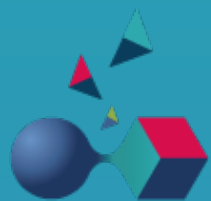


第4回URAシンポジウム/第6回RA研究会

URA事業採択校セッション：研究戦略とURA
研究戦略推進支援におけるURAの役割

金沢大学の研究戦略推進体制とURAの関与事例紹介



先端科学・イノベーション
推進機構



2014.9.18

金沢大学の概要

理 念

「地域と世界に開かれた教育重視の研究大学」
「東アジアの知の拠点」

- ・ 淵源：1862年 加賀藩彦三種痘所
- ・ 教職員数：2,723人
役員9人 教員1,207人 事務職員417人
技術職員1,090人（病院含む）

- ・ 予算：総額53,356百万円（2014）
- ・ 面積：約267万m²

・ 組織（教育組織）

学士課程 3学域16学類

人間社会学域

人文学類
法学類
経済学類
学校教育学類
地域創造学類
国際学類

理工学域

数物科学類
物質化学類
機械工学類
電子情報学類
環境デザイン学類
自然システム学類

医薬保健学域

医学類
薬学類
創薬科学類
保健学類

大学院 5研究科

教育学研究科
人間社会環境研究科
自然科学研究科
医薬保健学総合研究科
法務研究科

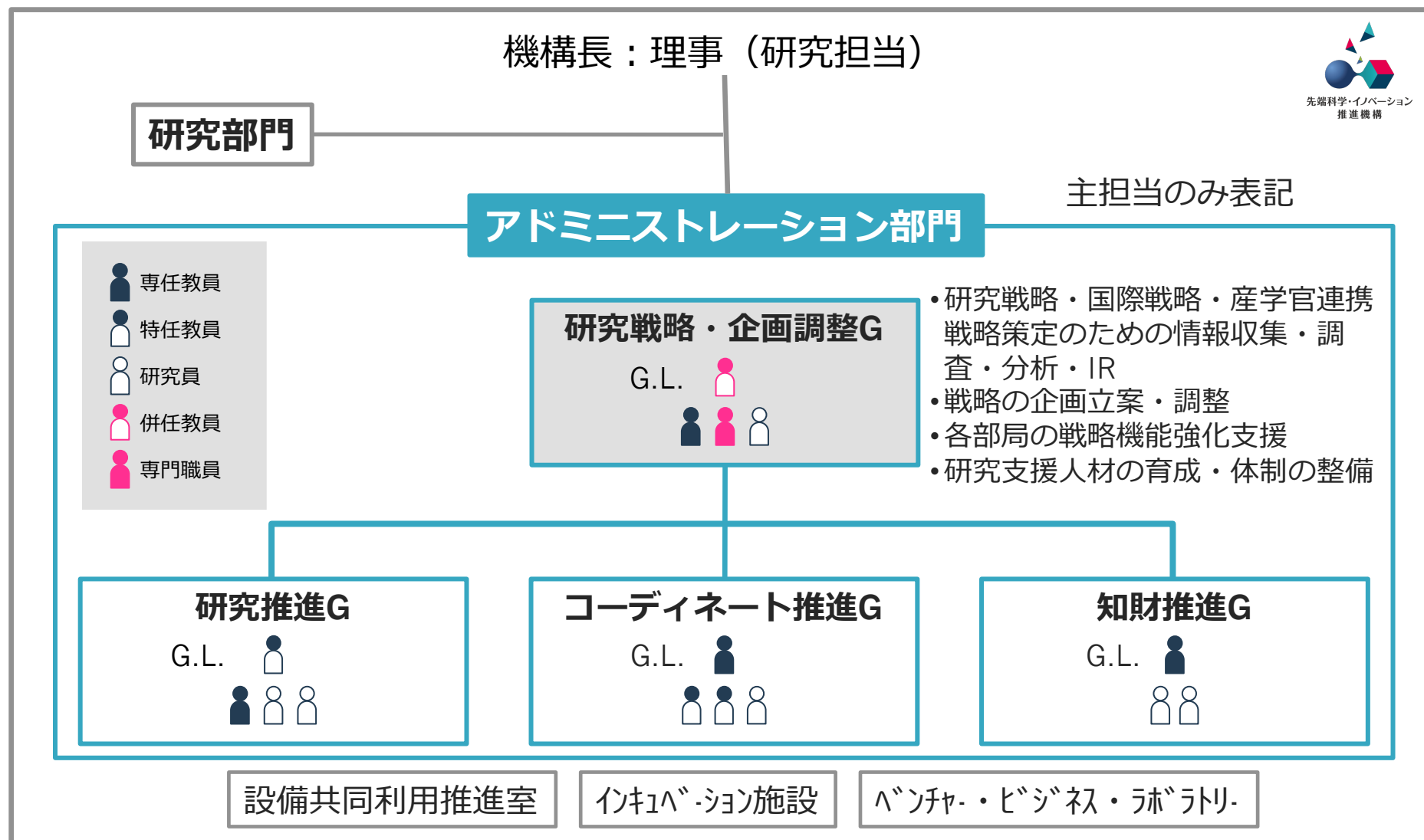
研究所・センター等

がん進展制御研究所
環日本海域環境センター
附属病院 等

- ・ 学生数：10,328人
学士課程7,932人 大学院（修士・博士前期）1,344人
大学院（博士・博士後期）975人 専門職大学院 50人
養護教諭特別別科37人
- ・ 入学者数：1,775人
- ・ 学位授与者数：2,649人
学士課程1,831人 大学院（修士・博士前期）345人
大学院（博士・博士後期）159人 専門職大学院14人

