

# 3つの「多様性」から考える URAの課題と可能性とは？

国際卓越研究大学や地域中核・特色ある研究大学総合振興パッケージなどの政策が進展する中で、研究者をサポートし、産学連携や広報、知財など多様な業務を担うURAの人材不足が指摘されている。現状を取り巻く課題など、金沢工業大学大学院の高橋真木子教授に話を聞いた。

## 多様性を巡る3つの課題

URA (University Research Administrator) とは、「大学などの研究組織において研究者および事務職員とともに、研究資源の導入促進、研究活動の企画・マネジメント、研究成果の活用促進を行って、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を支える業務に従事する人材」<sup>※1</sup>をいう。URAは研究環境を整備し研究力強化に不可欠な人材であり、日本のURAは年々増加、直近の調査は1600人を超えているが<sup>※2</sup>、それでも足りないのが現状だ。

「3,4千人規模の研究者がいる大規模な研究大学でも、URAは50人程度が現状です。つまり一人のURAで数十人の研究者を支援することになる、いかに人手不足かがわかります」と、金沢工業大学大学院の高橋真木子教授は話す。純増傾向のURAだが、専門職としての定着・拡大に向けた課題は様々ある。例えば、URAが身近な研究者

高橋 真木子 TAKAHASHI Makiko

金沢工業大学大学院 イノベーションマネジメント研究科 教授  
博士(工学)。国立大学、研究開発法人、財団で、約30年間の研究開発マネジメントの実務経験をもつ。この経験をふまえ、産学連携の研究開発マネジメント、技術移転・知財マネジメント、アカデミアの研究力強化を研究対象とする。2007年頃より、日本における研究推進支援の専門人材URAの普及・定着に尽力。経済産業省、文部科学省審議会等の委員。一般社団法人リサーチ・アドミニストレーション(RA)協議会副会長、INORMS(International Network of Research Management Societies) Chair(議長)。

や事務職員からも“URAは分かりにくい”という声があがる。その理由はURAの3つの多様性に関係する、と高橋氏は指摘する。

一つ目は「業務が非常に多様である」ことだ。文科省では、URAのスキル標準を作成、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、④関連専門業務の4項目全22業務に整理している。「22業務には資源獲得から採択後の運営、広報、技術移転、コンプライアンス等が含まれます。この業務全てを一人で担当できるようなスーパーURAは、おそらく存在しない、と言われるほど、



広く多様です」。

2つ目は「組織形態」の多様性だ。URA組織の規模感は数十人規模のURAを抱える大型研究大学、十数人規模でその大学毎の特徴的な活動を行うチーム型の大学、極少数、場合によって一人のURAが執行部のスタッフ的な役割を担っている大学、と分かれる。その上で、URA組織の形態は、大きく二つに整理できると高橋氏はいう(図)。

「一つは執行部直下にURA組織を置いた本部集中型、もう一つは部局中心URAを中核としたネットワーク型です。前者はプロジェクト毎に必要な人材を集めてチームを組成し、大学全体で手掛ける大型

案件を担う場合に適しているといえます。後者は部局の力が強く数も多い場合です。学部長のもとに様々な専門家がいて、URAも部局(学部)の卒業生だったり、部局に近い業界の人が入る形が多いですね」

最適な組織形態とは、という質問も多いが、高橋氏は、短絡的にどの大学にも共通する最適な一般解は存在しない、と強調する。

「不確実性が高まり、大学も個性に磨きをかけてオンリーワンの強みを生かす方向に大きく舵を切っている中で、『我が大学にとって』という視点が大切です。URA組織を設計する際は、どんな役割を期待し、どんな規模、人材が必要か、関係者がURAのあり方を議論するプロセスが重要です。そこで課題の共有が間違いなく起こるからです。URAの歴史は米国が一番長く、学長が変わるとURA組織が大規模改組ということはよくあります。URA組織は、大学の研究戦略の実行部隊として変化し続けることが重要だということは、各国リーダーの共通の前提になっています」

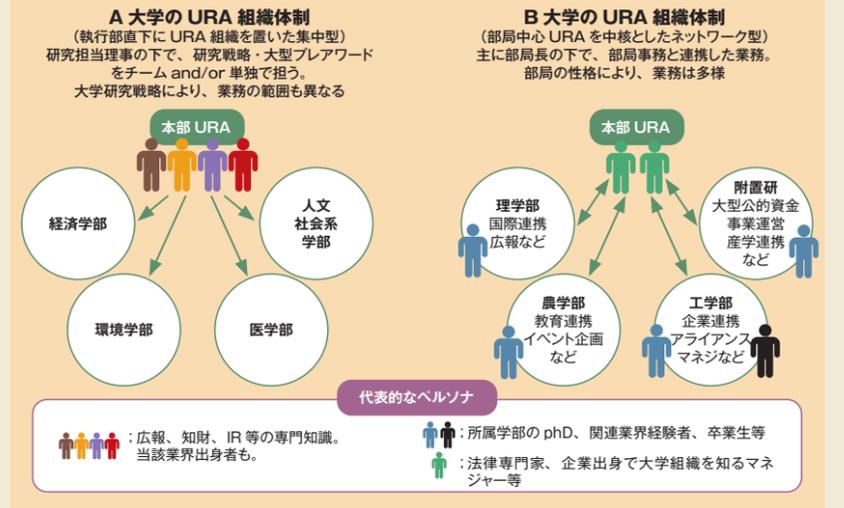
## 産業界からの参入にも期待

最後の3つ目が「経験」の多様性だ。日本の初期のURAは博士号を取得した人材が多かったが、現在は広告や、知財の専門家、大学事務職員など、多様な前職経験をもつ人材がURAとして活動している。

「3つ目の多様性は、URA人材像の分かりにくさの一因ではありますが同時に良いことで、解決すべき課題ではなく、むしろURAという

図 現在の日本の大学の代表的なURA組織構造

出典:高橋氏提供資料



職のポテンシャルだと考えています」  
幅広い業務であるということは、多様な前職経験が活きる、ということでもある。今後、URA潜在候補として期待されるのが産業界からの新たな人材の流入だ。近年、組織対組織の本格的な産学連携も進みつつある。高橋氏によると、企業所属の人材がURAとして大学に向向する例も出てきているという。

「産業界には素晴らしい知見・経験をもつミドル人材がたくさんいます。例えば、新規事業開発を社内で担当して、難所を乗り切るリーダーシップ力、多くの関係者を取りまとめるマネジメント力がある人は貴重です。自分の近い技術領域や科学分野での能力を活かしてもらう意味で、URAは活躍の場がたくさんあるはずだ。高橋氏は日本のURAコミュニティであるリサーチ・アドミニストレーション(RA)協議会の発足時から副会長を務めるほか、URAの各国団体(22組織)が加盟する国際機構INORMSの

議長を務めるなど、URAの認知・普及拡大に向けて長年、国内外で様々な活動を続けてきた。

専門家の定着には、スキルや経験をコミュニケーションできる「共通言語となる物差し」と、専門家が集って相互の知識や経験を共有できる「コミュニティ」が必要だ。前者はスキル標準の策定、後者はRA協議会があり、こうした環境が整備されたことで、産業界からの参入障壁も低くなりつつある。

「物差しは質保証の観点からも重要です。この十数年間の政策による人員増、質保証制度の推進というトップダウンと、実務者によるコミュニティ形成というボトムアップの上手いミックスの形でURAは定着しつつあります。これは世界的にみても珍しい良い事例です。RA協議会では、今年8月8日~9日にかけて東京都立大学で、年次大会を開催します。産業界からも是非、参加していただければ嬉しいですね」