

現場のマネジメント



講師 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)

講義の概要

本研修は「中・上級者向け研究マネジメント人材養成プログラム」である。ここでいう『研究マネジメント人材』とは、東京大学によってまとめられた「URA のスキル標準」のなかの研究戦略推進支援業務を主に行う中・上級 URA と考える。

URA はチームとして活動することによって、効果を発揮する。そのチームのなかで、中・上級 URA は高度なスキルを身に付け、OJT 等により初級 URA を指導・教育するとともに、チーム内で(中間)管理職の役割も担う必要がある。これらについて、講師の現場経験を基に、以下のことを述べる。

まず、中・上級 URA は、研究戦略推進支援とともに、プレアワード業務やポストアワード業務において、個々の支援業務よりは全体を統括する役割を担う場合が多い。したがって、リサーチ・アドミニストレーターというよりは、リサーチ・マネージャーという意識を持つべきである。そして、その役割のために、高度なスキル(知識と技能)を身に付けていることと柔軟な発想による豊富なアイデアを生み出すことが必要である。

また、(中間)管理職としては、URA チーム内の業務の割り振りや URA の採用・育成・評価を行うとともに、URA 体制の定着と発展等に尽力する必要がある。それらを行う上で意識しておくべき視点は、中・上級 URA としての心構え、大学の執行部との関係を含めた URA の役割、URA と教員と事務系職員の違い等である。本研修では最後に、「内なる常識に縛られないこと」が中・上級 URA には大切であることを述べる。

スキル標準における関連項目

政策情報等の調査分析、研究力の調査分析、研究戦略策定、研究プロジェクト企画立案支援、外部資金情報収集、研究プロジェクト企画のための内部折衝活動、研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整、申請資料作成支援、研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整

講義の留意点

本講師の大阪大学における URA 統括マネージャーとしての約5年間の経験に基づいてまとめたものであり、中・上級 URA だけでなく、初級 URA の人達にも参考になる内容であると考えている。URA としての心構え、役割、教員や事務系職員との違いは、現場の感覚に基づいており、URA を単なる研究支援者と捉えるのではなく、大学のマネジメントにおいて新たな機能を発揮する専門職として、無くてはならない人材であることを示すための参考になるものとしたつもりである。したがって、そのような観点で受講していただくことをお願いしたい。

試行的研修講師としての所感

講師の機会を与えていただいたおかげで、自分がこれまでにしてきた諸々のことを整理することができ、短時間であったが、それを受講者の皆さんにかなり伝えることができたと考えている。URA の皆さんだけでなく、まだ URA 体制が確立していない大学の執行部にも参考にしていただければ、幸いである。

「研究マネジメント人材」とは？

本研修では、**日本型 URA** のなかの主に**研究マネジメント**に従事する人材を意味する

「日本型 URA」とは？

東京大学によってまとめられた「URA のスキル標準」の業務に従事する人材

http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1349663.htm

参考：国や地域によって、URA の業務、期待されているところは異なる。

それは、代表的な団体名が反映している。

アメリカ：NCURA (National Council of University Research **Administrators**)

イギリス：ARMA (Association of Research **Managers** and **Administrators**)

ヨーロッパ：EARMA (European Association of Research **Managers** and **Administrators**)

オーストラリア等：ARMS (Australasian Research **Management** Society)

世界的組織である SRA International (Society of Research Administrators International) は、名称に Administrator を含み、Manager を含んでいないが、ホームページ上の組織の説明はほとんどが Manager と Management でなされている。

URA にとっての「研究マネジメント」とは？

スキル標準のなかの研究戦略推進のための調査・分析・戦略立案の支援、研究プロジェクトの企画立案・実施・報告の支援等

URAとしての「中・上級研究マネジメント人材」に求められるもの

1. 中・上級 URA に応じた高度なスキル（知識と技能）
 - スキル標準に書かれている中・上級のスキル
2. アイデアの多さ
 - アイデアを増やすために役立つもの
 - 規則の熟知と、規則で禁じられていないことはやってもよいのではないかという発想。規則は変えられるという発想
 - 関連情報（総合科学技術・イノベーション会議や文部科学省の各種委員会等の審議内容や各省庁の概算要求等）の収集
 - 学内外の多様な人脈。直接、人に会う行動力。謙虚に聴く耳。
3. 実務能力
 - 急ぎのときには、自分でやる。顧客への対応はスピードが大事。