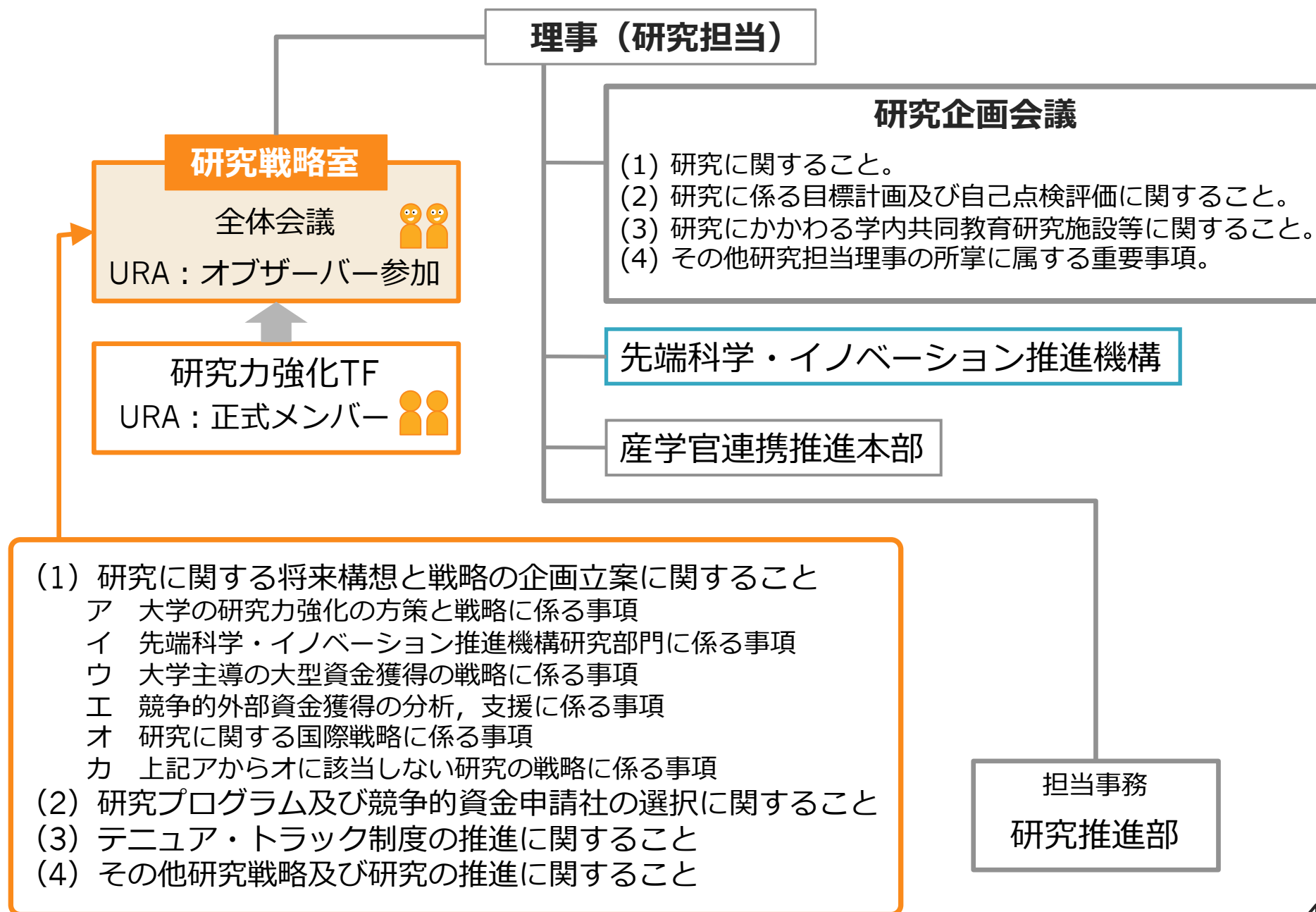


※数値は金沢大学概要2014から転載



主担当・副担当制によるグループを横断した支援と
幅広い業務のOJTによる人材育成

研究戦略体制



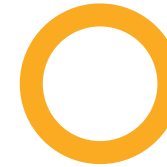
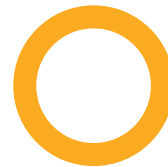
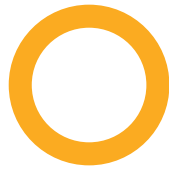
金沢大学の研究戦略推進支援業務

