

**第4回URAシンポジウム/第6回RA研究会合同大会
URA事業採択校セッション**

「中・上級者向け研究マネジメント人材養成プログラムの開発」の全体説明

平成26年9月17日

東京農工大学 大学院工学府 産業技術専攻

(先端産学連携研究推進センター 主任リサーチ・アドミニストレーター)

教授 伊藤 伸

itoshin@cc.tuat.ac.jp

セッション概要

東京農工大学先端産学連携研究推進センターが、学内の工学府産業技術専攻（専門職大学院）と協力して進めている「中・上級者向け研究マネジメント人材養成プログラムの開発」を紹介するとともに国内の大学等において必要となる**中・上級者の研究マネジメントスキル**について**会場を交えて議論**する。

リサーチ・アドミニストレーターの「スキル標準」を踏まえた**研修科目**の設定に加え、組織マネジメントやOJT（On the Job Training）、組織評価手法等の**組織を牽引するスキル**の重要性についても検討を深める。中・上級者を**目指す人材**にとっても有益な**情報交換の機会**としたい。

登壇者の紹介

大阪大学 大型教育研究プロジェクト支援室統括マネージャー/
副学長 **池田雅夫 様**

金沢工業大学 工学研究科知的創造システム専攻
教授 **高橋真木子 様**

オブザーバー：
文部科学省科学技術・学術政策局産業連携・地域支援課
大学技術移転推進室長 **山下 洋 様**

セッションオーガナイザー：東京農工大学 **伊藤 伸**

セッションの流れ

セッションの開催時間 13:15～14:45 (90分)

- ◆ セッション全体説明と登壇者紹介
 - ◆ 農工大のプログラム開発の進捗状況説明
 - ◆ 池田雅夫先生のプレゼンテーション
 - ◆ 高橋真木子先生のプレゼンテーション
 - ◆ パネルディスカッション
- ※ パネルディスカッションでは、有るべき論に閉じず、「**現場感覚**」のある議論を展開する。中上級者に求められる**能力や経験を浮き上がらせ**、そうした能力や経験を**身につけるための養成手法**を検討したい。
- ※ **配布したアンケート**は終了時に**会場出口で回収**します。

中・上級URAの定義

上級は、業務経験**10年以上**で、業務上の課題の発見と解決を**主導的**に行う総括

中級は、業務経験**5～10年未満**で、業務上の課題の発見と解決を**自律的**に行う主担当

初級は、業務経験**1～5年未満**で、業務上の課題の発見と解決を上司の指導の下に行う担当

- ※ 上記の区分を目安に判断する。URAの類似業務や関連業務の経験を含めて構わない。
- ※ 「URAスキル標準」の区分を踏襲している。

なぜ、中・上級URAの育成が必要か

平成23年度に文科省URAシステム整備事業が開始され、全国の大学等でURAシステムの導入が進んでいる。各種プロジェクト予算により、URAの人数は急速に増加している。

URAは、これまでの大学等にはなかった業務を含む**広範な専門業務**を担うことになり、育成プログラムは不可欠である。

URAシステムの**一段の発展**には、**業務を主導的に推進し、組織を牽引する中・上級URA**の育成が求められている。関連・類似の業務経験が長い人にとっても**「学び直し」**の効果が期待される。

※早稲田大学の「教育・研修プログラム」は初級を主な対象に策定され、**一部、中級**の内容を含めている。

**第4回URAシンポジウム/第6回RA研究会合同大会
URA事業採択校セッション**

**「中・上級者向け研究マネジメント人材養成
プログラムの開発」の概要と進捗状況**

平成26年9月17日

**東京農工大学 大学院工学府 産業技術専攻
(先端産学連携研究推進センター 主任リサーチ・アドミニストレーター)**

教授 伊藤 伸

itoshin@cc.tuat.ac.jp

東京農工大学の活動経緯

- 平成23年の文科省URA事業の構想以来、東京農工大学では、URAが配置された**研究戦略センター**（当時）と**工学府産業技術専攻**（専門職大学院）が協力し、同専攻に教育プログラム「URA育成コース」（仮称）を設置する計画を進めてきた。
- 平成24年度にはURA育成を専門とした大学院修士課程を持つ米セントラルフロリダ大学等について**海外調査**を実施した。
- **早稲田大学**のURA研修・教育プログラムの作成にも参加した。
- 平成25年7月から8月にかけて、産業技術専攻の**集中講義**として「産業応用特論（リサーチ・アドミニストレーター概論）」を開講し、**国内初の大学院におけるURA向けの人材教育**を実施した。在学生向けの集中講義（2単位）であるが、URA事業の**採択大学を始め外部からの受講者を積極的に受け入れた**。

