から文部科学省のシステム整備事業が始まったわけであるが、上記のような理由で、米国型の URA と同じ業務を行うことが求められているわけではない。むしろ、米国に比べてより教員・研究者に近い側

に立って、常に国際的な競争にさらされながら成果を上げようとしている研究者と、資金提供先の要求や、研究資金の使い方や生命倫理などについての諸法令・規則に合せて研究が実施されるように管理する事務組織との間にあつて、研究者の負担を軽減する方向に取り計らっていくことが期待されている。その意味では、研究経験があることが必須ではないにしても、研究とはどのようなものなのか、また研究者はどのような考え方をするのかといったことを理解していることが必要であり、望ましい。スキル標準の策定においても、このことが前提となろう。

②我が国独自の発展方法

米国は戦争や科学技術の国家間競争が、科学研究費増と研究費を管理する組織設置に伴う権限あるURAの配置につながった。日本は外部資金獲得や外部資金毎の運用ルール等に対応するために、自身の研究時間の捻出が難しくなった研究者の危機感が、日本の研究力強化のため、URAを育成・確保する国としての事業につながった。

しかし、大学のガバナンスに対して権限のない有期雇用の教職員の立場では、大学の研究力を根底から動かすことは難しいかもしれない。また、URAの所属する組織は従来からの学部・研究科だけでなく多様な取組みとして分野横断型の組織も多くできていることから、学部・研究科にある従来の事務部門から離れた場所で進めていくプロジェクトも相当数あると考えられる。URAが教員と事務職員の間立つならば、責任ある仕事の任せ方と責任に相当する処遇や組織体制の検討といったことも必要であろう。

③URAの制度設計

高橋(伸)(1996)は、日本の大企業を対象にした大規模な調査から、未来傾斜指数を定義し、これが高くなるほど生きがい比率があることを見出し、従業員は過去の実績や現在の損得勘定よりも、未来の実現への期待に寄り掛かって意思決定を行うことを見出し「未来傾斜原理」と呼んだ。また、Yano & Tomita (2006)は、大学の経済学分野の研究者を例に移動と業績の関係に着目した分析を行い、研究者はよりよい明日、すなわちよりレベルが高いか研究環境の優れた大学への移動を意識していることを見出し、「企業の従業員は一企業の中での未来に寄り掛かっているのに対し、大学研究者はアカデミック・ソサエティの中での未来に寄り掛かって生きているのではないか」との示唆を得ている。URAの制度設計にあたっては、URA一人一人が明るい未来を描けるようなものにならなければならない。

URAは専門職であり、大学間や研究機関との間で流動しながらキャリア・アップを図っていくことも期待される。現在のシステム整備事業によるURAは少なくとも東京大学においては全員が特定有期雇用教職員であり、雇用の流動性も合わせて考えなければなるまい。転職の際に、スキル標準を用いて各URAは自己評価によって自分の客観的な位置づけを認識することができる。採用する側にとっても、必要と思う能力や経験を明確に記述することが可能になることが期待される。

また、研究者がURAに転じ数年間務めた後、再び研究生活に戻りたくなることがあるかもしれない。さらに、研究を少しでも継続していないと、URA業務に携わるにあたっては、研究現場の感覚が鈍ってしまうことも考えられる。少なくともURAの職域が確立されるまでは、URAが研究を多少なりとも継続することを認めることが必要かもしれない。また、研究者や事務職員が数年

URA を務めた後、再び研究者・事務職員に戻るというキャリア・パスを用意してもよいのではないだろうか。多様なキャリア・パスが考えられ、十分な検討が望まれる。

【注】

- 1) 2010年8月に筑波大と東京工業大が加わり、現在では RU11として活動している。
- 2) この図は URA 業務の範囲を示したものであり、そのままスキル標準になるわけではない。スキル標準の作成にあたっては、ポスト・アワードのうち、広報関連業務、イベント関連業務などを、「その他業務」とし全体を4つの業務に分類することとした。その他詳細は、『平成24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』（東京大学、2013）を参照されたい。
- 3) この事業は2012年度にも行われ、10校が採択された。2か年度合計で15校になるが、本稿では2011年度採択校のみを分析の対象とする。
- 4) 表1は、各大学の URA 事業とインタビューから東京大学リサーチ・アドミニストレーター推進室が2012年5月に作成した資料を再構成し、専任教員数（助教以上）と経常費用合計は2011年度決算の東洋経済新報社（2012）「東洋経済2012年版大学四季報」『週刊東洋経済』（10月27日特大号）より作成した。従って専任教員数（助教以上）と経常費用合計欄以外は東京農工大学の URA 組織の名称欄*印を除いて、2012年5月時点のデータである。
- 5) 文部科学省（2011）「科学技術イノベーションに資する産学官連携体制の構築—イノベーション・エコシステムの確立に向けて早急に措置すべき施策—」では、「現在、一部の大学においては、リサーチ・アドミニストレーターの設置、教員・職員と並ぶ第三の職種である「中間職」制度の導入等研究マネジメントに関する先行的な取組を行っているが、こうした取組の成果も踏まえつつ、今後は、各大学等の特色や実態に応じて、リサーチ・アドミニストレーターの効果的な配置・活用について調査・研究を進める必要がある。その際、各大学等におけるリサーチ・アドミニストレーターの位置付けや処遇、キャリアパスの在り方についても検討する必要がある」として、「第三の職種」を明示している。
- 6) 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」（リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備）公募要領4頁では、2011年度、2012年度共に「常勤雇用」の定義が複雑化していることに対応した但し書きが記載されている。
- 7) 鳥谷・稲垣（2012）に、「研究支援専門職員の採用条件〈中略〉は、特になしが236人、大学卒以上が97人、博士号取得者99人、博士学位と同等の者もしくは専門的な能力および職歴のある者としているのが2人、修士以上が26人であった。特に条件なしとなっている職は、産学連携に関わる任期付き教員や産学連携コーディネーターが多かった」とある。