スキル標準の業務区分からみると

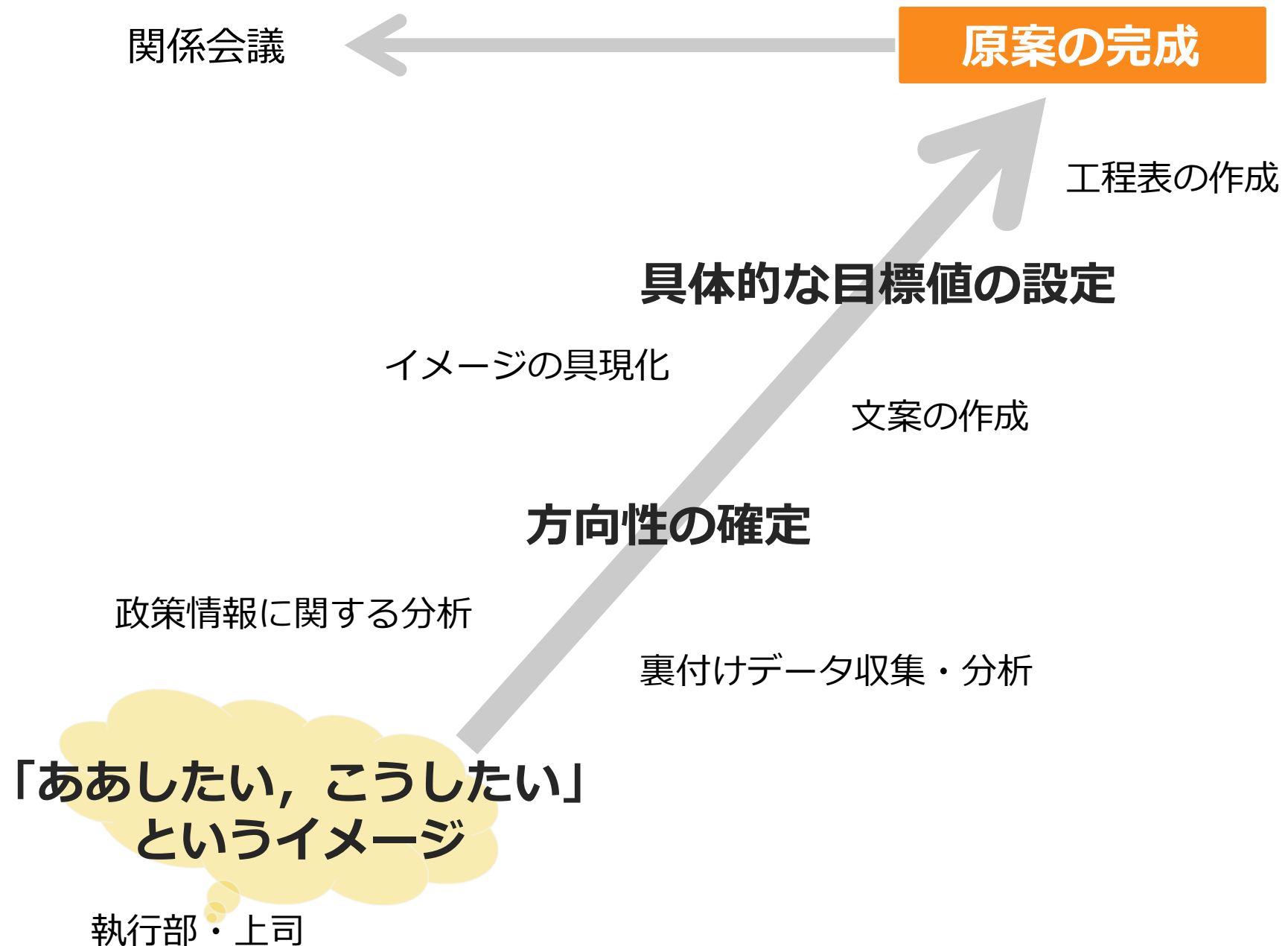
1 政策情報等の調査分析

2 研究力の調査分析

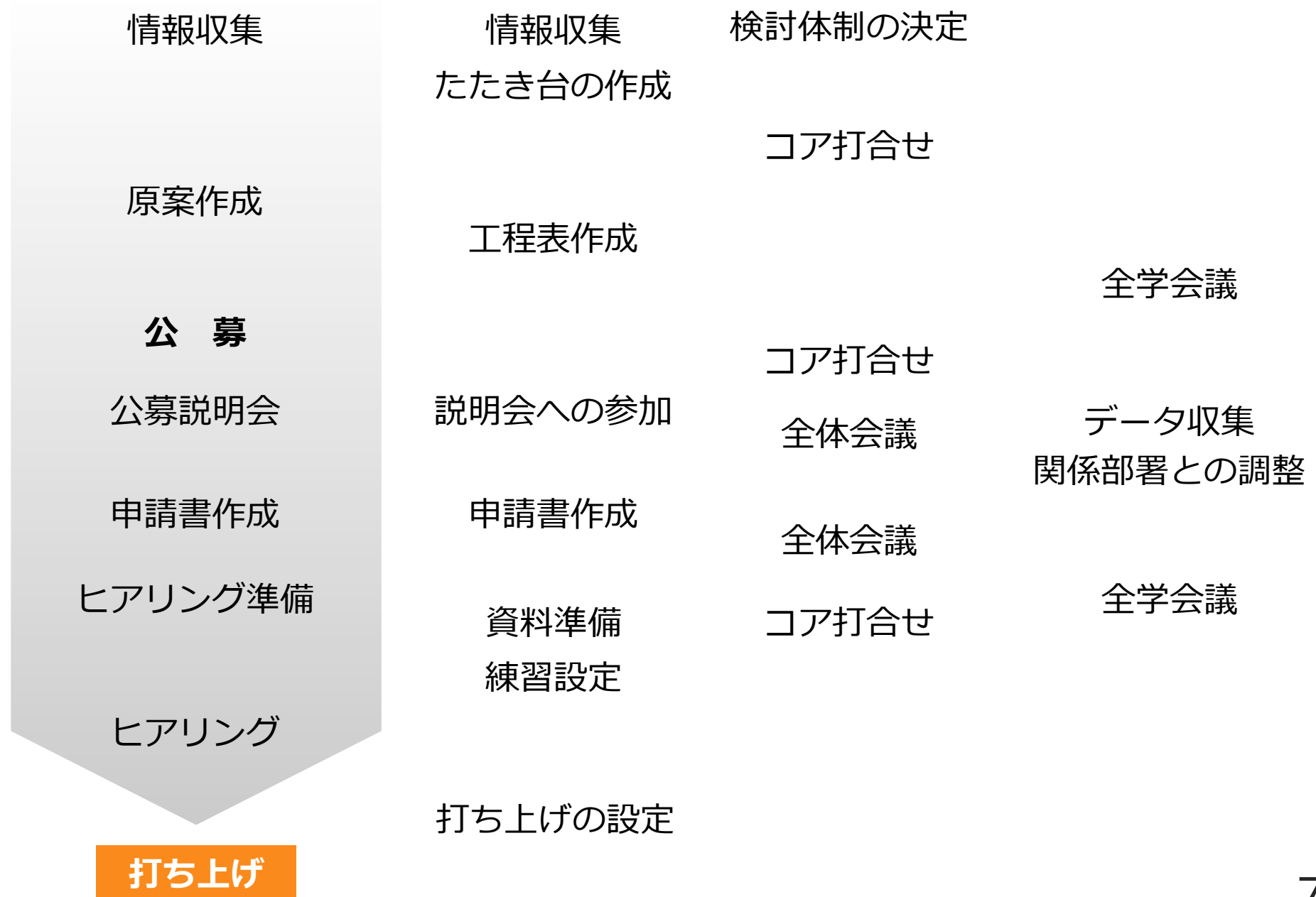
3 研究戦略策定



3 研究戦略策定に関与する人は、必ず1と2にも関わる



金沢大学の研究戦略推進支援業務 取り組み例 2



〇〇と△△を候補にして進めたい



〇〇と△△に関する資料準備
(概要及び関連データ)

詳細の検討依頼



関係者と打合せ，詳細を詰める
資料の修正

候補の一本化



資料の修正・追加

関係部署と調整



関係者の確認

文章と概要図の完成

金沢大学のURAが研究戦略推進支援に関係して取り組んでいること

イメージを形に！

文章としてきちんとしたものにするための下準備

内容をわかりやすく示した概要図の作成

妥当性を示す証拠集め

実行のための計画づくり

どのようなスキル・知識が必要か（資質も含めて）

- コミュニケーション力
- 俯瞰力
- 丁寧さ
- いい加減さ
- 想像（創造）力
- 所属組織のこと
- 業界のこと
- 執行部もしくは上司の人たちの人柄・性格
- データ分析に関する基礎知識・技術
- 関係部署との繋がり



