

リーディングフォーラム 2015「スタッフセミナー」

大学における建設的なプロジェクト運営のための
スタッフの役割

— URAの視点より —

大阪大学 大型教育研究プロジェクト支援室

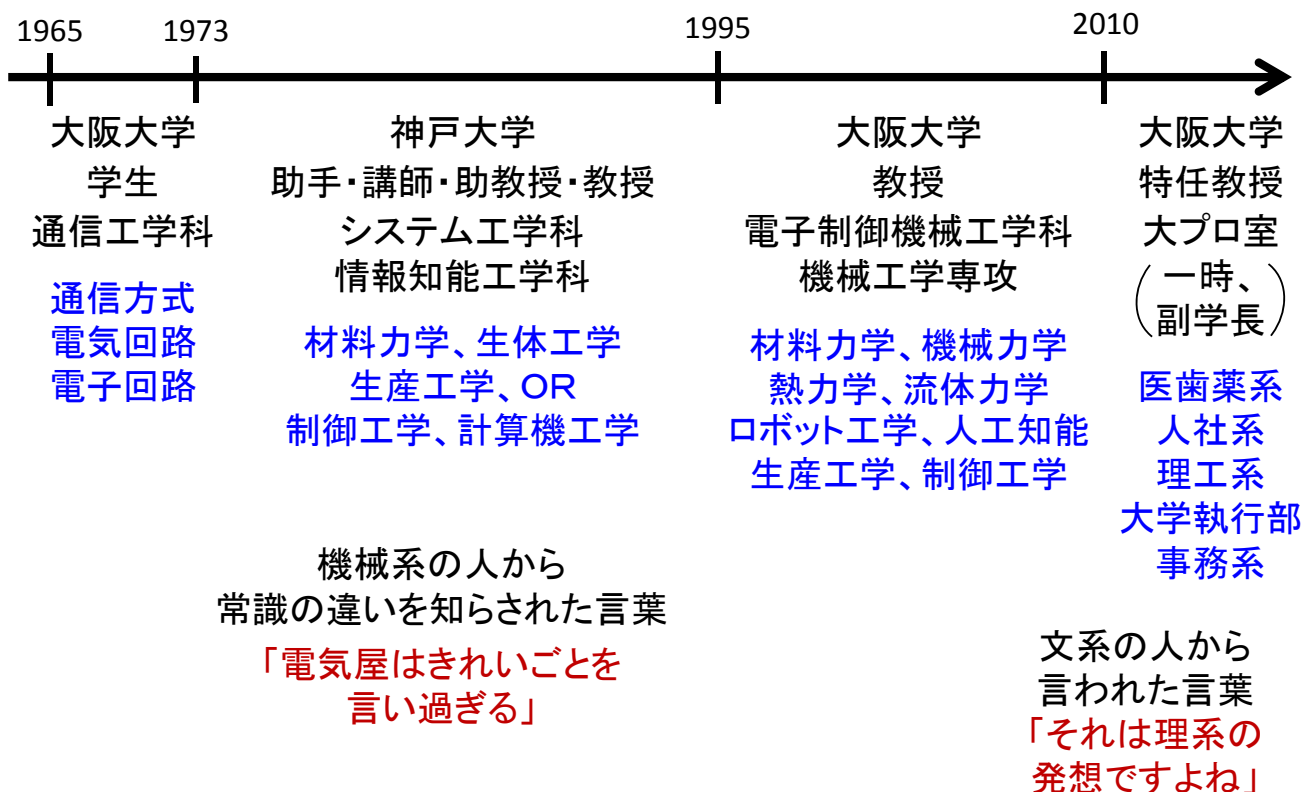
池田雅夫

特任教授／シニア・リサーチ・マネージャー

2015年10月25日

1

自己紹介(1)



自己紹介(2)

科 研 費

1975	奨励研究(A)	大規模ダイナミカルシステムの安定化に関する研究
1976	奨励研究(A)	大規模ダイナミカルシステムの最適化に関する研究
1977	奨励研究(A)	分散経済システムの制御に関する研究
1978	奨励研究(A)	むだ時間のある線形システムの制御と観測に関する研究
1986	一般研究(C)	高速ロボットアームの加減速制御
1993～1994	一般研究(C)	大型宇宙構造物に対する分散制御理論
1995～1996	基盤研究(A)	システム構造に基づく制御系設計理論の構築
1996～1998	基盤研究(B)	複雑機器・構造体の超精密微振動制御
2000～2002	基盤研究(B)	精密・複雑機器の微振動抑制のための構造設計
2004～2006	萌芽研究	非線形ディスクリプタ表現に基づく動的システムの解析と制御

科学技術振興機構(JST)

2007～2009 電子顕微鏡の制振性能向上のための制御技術と構造設計技術の開発

3

携わった組織運営改革プロジェクト(1)

科学技術振興調整費 戦略的研究拠点育成

優れた成果や人材を生み出し、**新しい時代を拓く研究開発システム**を実現するため、組織の長の**優れた構想とリーダーシップ**により、研究機関の**組織改革**をすすめ、国際的に魅力ある**卓越した人材創出・研究拠点**の育成を図る。