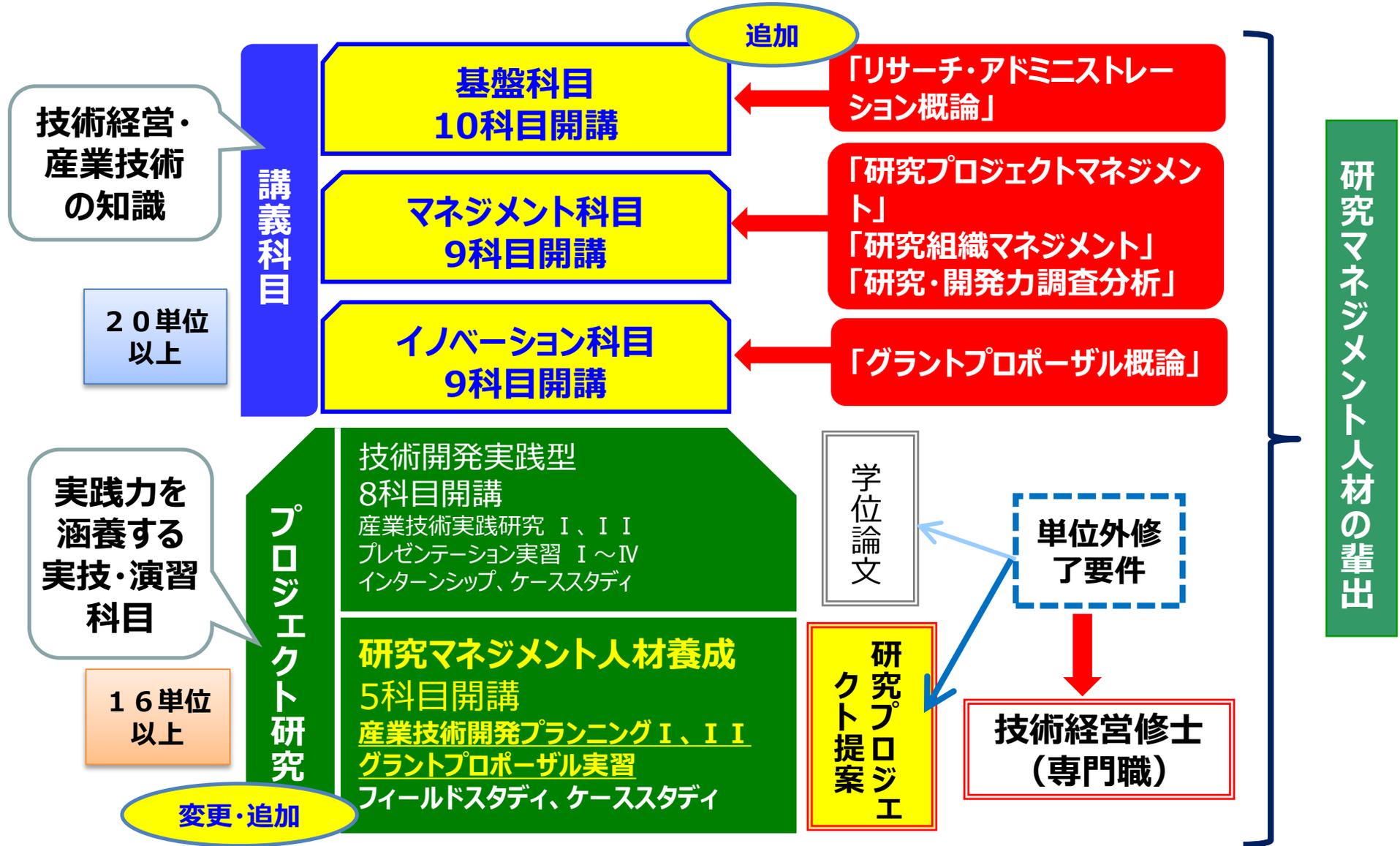
集中講義の実施

- 外部受講者は無料の聴講（単位付与なし、受講証を発行）とし、一部受講も可とした。**計9日間、15回の講義**を小金井キャンパスで実施し、総受講者数は**43人**に達した。
- 本学URAも発表や**グループ討議**に積極的に参加し、基礎知識ばかりでなく、応用的な業務において**課題発見と解決**ができるスキルの修得を目指した。
- 集中講義の経験を踏まえて、**平成26年に産業技術専攻の社会人向けプログラムを改定した。**



※集中講義の詳細は東京農工大学大学教育ジャーナル第10号報告「リサーチ・アドミニストレーター育成の集中講義」（2014年3月）をご参照下さい。
<http://www.tuat.ac.jp/~ched/publish/>

専門職大学院のプログラム改訂



本プログラム開発の事業目的

- 国内の大学において**研究マネジメント**に携わる**中・上級者向け**の人材養成プログラムを開発する。
- 本事業採択校を主な対象に**中・上級URA**に**必要なスキル**や人材育成の実情を把握するとともに、URAの「**スキル標準**」や基礎的な「**研修・教育プログラム**」を踏まえて作成する。
- **欧米**における研究マネジメント人材養成の潮流も反映させる。
- 学内の工学府産業技術専攻（専門職大学院課程）と協力し、効果的な人材養成プログラムを目指す。