「研究戦略とURA」

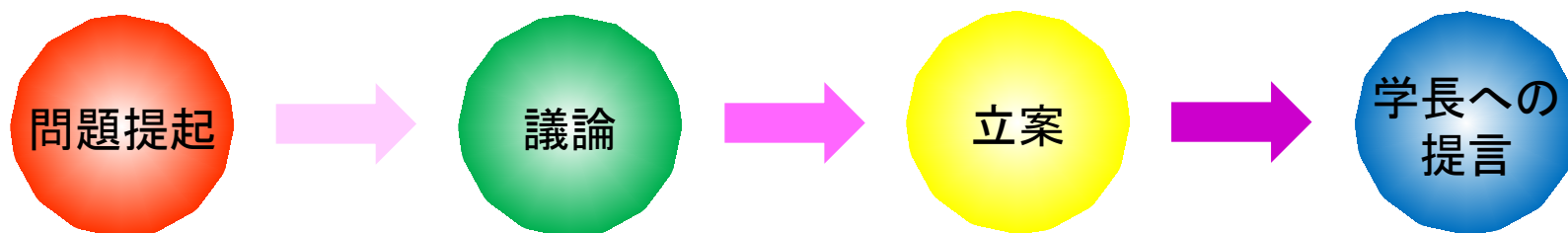
筑波大学
研究戦略室長
URA研究支援室長

馬場 忠

研究戦略室の業務

業務目的

- ・ 研究推進方策についての調査分析および研究戦略の立案に関すること
- ・ 外部研究資金獲得支援に関すること
- ・ 学内支援制度の企画と立案に関すること
- ・ そのほか研究戦略および研究の推進に関すること

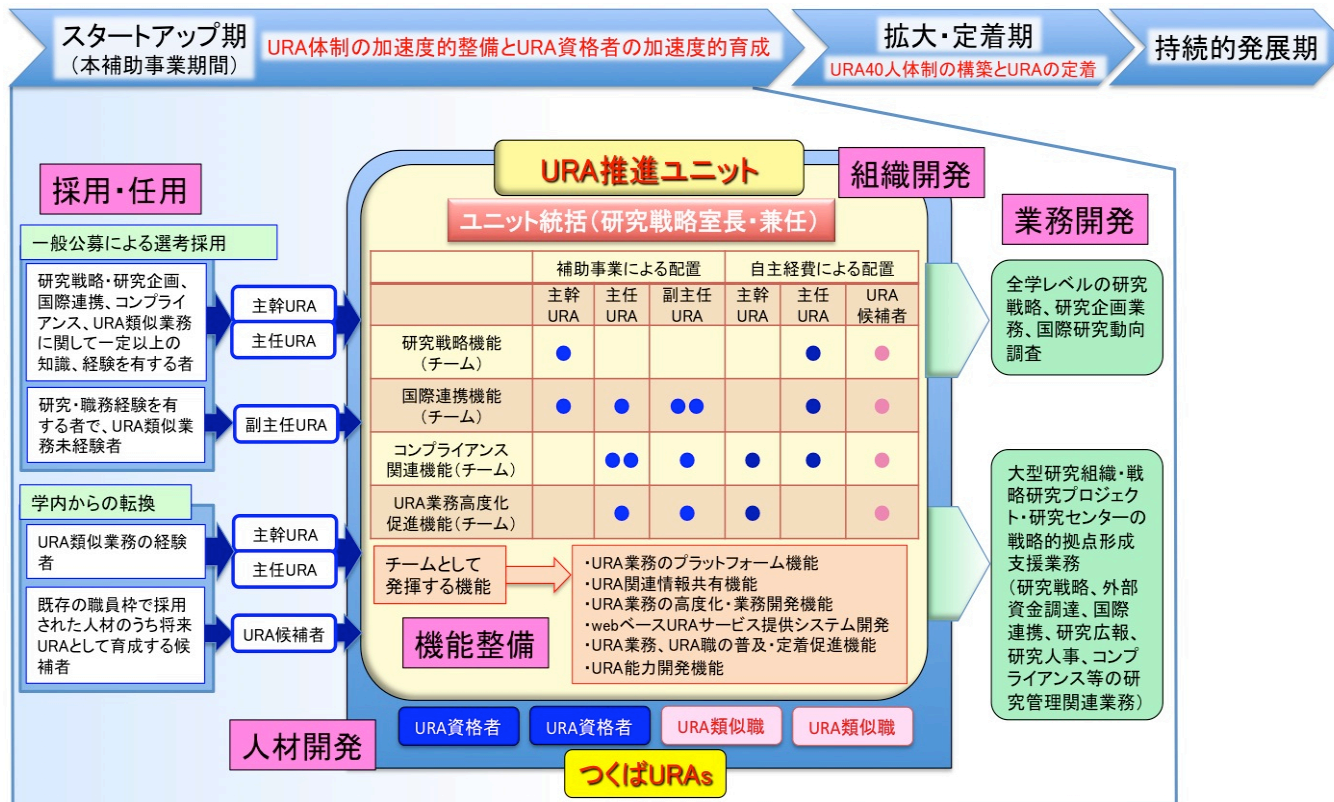


- | | |
|-----------------------|----------------|
| ・ 研究大学強化促進事業について | (25年 4 月～ 8 月) |
| ・ 国際テニユアトラック制度について | (25年 9 月) |
| ・ 教員の機能最適化について | (25年10月) |
| ・ U R A の組織体制と業務について | (25年11月～12月) |
| ・ 本学の研究の将来方向性について | (26年 1 月～ 2 月) |
| ・ 研究環境の改善について | (26年 4 月～ 6 月) |
| ・ 教員個別評価の仕組みと実績評価について | (26年 7 月～ 9 月) |

URA研究支援室の業務

URA研究支援室研究戦略機能チームの業務（URA育成事業）

研究企画・調査業務、そのために必要となる国際研究動向調査等を継続的に推進するとともに、研究戦略に沿った大型の組織横断型プロジェクトメイキングを推進する



大学研究力強化促進事業

これまでの取組状況と研究活動の状況分析を踏まえた研究力強化の方針

- ・ 研究力向上に関連する大学院改革、人材登用、国際化、研究推進体制の改革に関するこれまでの取組み（経緯など）
- ・ 研究に関係する人材登用、国際化、研究分野、研究推進体制などの強みと弱みや課題などの状況分析

