

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」事業

URAのためのURAによる副読本

「エッセイ」と「ノウハウ」

第1集

URAメールマガジン連載 集成合本版

2014

<http://www.ura.osaka-u.ac.jp/>大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室
リサーチ・アドミニストレーター
高尾 正敏

副読本について 冊子より転記

本冊子は、大阪大学URAチームが平成25(2013)年10月より毎月発行しているメールマガジンに不定期に連載したものを集成合本編集したものであります。大阪大学は、平成24年度に文部科学省「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」事業の実施機関に採択されました。実行組織として大型教育研究プロジェクト支援室のURAチームが、平成24年に発足し、大学内にURAシステムを展開普及することを目的として活動しています。文科省事業全体では、「URAのスキル標準」と「研修・教育プログラム」がそれぞれ、東京大学と早稲田大学で作成されて活用が開始されています。これらは、フォーマルなものでありますのでURA共通の標準テキストとして利活用されるべきものです。一方、本冊子は、インフォーマルな立場でURA活動を支援する目的で作成しました。構成は、筆者(高尾正敏)の、ほぼ四半世紀の研究企画推進業務経験を元に、エッセイ(URA ESSAY)とノウハウ・ブックレット(Know How Booklet)という形式になっています。「インフォーマル副読本」として活用していただくと幸いです。

副読本ですので、一見URA業務と関係なさそうな話題についての筆者の見解も混ざっていますが、元来日本ではURA業務内容についての定義がないので、敢えて筆者の独断と偏見で話題を設定しています。ことばを換えれば、何でもURA業務になるということです。特に、研究者支援が見えやすいプレ/ポストアワード以外に、アカデミア全体の研究戦略企画のほか経営企画に関する案件を扱うことが、国家政策からは期待されていることもあり、むしろそちらに重点を置いて高尾の私見をエッセイの形で示しています。プレ/ポストアワード関連に関してはノウハウ集として示しています。

読者としては、URAあるいはURA関連業務にされている方は勿論ですが、アカデミアの各層の経営幹部、企画担当、研究・教育支援担当の事務系の方、研究者・学生の皆様を想定しています。さらに、行政を担当されている方にも、研究支援現場感覚を掴んで頂くための参考になると思っています。つまり、どなたでもURAになった積もりで、気楽に副読本として眺めていただければと思っています。章立ては連載順のままにしております。どの月から読み始めて頂いても構いませんが、相互に関係して参照していますので、最終的には6ヶ月分全部を読んで頂くことが筆者からのお願いです。様々なバックグラウンドをお持ちの読者を想定していますので、ベテランの方には冗長の部分もあると思いますし、逆に馴染みのない方には難解な部分もあると思いますが、その辺りは適当に端折ってお読み頂ければと思っています。

平成26年11月
大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室
リサーチ・アドミニストレーター
高尾 正敏

CONTENTS of Side Reader

集成合本版について

2月号 URA ESSAY

大学に於ける研究活動と大学院教育
—URAと研究大学—

5月号 URA Know How Booklet

「個人研究とチーム研究」
—URAと競争的資金—

6月号 URA Know How Booklet

「オープン化・拠点とURA」
—教育・研究・先端設備共用—

7月号 URA ESSAY

「開運！かねの草鞋を履いた鑑定団
— 一流の目利き、二流の目利き と URA —

CONTENTS (2)

9月号 URA ESSAY

「シュンペーターの創造的破壊と組織改革」
— 自発的対称性の破れと物理帝国主義 —

10月号 URA ESSAY

「先端技術開発と錢探技術開発」
技術移転のダイナミクスと揺らぎ効果
— ステージゲートと 左手の法則 —

計画中のCONTENTS

URA ESSAY として

「大学の知の創造、蓄積と活用」 — 大学発イノベーションのあり方 —

「大学経営におけるマーケティング手法活用の可能性」 — 大学の競争優位 —

「企画職としてのURA」 — 自立と危機管理 —

「ガバナンス、コンプライアンス と 教育・研究マネジメント」

「ディシプリンと大学の教育研究について」、何を学ぶか、何を教えるか？

副読本を書き始めた動機(1)