※平成26年度に継続実施している文科省URA事業の一環

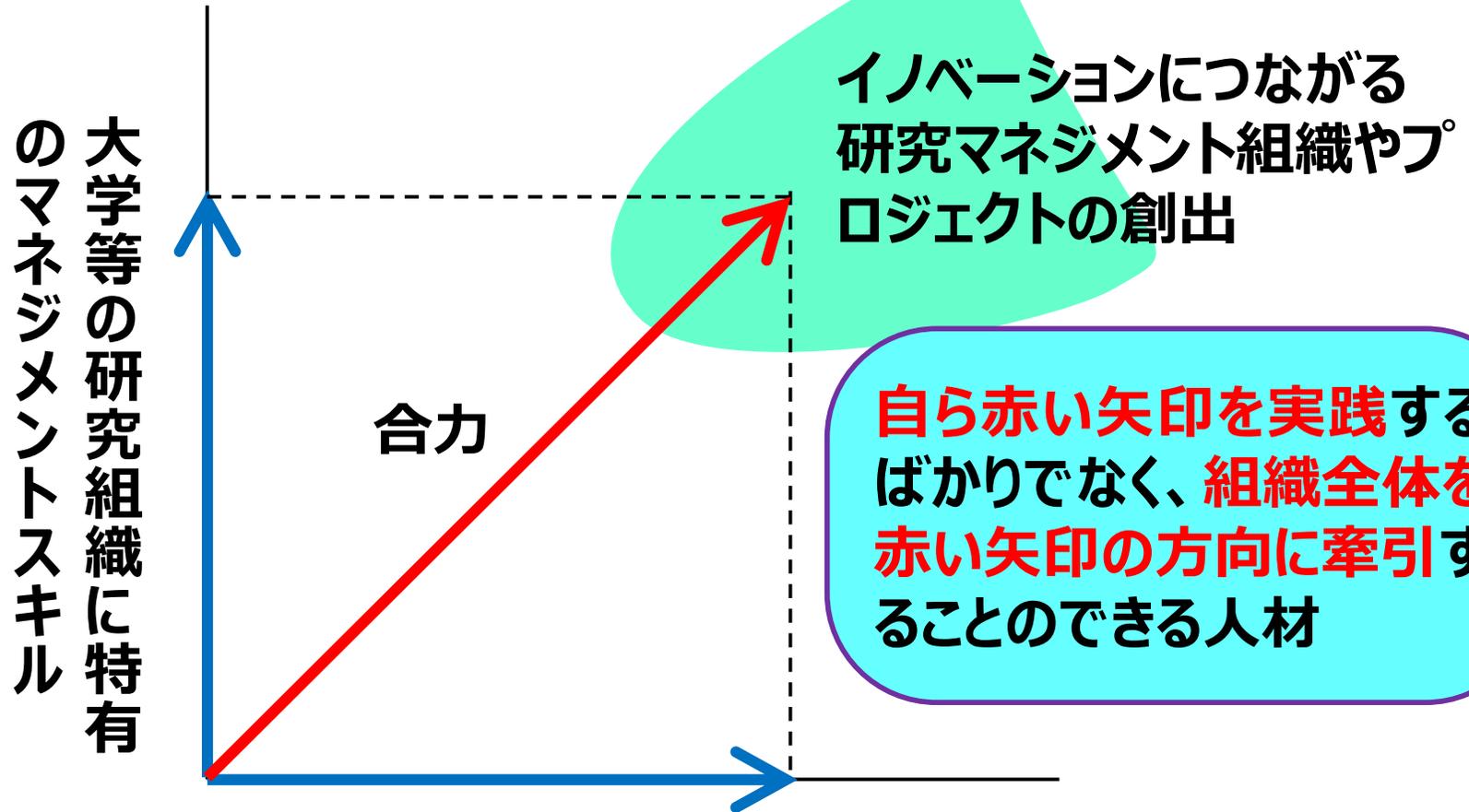
アウトプットのイメージ

- 今年度の中・上級URAに必要なスキルに関して **5科目程度**で構成する **1日～1日半程度**の試行的研修を **2回**実施する。日程は、第1回は**11月18日（火）**に、もう1回は**2月頃**に開催する予定。いずれも場所は**東京都心**を想定。
- 「知っている」と「実践できる」の距離を埋める研修としたい。対話型や演習を考慮すると参加者は**30人程度**が望ましい。35人を超えるとグループ演習で発表や質疑応答で「見ているだけの人」が出てしまう。産業技術専攻の1学年定員は40人。
- 東京農工大学としては、強みである**産学連携・知的財産**や**産業技術専攻**（専門職大学院）での**講義実績**といった特徴を活かした科目を盛り込みたい。

不可欠な中・上級URAの育成プログラム

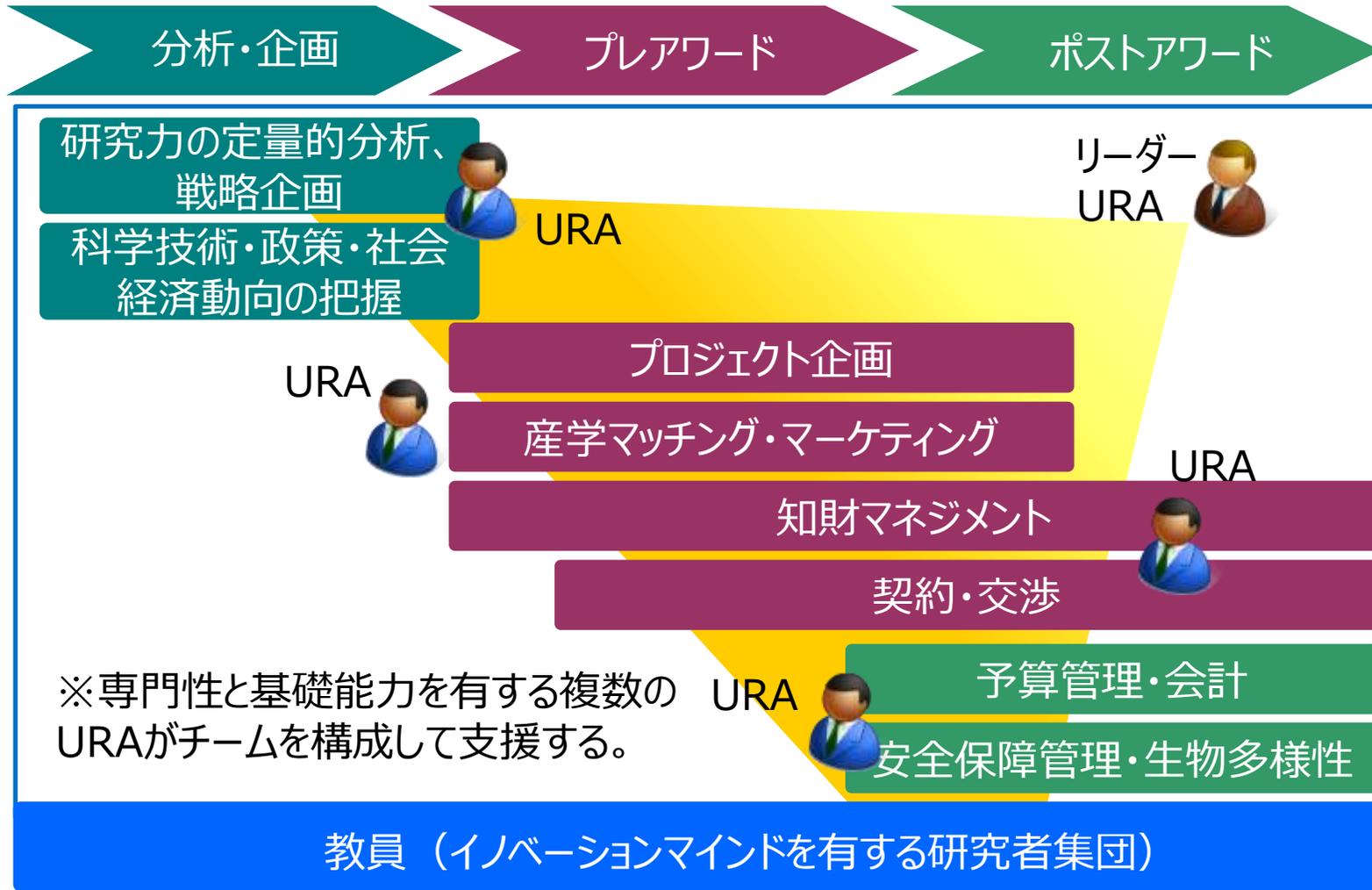
- URAの業務は、単独で遂行できる定型化した専門業務ではない。このため、**明確な組織の目標と目標にあった組織構造**があって初めてURAの**効果が発揮される**のではないか？つまり、各大学のポリシーに左右される部分が多い。
 - このため中・上級URAには、**大学の方針・目標を具体的な実務に落とし込む力、適材適所で人材を配置し、監督する力、全体の実務を俯瞰する力**が必要ではないか？
- 中・上級研究マネジメント人材養成プログラムの必要性（知識だけでは実践できない。）