【参考文献】

- 石川恵也・中崎正好・齋藤省吾・鈴木久美子（2011）「平成23年6月 財団法人 全日本地域研究交流協会」『「リサーチ・アドミニストレーション機能とその人材育成に関する調査研究」報告書』。
- 科学技術政策研究所（2009）『日本の大学に関するシステム分析報告書』（NISTEP REPORT No.122）。
- 阪彩香・桑原輝隆（2013）『科学研究のベンチマーキング2012—論文分析でみる世界の研究活動の変化と日本の状況—』（科学技術政策研究所調査資料-218）。
- 高橋伸夫編著（1996）『未来傾斜原理—協調的な経営行動の進化』白桃書房。
- 高橋宏（2007）「我が国競争的資金会計制度の改善に向けて」政策評価相互研修会2007年12月開催（http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/hyouka/kensyuu/002/004.pdf）<2013年6月30日アクセス>。
- 東京大学（2009）「大学関係予算に関する教員緊急アンケート報告」（<http://www.u-tokyo.ac.jp/gen02/pdf/kyoin-anketo.pdf>）<2013年8月9日アクセス>。
- 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』。
- 東京大学（2012a）「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（http://www.u-tokyo.ac.jp/res01/pdf/H23houkokusyo_final.pdf）<2013年8月9日アクセス>。
- 東京大学（2012b）「リサーチ・アドミニストレーター推進室 リサーチ・アドミニストレーター配置拠点等一覧」（http://www.u-tokyo.ac.jp/res01/ura104_j.html）<2013年8月21日アクセス>。
- 鳥谷真佐子・稲垣美幸（2012）「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』第15号，33-40頁。
- 文部科学省（2011）「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」（リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備）公募要領 平成23年7月（http://www.mext.go.jp/component/a_menu/science/micro_detail/_icsFiles/afieldfile/2013/03/27/1332584_1_1.pdf）<2013年7月7日アクセス>。
- 矢野正晴（2004）『多様性の経営学』白桃書房。
- Erickson, S., Hansen, C., Howard, C., Norris, J. T., Sedwick, S. W., & Wilson, T. E.(2007). *The Role of Research Administration*. Washington, DC: National Council of University Research Administrators.
- NCURA（2013）（http://www.ncura.edu/content/educational_programs/workshops/fundamentals/faculty/, http://www.ncura.edu/content/educational_programs/workshops/spaii/faculty/, http://www.ncura.edu/content/educational_programs/workshops/financial_research_admin/faculty/, http://www.ncura.edu/content/educational_programs/workshops/departmental_research_admin/faculty/, http://www.ncura.edu/content/educational_programs/online/clinical_trials/faculty.php, http://www.ncura.edu/content/educational_programs/online/federal_contracting/faculty.php, http://www.ncura.edu/content/educational_programs/online/subawards/faculty.php）<2013年6月10日アクセス>。
- Yano, M., & Tomita, J.(2006). Mobility principle among Japanese professors: based on the example of professors in the economics field. *International Journal of Educational Management*, 20(5), 338-347.

The Current Situation and System Design of Research Administration in Japan

Masaharu YANO^{*}
Toshie MURAKAMI^{**}
Teruyuki HAYASHI^{***}

It has recently been demonstrated that the time dedicated to research among faculty members of Japanese universities is declining. This development is ascribed to the fact that more time must be devoted to other tasks such as grant applications and project management.

In order to solve this problem, the Japanese Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology has initiated a program to improve the research administration system. The University of Tokyo (UTokyo) has proposed two projects: “Formulation of Research Administration Skill Standards” and “Improvement of the Research Administration System.” The Research Administrator (URA) Promotion Office was established in the primary office of UTokyo.

To clarify the need for URA, tasks were itemized in collaboration with Japan’s “Consortium of Eleven Research Universities” (RU11). URA expectations are different from those in the United States. Tasks were divided into three categories: Research Strategy Development, Pre-Award, and Post-Award. Each task was then divided into three classes: primary, intermediate, and upper. Task contents are under construction. Once developed, the skill standards are expected to be used for job descriptions, evaluations, and URA recruitment.

Five universities, including UTokyo, had their proposals approved. Unlike the other universities, UTokyo has assigned 80% of the effort of URAs to graduate schools, research institutes, and Global COE programs. Both URA careers and research fields on each site are wide-ranging and varied. The URAs are responsible for strategy development, project formulation, and project managements at their sites. When they meet at the primary office, they are able to discuss their experiences and cases they have encountered. A set of best practices is expected to emerge from the system.

The projects will be completed in March, 2014. They are expected to establish an image of original Japanese URAs and their job descriptions.

* Professor, Director of Centers of Excellence Program Promotion Office, The University of Tokyo

** Project Specialist, Policy Alternatives Research Institute, The University of Tokyo

*** Project Researcher, Graduate School of Science, The University of Tokyo