現場からの私見

以上のような URA 業務が高度にできれば、中・上級者として充分であると考えられる人もいるが、個人ではなく、**チームで活動**する URA のなかの中・上級者は、次ページに示す（中間）管理職としての能力も必要

組織の(中間)管理職として 「中・上級研究マネジメント人材」に求められるもの

1. URA チーム内の仕事の割り振り、柔軟な協力体制の構築等を含む業務の指示
 - URA 全員が協力しながら、**チームとして活動**をする意識が大切
 - 業務の内容、業務量の多寡、各 URA の適性を見ながら、適切に業務を割り振る判断をすることが必要
2. URA の採用、育成と評価
 - 採用に当たっては、適性の判断が必要
 - 採用後は、各 URA の特徴を見出し、それを活かして、伸ばす
 - スキルを広げるために、新たな業務を課して On the Job Training を実施
 - 処遇を決めるための評価は、長期的視野に立つべき
3. 組織の維持と発展
 - URA の存在が有益、URA 組織が無くてはならないものであることを示し、組織の発展を目指す
 - 学長、理事、部局長に対しては、研究戦略に関する分析や立案支援で成果を上げる
 - 一般教員や事務系職員に対しては、競争的資金獲得やアウトリーチ活動、国際化に関する支援や協働作業を行って、信頼を得る
 - URA 組織の立上げと定着の段階では、大学や部局の執行部との折衝も必要

採用に関する考え方

求む、URA人材

やりがいのある仕事です。感謝してもらええる仕事です。面白い仕事です。

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
- 研究者の立場と組織や社会(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

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

(中・上級) URAに必要な心構え

姿勢・倫理感

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
- 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。明確に規定されていない場合でも、**守秘すべきものがある**という意識が必要

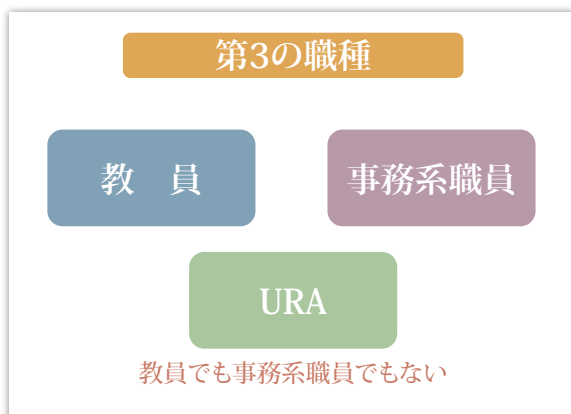
2. 主役ではないという意識を持つこと

- URA は無くてはならない**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

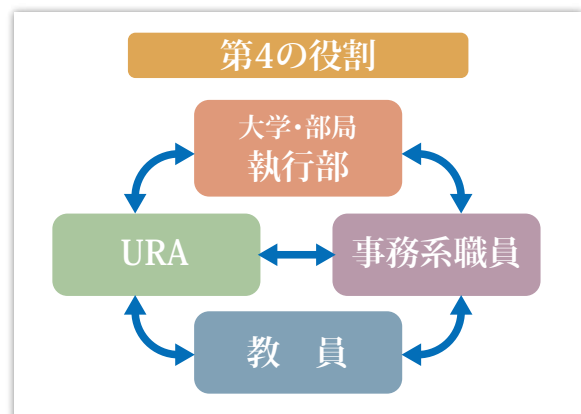
3. 物事をポジティブに考えること

- 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
- **思考を柔軟**にすること。自分が意識していない内なる常識に縛られないこと(付録参照)