中・上級URAにとってのマネジメントスキル



不確実な指揮命令系統、
多様な専門家集団・

俯瞰的マネジメント



イノベーション

科目選択の考え方

1. **スキル標準**において中・上級URAに特に**高度な専門性**が必要である項目
2. スキル標準の項目には存在するが、**研修・教育プログラム**（早稲田大作成）では**講義科目**にならなかったもので、中・上級URAに必要なもの（**国際関連**）
3. **管理職やリーダー**として必要なスキルだが、**組織一般に共通**との判断からスキル標準の項目に入らなかったもののうち、**URA組織**のマネジメントに**特有**なもの
4. 単年度事業で中・上級URAのスキルを**網羅的に扱うことは想定していない**ため、**農工大の特徴や経験**を活かせる科目

英国ARMA年次大会に参加して

- **事例紹介と「英国URAあるある」（日常経験の相互確認）**を組み合わせる手法が多かった。
- **国策（国の状況）が強く反映されている。**英国：先端的な科学技術研究を新興経済地域に結びつける国策を踏まえた活動。
- 日本と比較してGDPや人口が小さい英国で会員2000人超（所属組織は約220）。年次大会とは別に**研修プログラムが多数**提供されている。管理職向けもある。
- ARMAやNCURAの中上級者向け研修で足りるなら、必要な人が現地で研修を受ければいい。**国内の「現場感覚」や特性を踏まえた独自のプログラム開発**が必要ではないか（そもそも雇用システムが欧米と日本では決定的に異なる）。

研修科目(案)

I. 研究支援組織のマネジメント

- ① 組織設計と組織評価（体制づくりと変革）
- ② 人材育成と評価、キャリアパス（人づくり）
- ③ 俯瞰的マネジメントとリーダーシップ

II. 俯瞰的な産学連携・知的財産マネジメント

- ① 契約と交渉（NDA、共同研究、ライセンス）
- ② 国際化（英文契約、MTA、生物多様性、安全保障管理）

III. その他（本セッションからニーズの高いものがあれば）

- 上記5～6科目を計画する。ただし、試行的研修では、分類の同じ科目を一体化した講義とすることも想定。

スケジュール

月日	内容
7月中旬～8月	プログラム作成、URAシンポジウムセッション準備
8月22日（金）	プログラム策定検討委員会（金沢大主催、東京）
9月5日（金）、6日（土）	UNITT（大学技術移転協議会）Annual Conference 2014（関西学院大学・西宮市）。URAセッションあり。
9月17日（水）、18日（木）	URAシンポジウム（北大・札幌）、セッション開催（17日）。金沢大も別にセッション開催（18日）。
9月～11月	プログラム作成、第1回試行的研修準備
11月18日（火）	第1回試行的研修（東京都内で開催）
11月～翌2月	プログラム作成、第1回試行的研修のアンケート取りまとめ
2月頃	第2回試行的研修（東京都内で開催）
2月～3月	プログラム作成、第2回試行的研修の結果を反映させて取りまとめ。報告書作成。

URA事業採択校セッション:URA教育プログラム ①
「中・上級者向け研究マネジメント人材養成プログラムの開発」

現場の感覚

大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室
統括マネージャー 池田雅夫 (URA担当副学長)

第4回URAシンポジウム／第6回RA研究会
2014年9月17日

略歴

- 1969年 大阪大学工学部通信工学科 卒業
- 1973年 大阪大学大学院工学研究科通信工学専攻博士課程 中途退学
神戸大学工学部システム工学科 助手
- 1976年 同 助教授
- 1990年 同 教授
- 1995年 大阪大学工学部電子制御機械工学科 教授
- 2002年 大阪大学 評議員(兼任)(2002年度、2003年度)
- 2005年 大阪大学大学院工学研究科機械工学専攻 教授
大阪大学大学院工学研究科 副研究科長(兼任)(2005年度～2009年度)
- 2010年 定年、名誉教授
大阪大学 特任教授、大型教育研究プロジェクト支援室 統括マネージャー
- 2013年 大阪大学 副学長(URA担当)(兼任)(2013年8月～)

教育・研究

URA業務

競争的資金の獲得歴(～2009年度)

自身の研究のため

科研費 基盤研究(A) 1回、基盤研究(B) 2回、一般研究(C) 2回、萌芽研究 1回他

工学研究科のため

- ◆ 科学技術振興調整費「戦略的研究拠点育成」事業(2001年度～2005年度)約44億円
申請書作成、業務企画、運営、報告書作成(和、英)、事後評価ヒアリング(英)等、全体統括を担当
組織改革プログラムのコツを会得(説明が自然な範囲での「積算は積算、執行は執行」という割り切り等)
- ◆ 科学技術振興調整費「若手研究者の自立的な研究環境整備促進」(テニユア・トラック)事業
(2006年度～2010年度)約14億円、事業情報収集、申請書作成、研究者公募、進捗管理、運営等を担当

池田は組織改革プログラム獲得・運営のプロという「神話」(つまり、実話ではない)ができた。

2010年初め 大阪大学研究推進部長より、大型教育研究プロジェクト支援室統括マネージャー職への誘い
研究担当理事(大型教育研究プロジェクト支援室長)、工学研究科長と相談の上
業務は、個々の研究者または研究グループの競争的資金獲得支援(2010年～)
大学全体で応募するプログラムの獲得支援(2011年～)
大学全体の研究戦略の推進支援(2012年～)
これまでに従事してきた専門の研究は業務に含まれないと言い渡される