U R Aへ期待したこと

- ・ 大学全体の研究力強化施策に対する客観的評価
- ・ 本学研究体制の国内外での立ち位置と改善点の把握
- ・ 本学での人事制度など制度上の理解

今後の課題

- ・ 全体の俯瞰的理解のあとでデータ収集
- ・ 研究支援者と研究者の違いを理解する
- ・ 事務職員との連携

大学研究力強化促進事業

Bメニュー：Aメニューと効果的に組合わせて実施する取組み

- ・ 研究力強化の方針との関係（強みと弱み、課題などの状況分析に基づいた研究力強化の方針に即した内容）
- ・ 研究環境改革の取組み内容

U R Aへ期待したこと

- ・ 国内外を考慮しながら本学に合った具体的施策の考案
- ・ 各種実施プログラムの申請から審査までのやり方の理解
- ・ 本学での人事制度など制度上の理解

今後の課題

- ・ 人事制度など制度上の理解
- ・ 予算配分を考慮したプログラム提案
- ・ 事務職員との連携

研究戦略室での事例

議題：研究環境の改善について（研究者の研究時間確保）

U R A の作業状況

- ・ データ収集、分析、会議での説明
- ・ 会議での議論に基づいて改善案などを提案（助言と時間は必要）
- ・ 学長への提言書作成補助、提示、説明

平成26年8月1日

筑波大学学長	永田恭介先生
筑波大学副学長（研究担当）	三明康郎先生
筑波大学副学長（教育担当）	阿江通良先生
筑波大学副学長（総務・人事担当）	東 照雄先生
筑波大学副学長（企画・評価・情報担当）	大田友一先生

研究戦略室では、文科省「研究大学強化促進事業」に関連して「教員の研究時間確保」について議論し、「研究戦略室からの提言（7）」としてまとめましたので、ご報告いたします。

研究戦略室からの提言（7） 「教員の研究時間確保について」

（1）本学の現状と問題点

本学は世界トップレベルの「研究大学」として一層の研究力強化を目指しており、昨年度に採択された文科省「大学研究力強化促進事業」では、10年後に世界大学ランキングで

今後の課題

- ・ 人事制度など制度上の理解
- ・ 教員業務の実情の理解
- ・ 事務職員業務の実情の理解



今後とも時間と経験が必要不可欠であるが、それほど大きなテーマでない研究戦略支援はほぼ対応できる（知見を得ながら自分自身の考えを持つことは重要）

部局での事例

外部評価審査の補助的支援

URAによる重点的部局支援の例

H25 | H26 | H27

研究大学強化 促進事業 (H25年度～)
→ 特定部局の重点研究センター化(強化)

第2期中期計画 (H22～27年度)
→ 大学の強みを生かした部局の改組

外部評価の実施 (平成26年度末予定)
→ 研究実績の客観的評価指標の提示
→ 教員単位でのパフォーマンスの可視化

本部URAの部局派遣(常駐支援)
→ 評価資料案(比較表)の作成
→ 第三者視点による評価指標案の提示

URAへ期待したこと

- ・ 評価指標に関する技術的な知識の提供とデータ分析
- ・ 教員との密接な面談による信頼関係の構築

今後の課題

- ・ 研究大学強化促進事業の内容を見据えた適切な評価方針の提案
- ・ 自律的活動による新しい分析結果や方法の提示

URA 研究支援室研究戦略機能チームの業務

研究企画・調査業務、そのために必要となる国際研究動向調査等を継続的に推進するとともに、研究戦略に沿った大型の組織横断型プロジェクトメイキングを推進する

スキルカード上での研究戦略推進支援業務

- ・ 政策情報等の調査と分析
- ・ 研究力の調査と分析
- ・ 研究戦略策定

業績指標（責任性、複雑性、重要性、学内外貢献）

業務遂行能力指標（事業、知識、業務、語学、対人）

上級
10～15年

中級
5～10年

初級
1～5年

Take-home Messages

- ・ 最初は本部ではなく部局や個人から？
- ・ 外部資金研究費の仕組みの理解
- ・ 教員と事務職員の間にある専門職員としての自負
- ・ 研究者でも事務職員でもない新しいURA職の理解
- ・ 育成するのは誰？

第4回URAシンポジウム／第6回RA研究会合同シンポジウム
URA事業採択校セッション5
「研究戦略推進支援におけるURAの役割」

京都大学の事例からURAの役割を考える

2014年9月18日

京都大学学術研究支援室
田中耕司

**京都大学には、
明文化された研究推進戦略はない**

**かといって、戦略なしに
URA活動が展開しているわけでもない**

かつて、「京都大学学術研究推進戦略」が検討されたことがあった。例えば、

1. 研究推進**戦略**
 - ・ 基盤的研究経費の安定確保
 - ・ 世界的卓越研究への支援
 - ・ 萌芽的・融合的研究への継続的支援
 - ・ 重点化研究領域への支援
2. 人材育成・活用**戦略**
3. 研究の国際化**戦略**
4. 産学官連携**戦略**
5. 研究費獲得**戦略**
6. 研究基盤整備**戦略**

について検討されたが、「**戦略**などという**武張った言葉**は大学に馴染まない」として、明文化には至らなかった。

研究推進戦略の策定には至らなかったものの、

「京都大学基本理念」（平成13年12月制定）では、

京都大学は、創立以来築いてきた自由の学風を継承し、発展させつつ、多元的な課題の解決に挑戦し、地球社会の調和ある共存に貢献するため、自由と調和を基礎に、ここに基本理念を定める。

以上の前文に続いて、「研究」について

「研究の自由と自主を基礎に、高い倫理性を備えた研究活動により、世界的に卓越した知の創造をおこなう」

「総合大学として、基礎研究と応用研究、文科系と理科系の研究の多様な発展と統合をはかる」

と定めている。

「第二期中期目標・中期計画」では、

- ・未踏の知の領域を開拓してきた本学の伝統を踏まえ、研究の自由と自主を基礎に、高い倫理性を備えた先見的・独創的な研究活動により、次世代をリードする知の創造を行う。
- ・総合大学として、研究の多様な発展と統合を図る。

研究に関する目標

(1) 研究水準及び研究の成果等に関する目標

- ・学問の源流を支える基盤的研究を重視するとともに、学問体系の構築と学術文化の創成を通じて地球社会の調和ある共存に資する。
- ・先端的、独創的、横断的研究を推進して、世界を先導する国際的研究拠点機能を高める。