- 大学は 研究開発マネジメント手法が企業に比べ**20年**遅れている
- 産業界では、技術**導入**から、**オリジナリティ追求**へ
四半世紀前、欧米の真似からの苦勞して脱却
基礎研究ただ乗り論、(基礎研、中研ブーム)
基礎から応用まで一貫、 国家研究開発大型プロジェクト開始
- 親方日の丸、**護送船団方式**
国立大学が文部省の一部局時代 自ら考えることは不可？ 上意下達！
高度成長時代に合った人材育成・教育が主、研究活動は限られた大学で
- 護送船団方式の**終焉**：国立大学法人化
法人としてのあるべき姿の模索
- 自ら考え(施策企画)し、自ら行動し、自ら評価する (**PDCA**)
産業界からの圧力：時代にあったマネジメントを！
URAシステムもその一環として捉えるべき
- アカデミアでも学術領域・コンセプトの**輸入**から**オリジナル**へ
研究テーマ企画、マネジメントも 同じく
- オリジナル研究、オリジナルマネジメントでなければ法人が潰れる
イノベーションへの期待と、途上国の追い上げ、BRICS……
- バブル崩壊後の失われた20年からの脱出
経済活性化のためのアカデミアへの圧力
一方 研究活動バブル、便乗悪乗り、投資に対する効果
(先生たちはそうは思っていないが 企業はそう思っている)

失われた20年からリバイバルするには

副読本を書き始めた動機(2)

URAシステム

URAシステム立ち上げ以前・システム設計

システムの理念・コンセプト議論大いに結構

- 100点満点のシステムは存在しない
満点を目指す、永遠に議論が続く
大切であるが、理念では仕事は出来ない
- そこそこ 意見集約できて、立ち上がったら、
システム設計の自己評価60点であれば、まず行動
実務をすれば、良いところ、悪いところが見えてくる
PDCAを回す仕組みを最初から組み込んでおく
走りながら考える

実務家集団としてのURAシステム

- システムの研究をするのか、実務をするのか？
勿論、URAは実務をする職
URAは地べたを這ってなんぼ、

行動方法がわからないのなら 先輩に聞け

副読本を書き始めた動機(3) URAのお客様は誰か？

- 顧客第1主義の徹底:
お客様は研究者である
一方、産学連携のお客様は 学外企業等
産学連携コーディネーターとURAは お客が異なる
→ マネージメントが違って当然
- アメリカ型のURA
外部資金マネージメントの実務
申請書の用意、獲得後の資金管理
業務と報酬が紐付されているので、資格階級等でサポート可能
担当業務Job Description が契約書に記載
記載事項: 責任範囲と給料連動
- 日本型のURA (企業の企画業務に近い: 総合職)
当初の議論ではアメリカ型を目指した
最初のCSTP等の議論では、研究者教員の負担を減らすということで
アメリカ型が求められたが……

まず足元を見よう 舶来主義との決別

日本型のURA 企業の企画職に近い部分もある: 総合職

大学には経営に直結する企画部門がない 産業界は困惑
日本的な項目が付け加わった : 要するに何でも屋、よろず屋

- 研究テーマ企画等のマネージメント
- コーポレートガバナンス
- アウトリーチ (広報、宣伝)
- コーポレート/ディビジョン戦略・戦術立案・推進
- 経営データ収集解析(IR)
- 職務を細かく決められない……

- 実務: 定まったURAシステムの中で実務をする
経営システムを研究するのではない
優先順位 実務を第1に、研究は第2以下、
- 企画業務は、経営システムを確定すること(60点でも兎に角動く)
- 実務は、実務家に任ずという割り切りが必要。
- 実務では小田原評定にならないように、時間軸を常に意識
- 研究としてのケーススタディは一般解にならない 常に特別解
- 一般化しないと、役に立たない
一般解を得るのが難しいのなら、やってみるしかない

輸入でないURAシステムを 目指すは日本オリジナル

- アメリカからの輸入でない日本の事情に合致したURAシステム設計と実行頭の良い人は、直ぐに輸入したがらる!! (舶来主義)
学んで、日本の事情に合えば採用すればよい
日本の事情に合わないから、日本はダメだという論陣を張らない
日本は頭が悪いという前提でURAシステム設計すればよい
カッコよさは不要
それが 地べたを這うことの意味
- そうは言っても、国際ハーモナイゼーションのため、共通のところは採用

迷惑がられてても、高尾流を貫く!!
四半世紀やってきて、齟齬はない

高尾流が気に入らなければ、
それぞれ独自流をやればよい!!
総合職というのは、そういうもの

URA(企画職としての)人材養成と育成 総合職、企画推進的業務

- 多岐にわたっているので、業務を規定するのが難しい
システムティックな人材養成はできない
OJT が中心 (企業でも企画担当の人材養成はシステムティックにできない)
最終的には、非常に個人の感性に依存する
できる人と できない人に分かれる
その感性がある人のみ、企画が担当できる (個人依存) 遍く育成できない
- 教育と研究の攻めぎあい ④ 明治以来の懸案で現在も片付いていない
研究だけでなく、教育システムについても見識が必要 (2月号)
エリート教育時代: 師の背中を見て育つ(勝手に育つ)
高等教育の大衆化(マスからユニバーサルへ)
マーケティングで言う プッシュからプルへ
セグメンテーション (勝手に育つ、背中を押す、十分ケアする ……)
- 研究と教育が一体化できるのはどのような場面か (高尾の見方)