2010年10月 RU11第1回リサーチアドミニストレータ制度検討タスクフォース会議
鳥谷真佐子先生の講演
2010年11月 RU11第2回リサーチアドミニストレータ制度検討タスクフォース会議
高橋真木子先生の講演
2010年11月 第2回リサーチアドミニストレーション研究会

URA業務は自分が
していることであり、
天職だと感じた

高橋先生、鳥谷先生
によってURA像が理
解できた

RU11：北海道大学、東北大学、筑波大学、東京大学、早稲田大学、慶應義塾大学、東京工業大学、名古屋大学
京都大学、大阪大学、九州大学

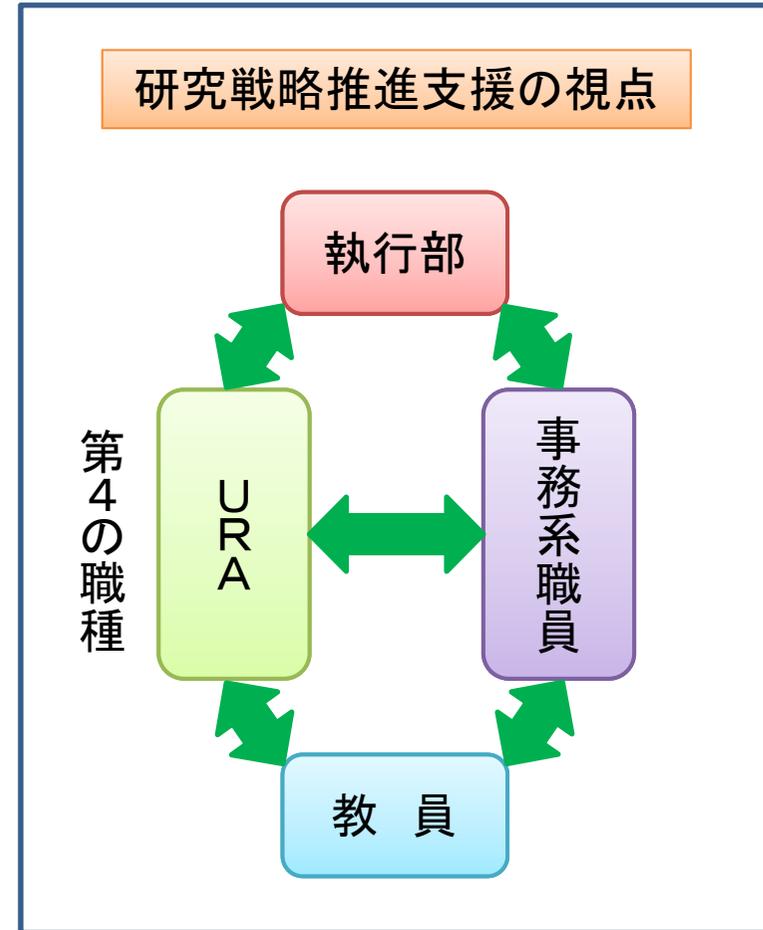
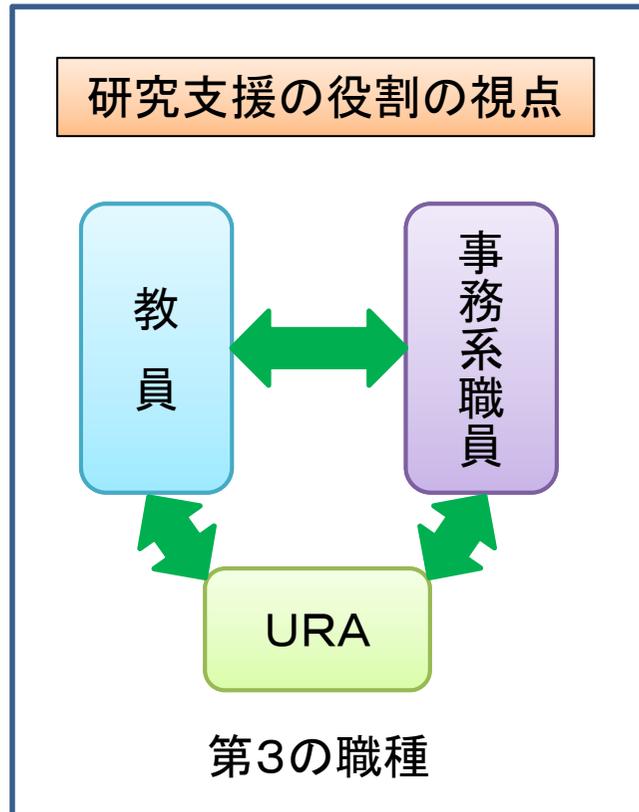
URAは天職：やりがいのある仕事、感謝される仕事、楽しい仕事、自分に適した仕事

一方、
神話(池田は組織改革プログラム獲得のプロ)の崩壊

2011年 「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)事業に不採択(翌年度、採択)

2013年 「研究大学強化促進」事業が年4億円規模ではなく、3億円規模でしか採択されなかった

その後、副学長(URA担当)の指名を受ける



中・上級者の業務内容を考えると、URAは第4の職種

- ◆ 教員と本部や部局の執行部をつなぐ
- ◆ 事務系職員と協働して、執行部の企画を支援し、実行する

執行部

教員

- ▶ 個人事業主のような人達。研究分野によって、常識・考え方が大きく異なる
- ▶ 学長や部局長の指示に従うとは限らない。そもそも、組織としてのラインがない
- ▶ 発想の自由があり、有益な提案をすることがある(ボトムアップ)
- ▶ 理想論を主張する人が多い。時と場に合わせて、無意識に、一側面の議論をすることも多い