(2) 研究実施体制等に関する目標

- ・教員が研究教育に専念できる環境を整備する。
- ・優秀な人材、とりわけ次世代を担う若手研究者の発掘と獲得並びに育成を進める。
- ・学術・情報資源を充実させ、研究支援機能を強化する。

(3) 研究の国際化に関する目標

- ・在外研究組織等との研究連携体制を整備する。

以上の理念を踏まえて、京都大学では研究推進に携わる専門職としてのURAを任用し、URAシステムの整備を推進

- ・ 文科省によるURAシステム整備事業による**学術研究支援室**の整備（平成23～25年度）
- ・ 自主経費による**部局URA**の配置（平成24～25年度）
- ・ 研究大学強化促進事業によるURAの増員と**京都大学URAネットワーク**の構築（平成25年度～）



現在、本部・部局URA室に50名規模のURAを配置して、学内の他の研究支援組織として、URAネットワークを運営

以上の理念を基礎に、 研究大学強化促進事業で掲げた目標

TOP10を**狙える**大学が
TOP10を目指す



ランキング向上のために
国際共同研究、国際共著
論文を増やす

アカデミアと社会の垣根を越える
(イノベーションの創出)

学問領域を越える
(未踏領域・未科学への挑戦)

地域・文化を越える
(国際化の推進)

「越境」する知の拠点

世代と性別を越える
(人材多様性の確保)

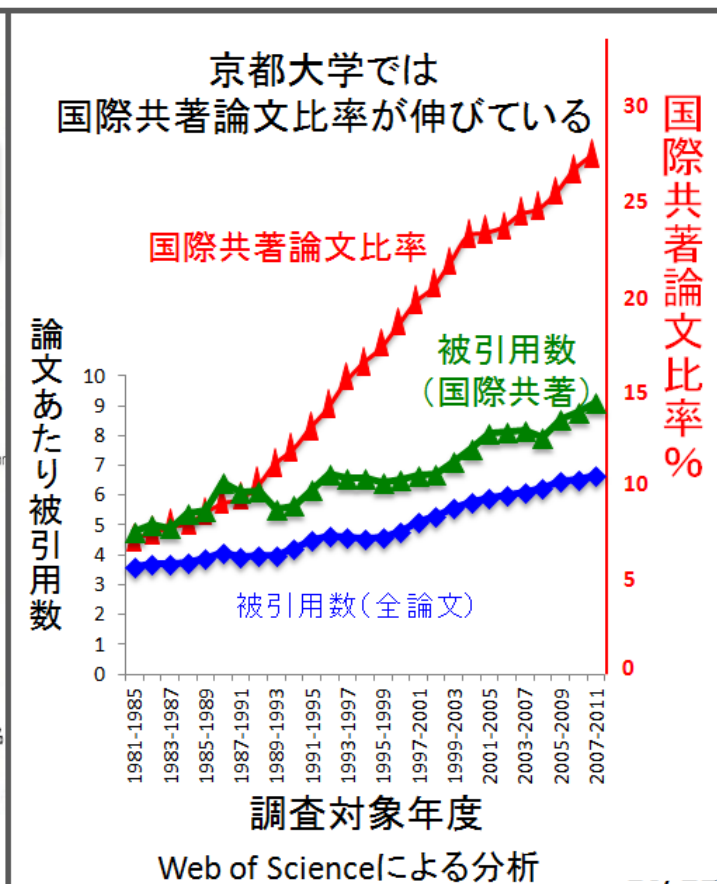
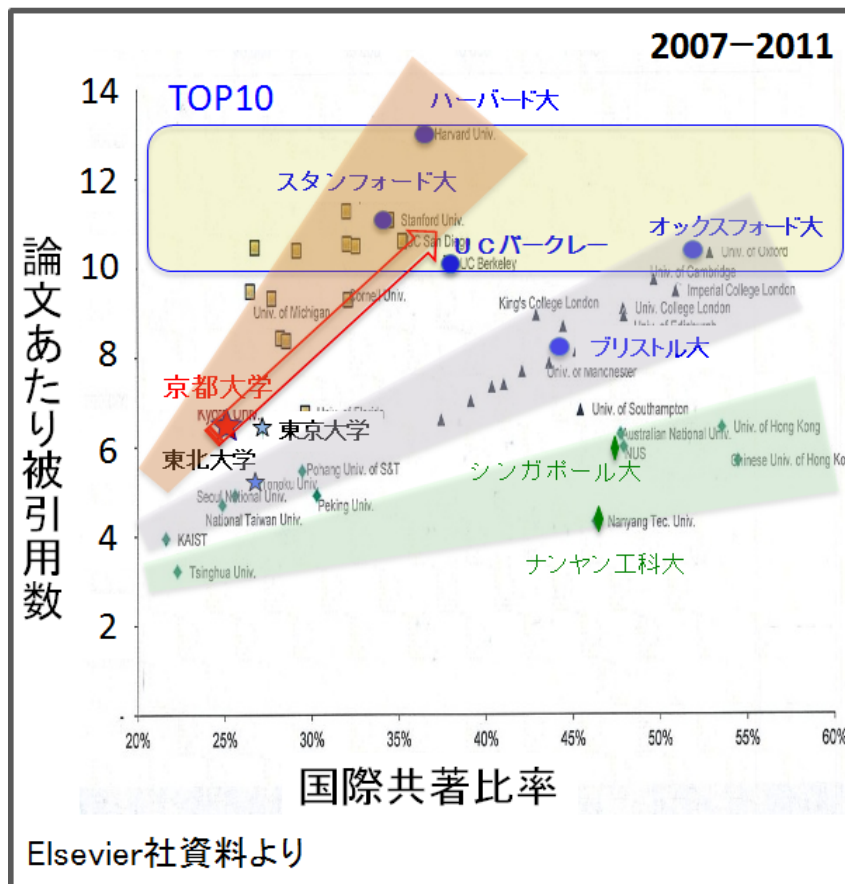
組織・制度の壁を越える
(持続的全体最適化)

研究力強化に向けてさま
ざまな「境界」を越える：
「越境」「跨境」の推進

計量書誌分析で見える京都大学の強み・弱み

- ・ 京大は国際共著論文比率が海外上位大学に比べ低め。
- ・ 京大の国際共著論文比率は伸びている。

⇒ 国際共同研究を増やす



もうひとつの計量書誌分析で見える京都大学の強み

Bibliometrics

(引用数による分析)