2001～2005年度

大阪大学大学院工学研究科

「フロンティア研究拠点構想」

1. 教授会の議題の削減(教授会の回数削減、年2、3回)
2. 研究科長による執行部形成とリーダーシップ発揮
3. 産学連携研究支援会社の設立
4. 新たな研究推進体制の構築：フロンティア研究機構(後に、センター)

5年総額 4,358百万円

池田の役割: 申請書作成、運営、報告書作成、評価への対応

人生はカオス：初期値のほんの少しの違いが、必然として、後の大きな違いになる。

4

携わった組織運営改革プロジェクト(2)

科学技術振興調整費 戦略的研究拠点育成

2001～2003年度 **国立大学法人化前**：国立大学は文部科学省内の組織

1. 文部科学省内の活動
2. 費目ごとに予算額と執行額は同じでなければならない
費目間流用は一切認められない。費目内変更は容易
3. 確定調査はない。会計検査のみ
4. 備品は大学のもの

膨大な書類作成、見積書(備品、旅費、会議等)取り寄せ等、
積算と執行について学ぶ(ノウハウを知る)ところが多かった。

2004～2005年度 **国立大学法人化後**：文部科学省とは別法人

1. 文部科学省からの委託事業
2. 費目間流用が認められる
3. 確定調査が実施される
4. 備品は文部科学省からの貸与物
不要になっても学内手続では廃棄できない

5

携わった組織運営改革プロジェクト(3)

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

若手研究者が自立して研究できる環境の整備を促進するため、世界的研究拠点を
目指す研究機関において、**テニユア・トラック制**に基づき、若手研究者に競争的
環境の中で自立性と活躍の機会を与える仕組みの導入を図る。

2006～2010年度

大阪大学大学院工学研究科

「グローバル若手研究者フロンティア研究拠点構想」

池田の役割：申請書作成、運営、報告書作成、評価への対応

科学技術・学術政策推進費 研究支援体制整備事業費補助金

「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)

研究開発に知見のある人材等を**リサーチ・アドミニストレーター**(URA)として
活用・育成するとともに、専門性の高い職種として定着を図ることをもって、
大学等における**研究推進体制・機能の充実強化**に資することを目的とする。

2012～2014年度(当初)、2015～2016年度(継続)

6

研究大学強化促進費補助金

近年、我が国の論文数等の国際的シェアは相対的に低下傾向にあり、大学等における研究体制・研究環境の全学的・継続的な改善や、**研究マネジメント改革**などによる**国際競争力の向上**が課題となっている。

このような状況を踏まえ、世界水準の優れた研究活動を行う大学群を増強し、我が国全体の研究力の強化を図るため、大学等による、**研究マネジメント人材群の確保**や集中的な**研究環境改革**等の研究力強化の取組を支援する。

2013～2022年度(5年目に見直し予定)

池田の役割: 申請書作成、運営、報告書作成、評価対応の取りまとめ

博士課程教育リーディングプログラム

超域イノベーション博士課程プログラム

構想、申請書作成、立ち上げ(2011年度)

他のプログラム申請

アドバイス(2011～2013年度)

7

これまでの経験からスタッフの皆さんに伝えたいこと

資金の種類と使途の制約を教員に明確に認識させる必要がある

- 運営費交付金
大学の判断の自由度は大きい
- 補助金
プログラムの趣旨に合った活動と経費支出に限られる
趣旨に合っているかの最終判断は、資金配分機関による
- 委託事業費
プログラムの趣旨に合った活動と経費支出に限られる
趣旨に合っているかの最終判断は、資金配分機関による
備品は委託元の所有。プログラム終了後は、一般に、大学に無償貸与される

プログラムで雇用されている人は、エフォート100%で従事すること

- 雇用者側はミッションを明確に示さなければならない
池田が現在の職に就くときに研究推進部長に言われたこと
「教育と研究は職務ではない。学会に行くには休暇を取って、自費で行くこと」
- 雇用されている人は、ミッションに従う
自分の研究は職場ではしない

8

URAとは？、URA業務とは？(1)

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」事業
(リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備)平成24年度公募要領

URAは、University Research Administrator の略です。

本事業におけるURAは、大学等において、研究者とともに(専ら研究を行う職とは別の位置づけとして)研究活動の企画・マネジメント、研究成果活用促進を行う(単に研究に係る行政手続きを行うという意味ではない。)ことにより、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等を支える業務に従事する人材を指します。

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」事業
(スキル標準の作成)成果報告書(平成26年5月、東京大学)

URAシステムに必要な機能・業務とURAに求められる能力に関する調査・分析・検討結果

◆ **主な調査** (RU11も協力)

組織の長へのニーズ調査

海外調査(米国、英国・スイス、シンガポール・豪州)

◆ **業務内容の大分類**

(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(アウトリーチ、知財等)

9

URAとは？、URA業務とは？(2)

URA業務(東京大学の「スキル標準の作成」成果報告書)

(1) **研究戦略推進支援業務**

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(支援)