裁量労働制適用

URA

- ◆ 本部または部局の執行部の指示で活動する
- ◆ 業務はこれまでになかったものが多い。つまり、事務系職員も教員も担当していなかったものが多い
- ◆ 本部または部局の執行部の基本方針の範囲で、自分の発想を活かすことができる
- ◆ 理想と現実のバランスを考えて発想し、活動することが必要

効果的な業務遂行のためには
裁量労働制適用が必須

事務系職員

- 本部または部局の執行部の指示に従い、ラインで仕事をする(トップダウン)
- 「規則にないことはできない」と考える傾向にある。「できるようにするために、規則を変えよう」と考える人は少ない
- 有益な発想をしても、活かせる場が少ない(活かせる場を作ろう)
- 理想よりは現実を重視する傾向にある

➤ URAとしての業務

1. 研究戦略推進支援

- 自己の組織の分析、強みと弱みの把握
- 文部科学省、JST、JSPS等の施策の把握と分析、各種委員会等の議論の動向による将来予測

2. プレアワード業務

- 競争的資金の公募情報の収集と学内周知
- 申請書作成支援やヒアリング対策

3. ポストアワード業務

- 経費の使途が適切であることの確認(プログラムごとに経費の使途制限が異なることの担当者への徹底)
- プログラムのアウトリーチ活動の支援

➤ URA組織の管理者としての業務

1. URAの上司としての役割

- 各URAへの適切な業務分担、進捗状況の把握、必要なアドバイス
- URAの評価

2. 執行部との折衝

- 評価に基づくURAの処遇等について
- URA組織の位置付けや規模等について

3. URAの採用と育成

- URAとしての適性及び組織との整合性を見極め
- 各URAが得意とする業務の把握とそれを伸ばす業務分担

➤ **必要な知識**

1. 政府機関等の施策決定プロセス

- 文部科学省、内閣府、JST、JSPS等の組織と担当事業
- 各種委員会等の議論と施策の関係

2. 学内の意思決定プロセス及び事務組織の構成

- 役員会、経営協議会、教育研究評議会、部局長会の役割と責任、部局における意思決定過程
- 事務組織の各部課系の所掌

3. 研究及び学内(外)の研究者

- 分野ごとの国内外の研究動向(できる限り)
- 分野ごとの研究者の学内(外)分布、リーダー、将来性がある研究者

➤ **必要な技能**

1. コミュニケーション能力

- 執行部から若い研究者、事務系職員まで多様な人々に合わせて聴き、理解する能力
- 執行部から若い研究者、事務系職員まで多様な人々に合わせて論理的に、簡潔に説明する能力

2. 研究力分析能力

- 大学ランキングなどの各種データに基づく分析能力
- 各種データに表れない研究力の把握とその分析能力

3. 組織管理能力

- 執行部や事務組織との調整能力
- 各URAの能力を引出し、チームとしてのパフォーマンスを上げる能力

➤ 姿勢・倫理感(URA共通に必要、特に中・上級者に)

1. 常に言動に注意

- 執行部に対しても、研究者に対しても、事務組織や事務系職員に対しても、不適切な言動をすれば、そのURA個人に対する反発だけでなく、組織の存亡に関わることがある
- URA相互についても、気付いたことを批判的ではなく、建設的な言い方に置き換えて、改善に結び付けること
- URAは研究者より多くの情報を持っていることがあり、指導的な言い方になる可能性があるため、注意が必要
- その場その場で話してもよい情報と、話してはいけない情報がある。明示されていなくても、守秘すべきものがあるという意識が必要

2. 主役ではないという意識を持つこと

- URAはなくてはならない脇役であるという意識が物事をうまく運ぶ
- 業務に自分の利益になることを組み込んではいけない

3. 物事をポジティブに考えること

- うまく事が運ばないときでも、時と周りの助けや状況の変化が、解決してくれることがある
- 二人がうまく協力すれば、1+1は2より大きな効果を生む。三人がうまく協力すれば、1+1+1は3より大きな効果を生む。...
- 現状の規則の中でできないと考えられていることでも、方策をうまく考えれば、目的を達成できることがあるので、知恵を絞ること
- 不満を言っても何かが良くなることはない。逆に、人が離れていき、よくない状況になる
- 一喜一憂しない。常に冷静であること
- 自分が意識していない内なる常識に囚われないこと

URA事業採択校セッション:URA教育プログラム ①
「中・上級者向け研究マネジメント人材養成プログラムの開発」

中・上級者の研究マネジメントスキルを議論する際の視点の整理

～スキル標準策定に参画した経験も踏まえて～

金沢工業大学大学院 工学研究科
高橋真木子(知的創造システム専攻 教授)

第4回URAシンポジウム／第6回RA研究会
2014年9月17日

本日の話題

1. スキル標準作成時の議論のポイント
2. プロジェクト型予算(外部資金)で運営される研究教育活動を、大学はどうマネジメントし、研究力強化につなげていくのか？
3. 指標化可能な活動の例
 1. (参考:組織評価)アメリカでの議論
 2. (参考:OJT)ちょっと複雑なURAのシゴト

1。
スキル標準作成時の議論のポイント

URAスキル標準とは？

スキルを作成した趣旨（大切）

<一般的に言われていること>

- 大学におけるリサーチ・アドミニストレーションに関する諸機能の発揮に必要とされる能力を明確化・体系化した指標
- URA人材育成のためのツール（現状把握、目標設定、評価）、「ものさし」として活用いただくもの
- 「スキル」は、URAに関する「知識」+「実務能力（技能）」を指すもの＝実績と経験の両方を把握したい

<なぜ作ったか（作成の意図）>

- ・業績と能力を把握したい！
業績＝経験と実績
能力＝知識と技能

- ・本来、“業務”の整理と“スキル”の整理は異なる

- ・“間接的な貢献”を明確にし、この仕事に熱意をもてるように。

- ・スキル標準の難しさは、理想と現実のバランス＝実態から離れないこと。

スキル標準作成時の議論のポイント

1. 上級になるほど、「知識」と「技能」の複合的な能力が求められる。
2. 技能の測定は難しい・・・(知識の有無を問う試験とは別の把握方法が必要)。
3. 当時、実施していた業務を整理したもの。環境変化、URA機能の展開を考えるとこれに閉じない業務があってもよい。