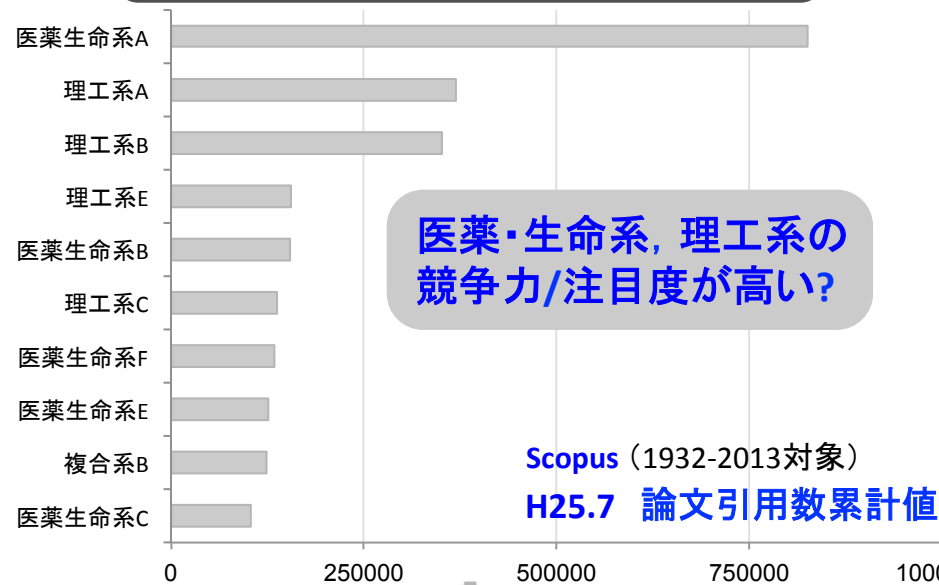
vs.

Webometrics

(ダウンロード数による分析)

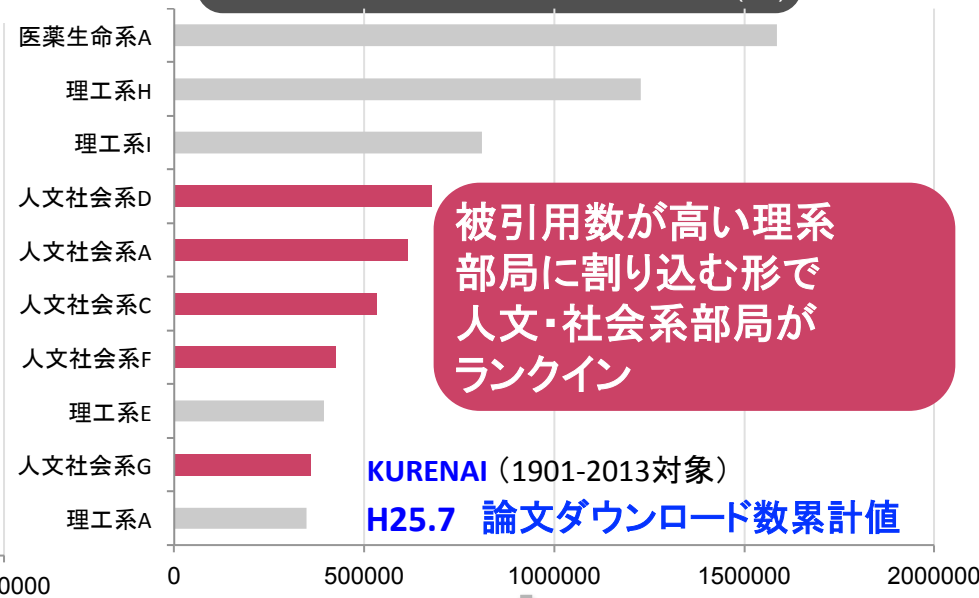
京大の部局別論文引用数を見ると...

被引用数TOP10部局 on Elsevier (Scopus *1)



京大リポジトリ掲載論文のダウンロード数を見ると...

ダウンロード数TOP10部局 on KURENAI(*2)



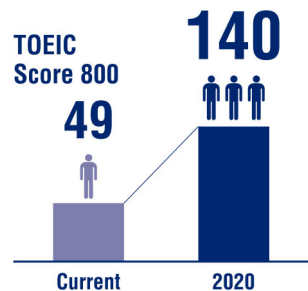
人文・社会学分野にも理工系以上に注目度大の研究あり

8/12

京都大学の新たな国際戦略の策定（2013年） 「2xby2020」（Double by 2020）

研究力の国際化に向けた重点施策

学生・教員・職員 の国際化



大学ランキングの向上

* THE...Times Higher Education



交流協定締結数の拡大



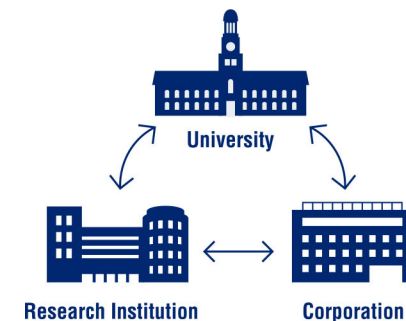
Academic Exchange
Agreements

93 → 200

Student Exchange
Agreements

69 → 150

海外大学・研究機関・ 企業との連携強化



9/12



研究力強化に向けた実施事例 国際・学際・人際の推進

国際共同研究、国際共著論文の増加に向けて

- 国際共同シンポジウムの開催

Bristol - Kyoto Symposium / Kyoto University – National
Taiwan University Symposium / Sweden – Kyoto Symposium
Swiss – Kyoto Symposium

- 教員・学生・職員の海外派遣プログラムの実施

「ジョン万プログラム」⇒「新ジョン万プログラム」

- 「知の越境」融合チーム研究プログラム（SPIRITS）「国際型」の実施

異分野融合のための「越境」の仕掛け

- 「知の越境」融合チーム研究プログラム（SPIRITS）「学際型」の実施

- 京都大学研究開発プログラムの企画・運営

「いしずえ」プロジェクトの推進
英文校閲支援の実施

- 分野横断研究に向けたワークショップ開催支援事業

「越境」のもう一つの局面： 事務組織の「縦割り」をつなぐ役割の増大

競争的資金のPre-Award、Post-Award支援にとどまらないURA業務の拡大

- 1. 大学の組織改革・教育改革に向けた大型事業への支援業務の増大**
 - ・リーディング大学院プログラムへの支援
 - ・「大学の世界展開力」
 - ・SGU/COC/GSCの申請・運営支援
- 2. 大学の国際化戦略策定に伴う国際業務の拡大**
 - ・海外拠点の運営支援（URAの長期駐在、拠点運営全般の支援）
 - ・国際シンポジウムの企画・運営支援
 - ・大学間交流協定の締結支援
- 3. 研究活動のアウトリーチに加え大学の広報活動への支援業務の拡大**
 - ・研究成果の国際発信だけでなく、大学HPの英文化支援
 - ・大学によるアウトリーチ活動への支援