勝手に育ってくれる層と、背中を押したら育ってくれる層の一部

トピックス(1) 研究目利きと事業化目利き

「開運！かねの草鞋を履いた鑑定団」 (7月号)
— 一流の目利き、二流の目利き と URA —

◆ 産学連携との関係

「研究目利き」と「事業化目利き」はちがう

産学連携に目利きは不要

放っておいても(目利きはいなくても)、いずれ分かる。時間が解決する
きちんと情報を流す仕掛けがあれば、産側が判断する

判断基準は、産の分野、企業毎で異なる

学側の判断基準は通用しない

基準の押し売りは禁物

◆ 研究目利きは、人材発掘が主、テーマ発掘ではない

人に研究テーマがつく 基礎研究 ゴールが見えなくても人に賭ける

□ 人に研究テーマが付く

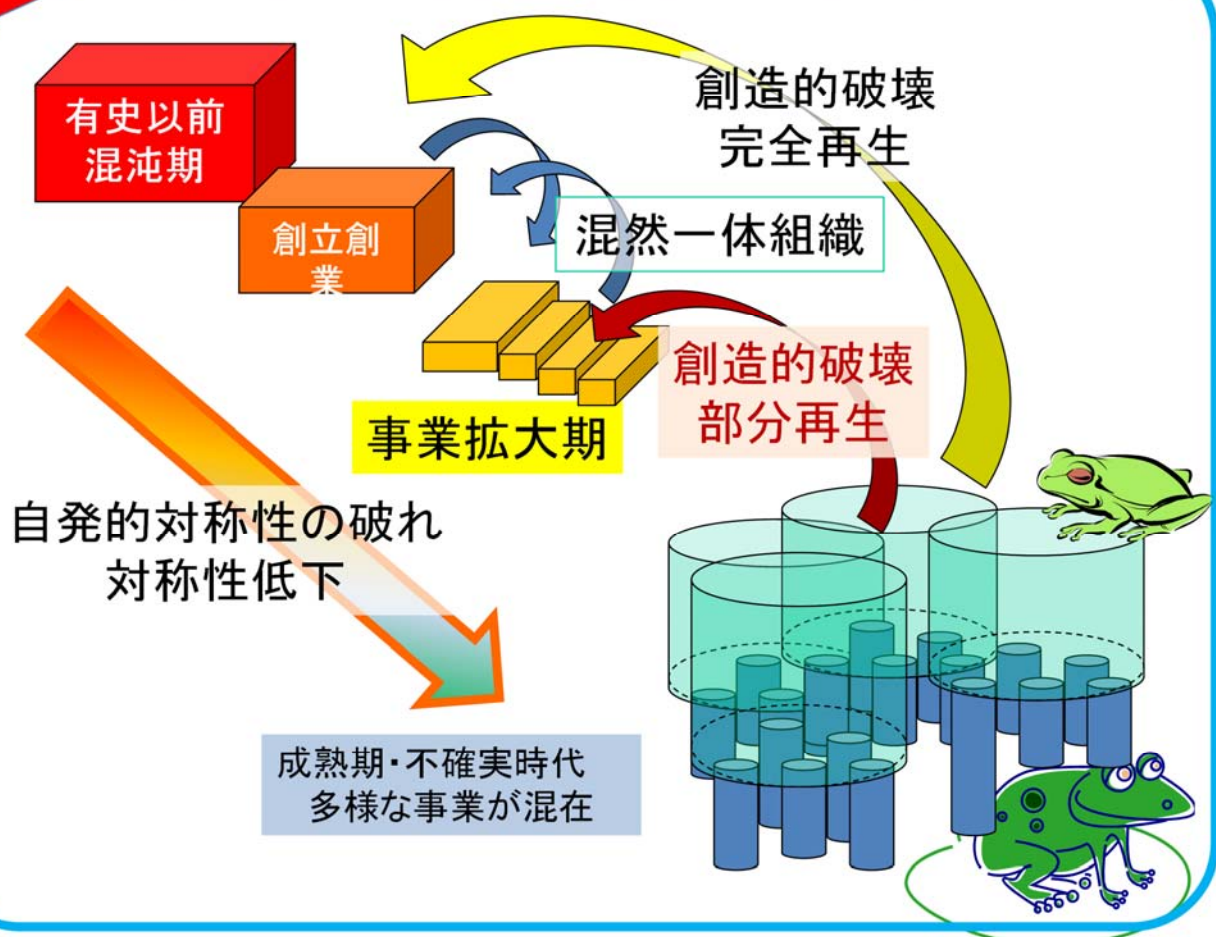
基礎研究

□ 開発テーマに人が付く

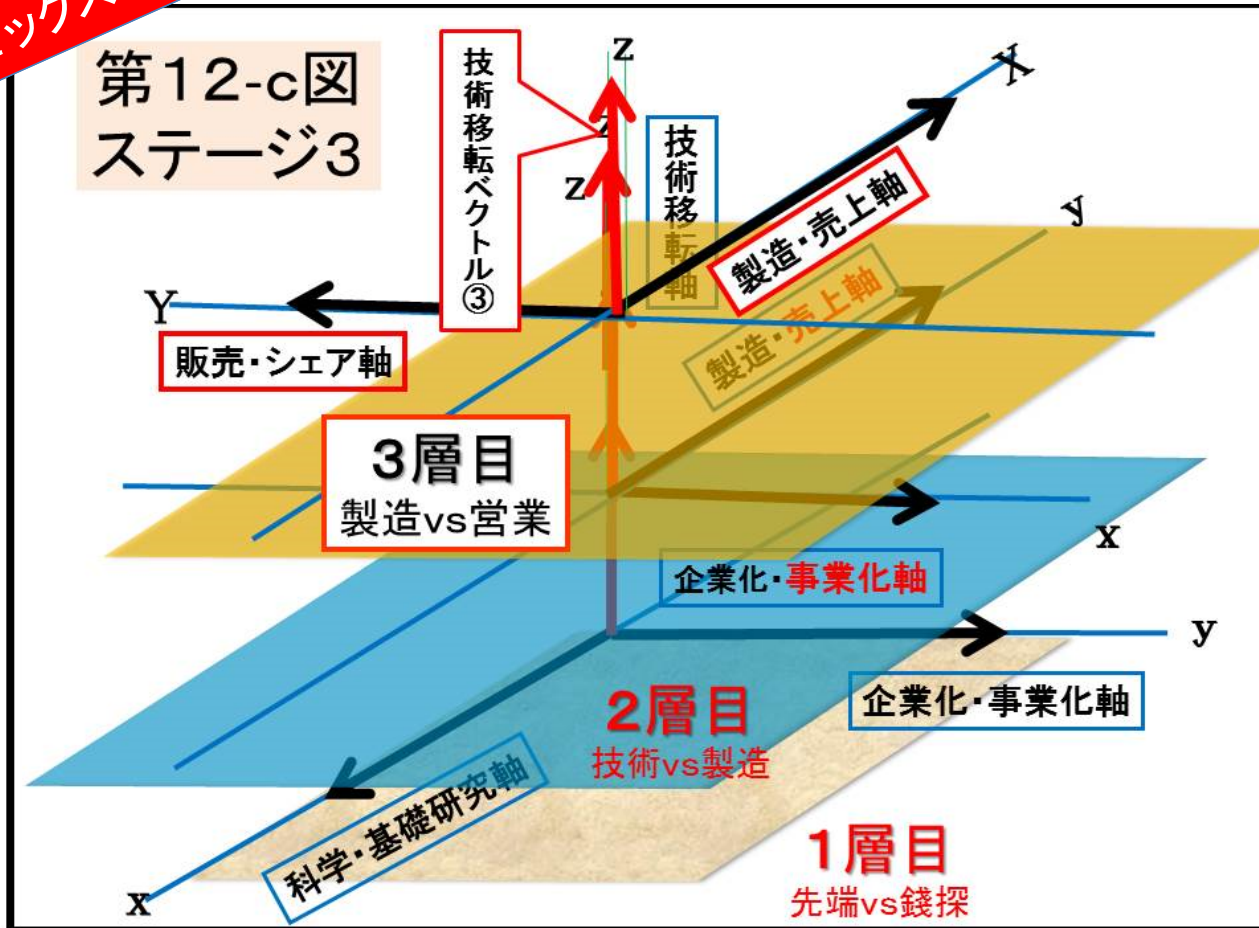
落としどころが明確

トピックス2

経営・組織と対称性



第12-c図
ステージ3



その他の話題

()内はメルマガ2014年度出現月号

- 大学に於ける研究活動と大学院教育
—URAと研究大学— (2月号)
- 個人研究とチーム研究 (5月号)
競争的研究資金の活用
 - チーム研究(規模によらず、プロジェクト研究)を起案から、結果までマネージ
 - 個人研究の中身にURAが関与することは無理
- 拠点運営とオープン化 (6月号)
国家プロでは、研究リソースは糾合する
- 目利きとして、「ひと」を探して、盛り立てることに徹する (7月号) **トピックス1**
- 組織改革と自発的対称性の破れと回復 (9月号) **トピックス2**
相変化光ディスク材料からの発想
⇒ マネージメント改革
- 技術移転と左手の法則 (10月号) **トピックス3**
物理帝国主義からの発想