(2) **プレアワード業務**

① 研究プロジェクト企画立案支援 ② 外部資金情報収集

③ 研究プロジェクト企画のための内部折衝活動

④ 研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整 ⑤ 申請資料作成支援

(3) **ポストアワード業務**

① 研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整 ② プロジェクトの進捗管理

③ プロジェクトの予算管理 ④ プロジェクト評価対応関連 ⑤ 報告書作成

(4) **関連専門業務**

① 教育プロジェクト支援 ② 国際連携支援 ③ 産学連携支援 ④ 知財関連

⑤ 研究機関としての発信力強化推進 ⑥ 研究広報関連 ⑦ イベント開催関連

⑧ 安全管理関連 ⑨ 倫理・コンプライアンス関連

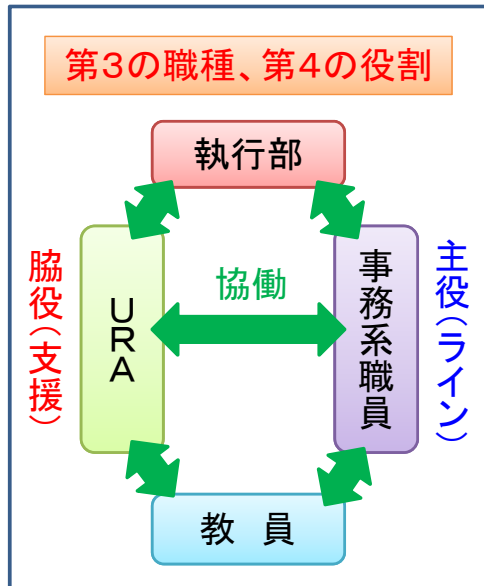
赤字: 大プロ室が依頼に応じて対応、またはニーズを先取りして活動している業務

青字: 大プロ室は「URA整備」事業と「研究大学強化促進」事業に対してのみ、ポストアワードを実施

10

URAとは？、URA業務とは？(3)

- ◆ URAは事務系職員と協働して、執行部の企画を実行
- ◆ URAは執行部の指示のもと、教員の要望にも配慮



大プロ室の基本方針

- 事務組織のラインが主役。URAは協役
- 事務組織が不得意なところを支援
1,500名以上の事務系職員に対して、URAは13名

URAをどう活用するかは、大学の競争力の1つのポイント

- ▶ URA組織に課すミッション
外部資金獲得か、研究戦略の企画支援か
対象は研究だけか、産学連携や教育も？
- ▶ URA組織の規模と位置付け
本部と部局のURA組織の関係
事務組織との関係
- ▶ 優秀なURAの採用と育成と定着
ポスト、処遇、キャリアパス

URAシンポジウム(2015年3月14日)
「大学の研究経営システムの改革に向けて」
～URAへの期待とURAシステムの課題～

如何に優秀なURAを確保できるかで、大学の生き残りが決まる

URAというより、
企画スタッフの
重要性を指摘
したものと
理解すべき

11

URAとは？、URA業務とは？(4)

URAと教員と事務系職員の違い

(URAの視点から)

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、一側面だけの議論をすることも多い

UR A

- ◆ 大学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
- ◆ 大学または部局の執行部の基本方針の範囲内で、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

事務系職員

- 大学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

大阪大学のURA

採用：教員に近い、勤務：教員と事務系職員の中間、執行部との関係：事務系職員に近い

12

よい発想を生む秘訣

内なる常識とは、**自己の経験知**

内なる常識に縛られないこと
内なる常識を捨てること
内なる常識を壊すこと

内なる常識とは、**学内の慣習**

目の前にあるあらゆるものごとを、是非、善悪という基準で見るのをいったんやめてみよう。すると、より高次元へのぼるための視野が開かれるはずだ。

法の理。
強い自己主張は失敗するのが兵法の理。
良い、悪いの価値基準を立てるな。

多田容子氏
「新陰流 サムライ仕事術」

人生すべてに言えること

是非の柱を見るなど云う儀也。
此是非善悪が心の病也。此病が心をさらねば、何事をなすもよからざる也。

…中略…柱を見ずと云う也。
是非の柱を見るなど云う儀也。
此是非善悪が心の病也。此病が心をさらねば、何事をなすもよからざる也。

「兵法家伝書」 柳生宗矩

おわりに

URA

やいがいのある仕事です。感謝してもらえる仕事です。
面白い仕事です。誇りをもてる仕事です。

URA人材の候補は(私見)

- 柔軟な考えの持ち主で、妥協ができる人(理想は理想、現実には現実という割り切り)
- 異なる専門分野の人の話を聞くことができる人
- 制度について、理解力と説明力に優れている人
- いろいろなことに興味をもち、情報収集が得意な人
- 研究者の立場と社会(大学、国、国民等)の論理の両方が理解できる人
- 自分が主役でなくても構わないと考えることができる人
- 鍛えれば、精神的にタフになりそうな人
- 物事を楽観的に考えられ、過敏に反応しない、冷静な人

URAになってから

- 制約内で実施可能な多様なアイデアを生み出すことができる人
- 新たな発想ができる人