2013年度末には、スキル標準策定WGのメンバーでこのような議論がなされていた。2014年度には、全国のURA事業実施大学との意見交換を経て最終版が完成(スキルの枠組みは2013年設計時とほぼ変更無し)。

2。

プロジェクト型予算(外部資金)で運営される研究教育活動を、大学はどうマネジメントし、研究力強化につなげていくのか？

URA・Before

例：プロジェクト型の研究教育活動のライフサイクル

省庁、企業等との
ネットワーク、研究者のひらめき(！)

“プロジェクト”と認知される範囲

研究グループ & 事務組織による執行

●プロジェクト企画機能

必須の知識：

- ・学内研究リソース(ヒト、モノ、床、カネ)の把握、
- ・各種学内規定
- ・知財、秘密保持、安全保障、監プラ、利益相反マネジルールなど。

●在ると役立つ知識

- ・政策(CSTP, MEXT, METI, JST, NEDO)とそのルール
- ・他大学の取り組み、事例など
- ・産業界とのネットワーク

の部分を利用し、合致する学内研究者で体制を作り対応

●プロジェクト実施機能

各種マネジメント機能

(* 特に大型国プロなどは一教員・研究室では対応不可)

●必要となる知識

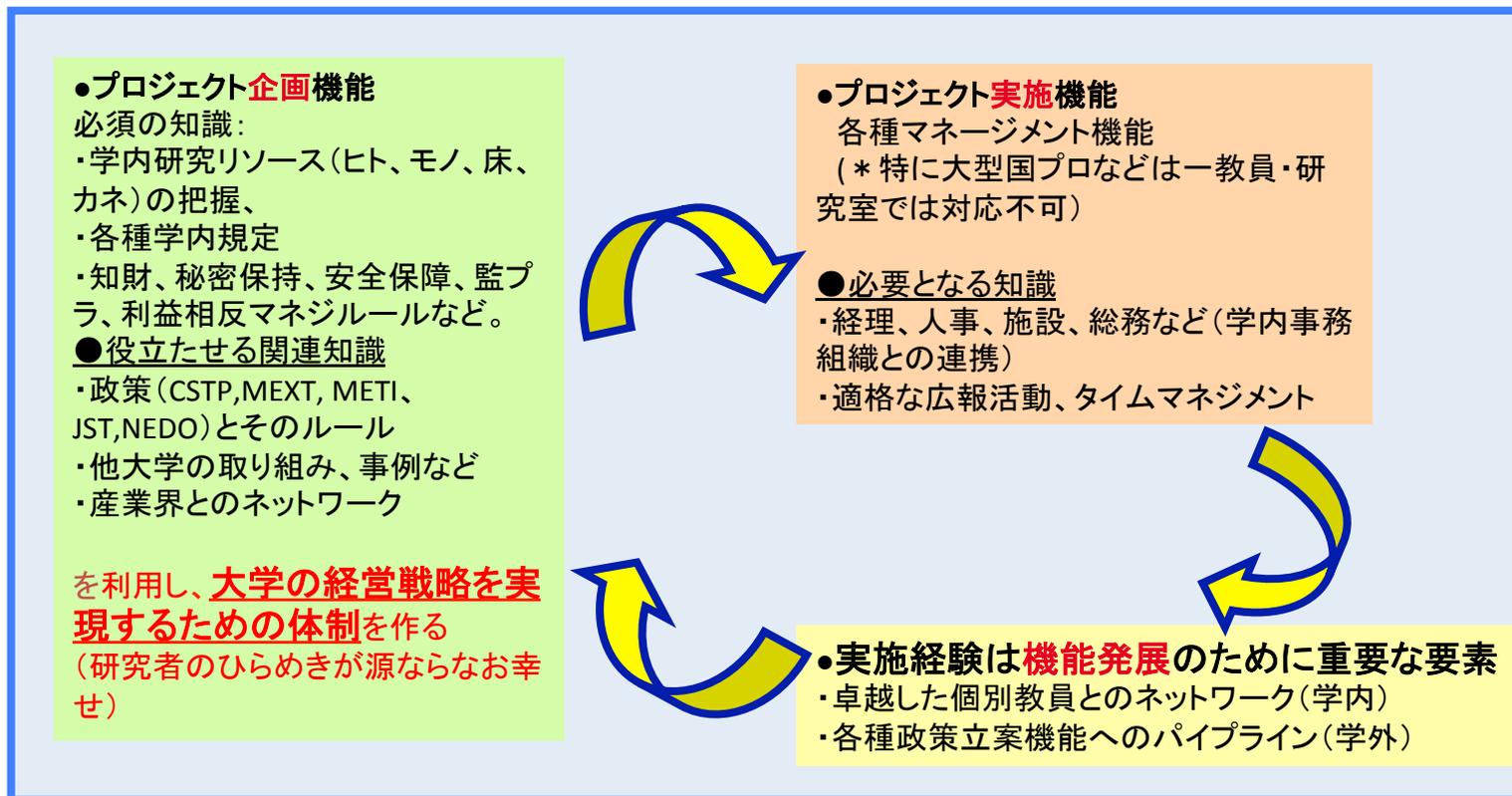
- ・経理、人事、施設、総務など(学内事務組織との連携)
- ・適格な広報活動、タイムマネジメント

●プロジェクトの経験から得られるもの

- ・個別教員とのネットワーク (学内))
- ・各種政策立案機能へのパイプライン(学外)

“ ■課の○○さん、いろいろ良く知ってるよね・・・ ”

“プロジェクト”運営を通じて強化されるURA機能



3。

指標化可能な活動案：

＝評価対象のイメージの具体化を試みる

- ✓ (参考)アメリカでの議論
 - ✓ 組織評価への示唆

- ✓ (参考)ちょっと複雑なURAのシゴト
 - ✓ 中上級者へのOJT, 組織マネジメントの検討素材として

RA機能を活かす米国のシステム

- URAの機能発揮のためには、課題の抽出、実現項目の優先順位を付けたResearch Strategic Planが必須(=URAはそもそも大学の研究力強化のハブ)
 - 少なくとも、Research Intensive Univ., State Univ., College, Medicalのカテゴリの元、その組織の目標にあった作り(組織構造・体制)が必要。
 - その上で、Research Strategic Planの実現にむけ、組織構造・体制を最適化するための検証、アドバイスをする**=PRP(A)**
 - RPRを実施するPeer Reviewerは、実務経験27年(平均)を超すRAの専門家集団=これらの専門家集団の母体となる団体が**NCURA(B)**