教育分野のURAとしてのUEA（University Education Administrator）／
IEA（International Education Administrator）が必要となっている

以上の事例から考えられる 研究大学におけるURAの役割とは

1. 一層のスキル強化によるPre-Award、Post-Award業務の高度化を通じた研究支援者としての役割：**研究者からの信頼獲得**
2. 大学の「研究戦略」推進にあたっての「縦割り」の克服に向けたメディエーターとしての役割：**学内部局・事務組織との横断的連携**
3. さまざまな局面で大学の国際化に貢献しうる、教職員では対応できない（の負担を軽減する）専門職としての役割：**国際URAの育成**

URAはあくまでも研究戦略推進支援を本来業務とするものの、
早晩、研究戦略そのものの立案にも携わることができるだけの力量を
もったシニアURAの育つことが期待される

URA事業採択校セッション

「研究戦略推進支援におけるURAの役割」

大阪大学 副学長(URA担当)
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

第4回URAシンポジウム／第6回RA研究会
2014年9月18日

世界的な研究型総合大学

「物事の本質を見究め、世界に羽ばたく」

目標：世界トップ10（2031年、創立100周年）

1. 大阪大学未来戦略機構の創設
2. 本質を究め未来を創造する研究
3. 世界に通用する人を育む教育
4. 世界が大阪大学を目指す国際戦略

総長によるガバナンスの強化



5. 豊かな社会を生みだす産学連携
6. 大学と人と地域が交流する社会学連携
7. 質と倫理を兼ね備えた大学病院
8. 教育と研究の基盤を支える大学運営

人事制度と財務制度の改革

大阪大学未来戦略機構の創設

◆ 戦略企画室の設置

- 大学の有する教育・研究資源を的確に把握し、戦略的大学経営に資する様々なデータの収集、調査、分析、提供、提言を効率的・効果的に行う **IR(機関研究)チーム**を組織

本質を究め未来を創造する研究

◆ 大阪大学の最先端研究に対する支援

- **リサーチ・アドミニストレーターを充実**させ、最先端研究プロジェクト推進のための大型資金の獲得や研究環境の整備等を支援

19世紀の「適塾」から、21世紀の「世界適塾」へ

大阪大学 の理念

大阪大学は、「物事の本質を見極める」高いレベルの学問を追求し、グローバル社会で活躍できる人材を輩出する「学問の府」となるとともに、学問による「調和ある多様性」を創造する。

1838年 適塾
大阪大学の原点



緒方 洪庵



- ◆ 日本全国から、藩や身分の違いを越えて志の高い若者が学問を求めて集まり、互いに切磋琢磨
- ◆ 緒方洪庵の「人のため、世のため、道のため」という無私の精神と倫理観に導かれ、徹底した国際教育を基にしつつ、真理と知の探求、社会的課題の解決に取り組む
- ◆ その後、彼らの多くは明治維新において、まったく新しい近代日本をデザインし、作り上げたリーダーとして、歴史を変える大きな貢献

日本から世界に目を向け、
地球規模の課題解決のために



世界中から
高いレベルの教育研究に励む
学生・教員・研究者が集い学ぶ場

URA：社会学連携や国際交流担当の部署と協力しつつ、
世界適塾構想を学内外に広める活動の一翼を担う

2010年～

1. 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
 - ・最先端・次世代研究開発支援プログラム(NEXT)
 - ・日本学術振興会特別研究員
 - ・大型科研費(ヒアリングのあるもの)
 - ・JST戦略的創造研究推進事業(CREST、さががけ、ALCA)

2011年～

1. 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
2. 大学全体で応募するプロジェクトの獲得支援
 - ・博士課程教育リーディングプログラム(2011～2013)
 - ・研究大学強化促進事業(2013)
 - ・スーパーグローバル大学創成支援事業(2014)

2012年～

1. 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
2. 大学全体で獲得すべきプロジェクトの獲得支援
3. 研究戦略推進支援
 - ・大阪大学の研究力の強みと弱みの把握
 - ・世界大学ランキングの分析

基本：研究戦略を立案することはURAの役割には含まれない(と考えたほうがよい)

URAの役割

1. 研究戦略の立案のための良質の材料を意思決定者に提供すること
2. 研究戦略の実現のために、知恵を絞り、学内での普及に努めること
3. 研究戦略の実現のために、効果的な情報発信に努めること
4. 研究戦略の進捗状況を適切に把握し、意思決定者に伝えること

URAに必要な心構え

1. 意思決定者の信頼を得ること
2. 事務系職員と協調すること
3. 事務系職員や意思決定者にはできないことをすること
4. 課題をできる限り多面的に捉えること
5. 意思決定者の結論を意図的に誘導しないこと
6. 明確に規定されていない事柄についても、守秘に注意すること

大学単位を対象としたプログラムの 申請書作成

博士課程教育リーディングプログラム、
研究大学強化促進事業など

大学の意思に沿った申請書作成

文部科学省の概算要求を読む会

部局長クラスを対象に輪講形式で実施
事務の部課長がコメンテーター

一部の部局長から、輪講形式はけしからん。
URAが要点を絞って、解説すべきだという
批判があった

学内公募プロジェクトの進捗把握

若手の分野融合プロジェクト「未来知」

各グループミーティングを適宜、傍聴
担当理事への報告

大阪大学の研究力の分析 I 世界大学ランキング

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などの
申請のために

世界大学ランキングの計算方法が年ごとに
変更されている場合があると指摘しつつ

大阪大学の研究力の分析 II 強みと弱みの分析

これから強化すべき研究グループ、
特に人文・社会科学系分野の調査

論文数や被引用数に現れない情報の収集や
世界の人文・社会科学系研究の動向も調査

海外向けパンフレットの作成

一目で大阪大学と大阪が分かるもの

デザイン、コンテンツの選定等
国際交流課と協働