URAの位置付けと役割

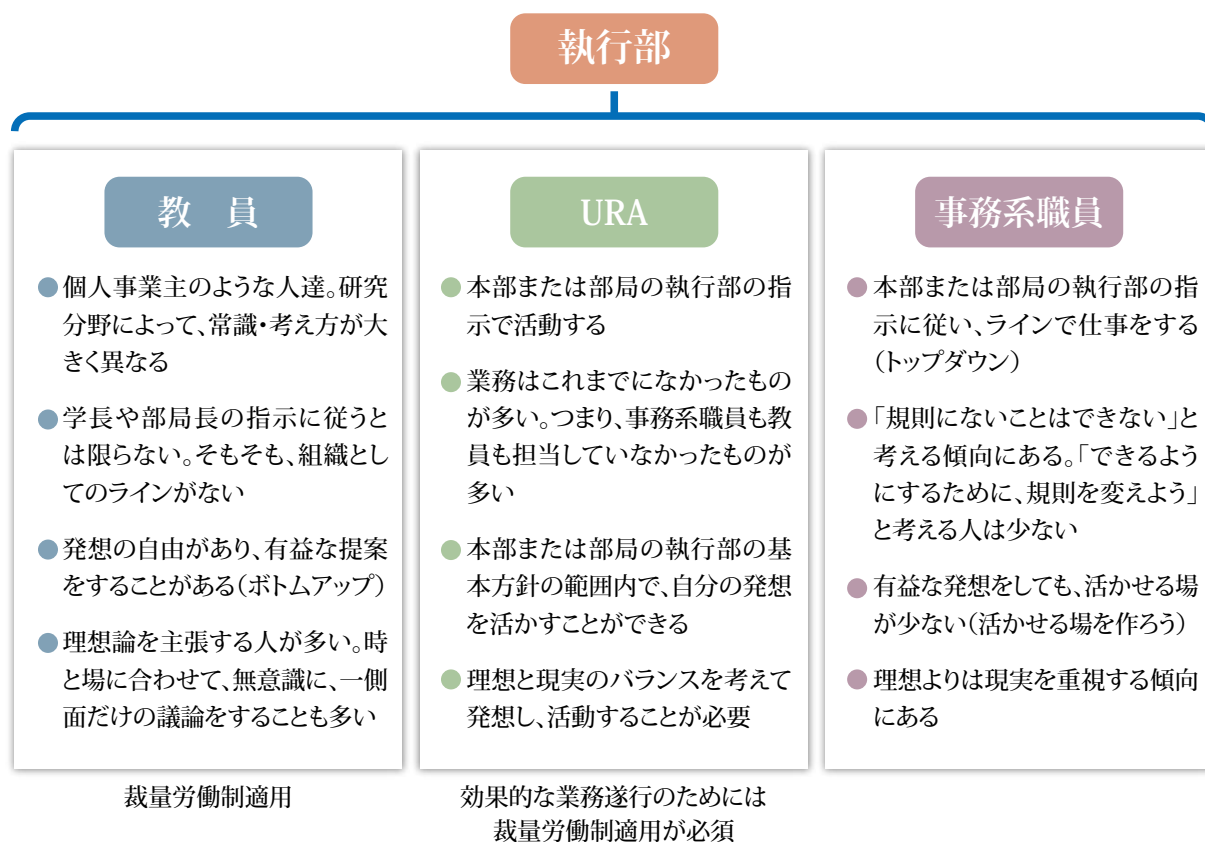


URA は第3の職種の代表的な一つと認識されている
他の第3の職種は研究技術専門職(サイエンステクニシャン)、知財専門家等



- ◆ 教員と大学本部や部局の執行部をつなぐ
- ◆ 事務系職員と協働して、執行部の企画を支え、実行する
- ◆ URAは第4の役割を担う。

URAと教員と事務系職員の違い



結論：URAの極意

参 考

研究の極意：内なる常識を捨てること

池田雅夫：「研究の極意」、生産と技術、第66巻、第4号、pp.2-5、2014年
<http://www6.ocn.ne.jp/~seisan/664/664-02.pdf>



URAの極意：内なる常識に縛られないこと

内とは、URA 個人、URA 組織、部局、大学、学界、日本、…
私見：これができる人が中・上級URAに向いている
見聞を広めることで、そうなることができる

付録

兵法に余流をそしる其人はごくい(極意)
いたらぬゆえとこそしれ。

「兵法百首」

柳生石舟斎

1601年

ひとつの流儀を極めるためには、その流派にとられない
感覚が必要。超流派的な広い視野と度量が必要。

新陰流

出典

サムライ仕事術

多田容子

マガジンハウス 2009年

一つの道場だけで修業すると
その道場の常識に縛られる。

道場・大学、学会、職能団体等

是柱非柱とは、是非が柱の立つたごとく、是非
善悪がむねのうちにきつと立ってある也。

…中略…柱を見ずと云う也。是非の柱を見るな
と云う儀也。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

1632年

良い、悪いの価値基準を立てるな。

強い自己主張は失敗するのが兵法の理。

目の前にあるあらゆるものを、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。

多田容子氏