尚、“Research Strategic Plan”とは、日本における大学学長就任時のメッセージを実現する○カ年計画のような位置づけだが、実現すべき項目の優先順位があり、組織外には公表しないデータも入った情報とのこと。HP等にのせたパブリックに公開するものから、経営執行部でしか共有されていないものまで、情報に階層があるとのこと。ある大学のURAのトップは、「戦略とは、優先順位、やらないものを決めること」とコメント。NCURA Pre Award Conference(@Vancouver, 2012年7月18-20日)において、NCURAのPresident, 事務局長とのミーティングに基づく。

(参考:組織評価)アメリカでの議論

URA機能整備の効果の把握指標 (日本の施策、関連する米国の例)

日本 整備の目的(1)		期待する効果(2)	★効果把握指標や対応策 (米国の例)(3)
研究者の環境整備	研究時間の確保	研究の質の向上・加速	案件毎の処理所要時間
	最適な研究企画・実施体制の構築	若手が活躍できる環境	PIの満足度
研究力強化(研究開発マネジメントの強化)	社会ニーズの把握、成果の活用促進	・社会・経済貢献 ・研究パフォーマンス(競争力)向上 ・イノベーション促進	A) Peer Review Program (PRP)
	戦略的外部資金サイクルの確立		
	コンプライアンス等への適切な対応		
キャリアパスの多様化	新たな職域の開拓と雇用拡大	科学技術人材の多様化・流動性向上	B) Professional Society (NCURA)
	学内外、産学官間の人材交流		

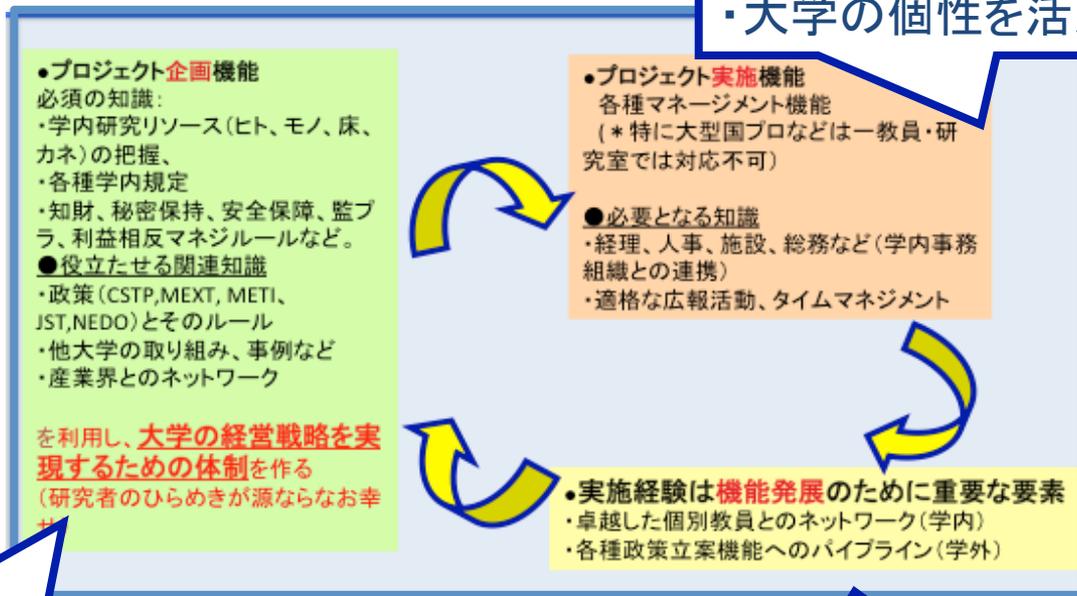
→★ アメリカでもRA機能整備の効果把握は普遍的課題

(1) & (2): 文部科学省資料を筆者責任で簡略化。(3) NCURA Pre Award Conference (@Vancouver, 2012年7月18-20日)において、PRP委員会、プログラム企画委員会の委員長、NCURAのPresident, 事務局長とのミーティングに基づき作成

本事例から抽出される リサーチアドミニストレータの貢献

- 知財マネジメントの直接的な効果:
 - 実際のプログラム 運営に必要な知財ルールの策定を、活動の 進展に併せて 行うことができた。課題への対応、活動基盤整備に貢献した。
(Phase 1:知財ルール→Phase 2:研究開発基盤の整備→Phase3:拠点化に必要な人材などのソフト面も含めた基盤整備)
- 効果を生み出すことができた要因:
 - 必要に応じて 専門家を追加・変更し、最適なメンバーで検討
 - 多様なバックグラウンドをもつ 産学双方からのメンバーの参加を促す
 - Phase1のコンセプトメイクの段階で 社会科学者の視点を導入を提案
- 知財マネジメントの波及効果: ↓これが活動目標
 - → 明確な目標の共有、変化に対応する 柔軟性ある組織の構築
 - → メンバー間の理解共有、情報意見交換の 基盤醸成

“プロジェクト”運営を通じて強化されるURA機能



- ・基盤的な事務組織と連動した適切な体制、公正な執行
- ・大学の個性を活かした取り組み

- ・教員、担当職員等との連携
- ・システムティックな研究力把握
- ・政策立案、産業界との対話に基づく真に必要な体制構築

ノウハウ、情報をストックする。
個人知→組織知、暗黙知→形式知

現在の日本のURAに求められる、中・上級者の研究マネジメントスキル、組織評価の対象は？

ご清聴ありがとうございました。
ご意見、感想等頂ければ幸いです。

高橋真木子

mkkatakahashi@neptune.kanazawa-it.ac.jp