

令和6年5月

## 研究開発イノベーションの創出に関わるマネジメント業務・人材 に関する論点整理（素案）

科学技術・学術審議会 人材委員会  
研究開発イノベーションの創出に関わる  
マネジメント業務・人材に係るワーキング・グループ

### 1. 背景

#### (1) 経緯

近年、研究力を測る主要な指標である論文指標について、国際的な地位の低下が続くなど、我が国の研究力の低下が指摘されている。文部科学省科学技術・学術政策研究所（以下「NISTEP」という。）の調査によると、2000年代半ばからの日本の大学の論文数の停滞要因として、教員の研究時間割合の低下、教員数の伸び悩み、博士課程在籍者数の停滞等の要因が挙げられている<sup>1</sup>。

こうした状況の中、文部科学省においては、研究者の研究活動活性化のための環境整備や大学等の研究開発マネジメントの強化、科学技術人材のキャリアパスの多様化を図るため、平成20年代前半以降、リサーチ・アドミニストレーター（以下「URA」という。）の育成、確保に係る施策を展開してきている<sup>2</sup>。

平成25年度には、科学技術人材養成等委託事業により、URAスキル標準<sup>3</sup>が作成されるとともに、URAの研修・教育プログラムが作成され、URAを育成するためのコンテンツ整備が進められた。並行して、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や研究大学強化促進事業により、URAの大学への配置が進み、平成23年には323人だったURAが令和4年には1,671人まで増加する経過をたどっている。

そして、平成30年度にはリサーチ・アドミニストレーター活動の強化に関する検討会が「リサーチ・アドミニストレーターの質保証に資する認定制度の導入に向けた論点整理」を取りまとめ、当該論点整理に基づき、令和元年以降、URAに関する認定スキームや研修カリキュラム等の作成が進められてきており、令和3年以降、一般社団法人リサーチ・アドミニストレータースキル認定機構（以下、「URAスキル認定機構」という。）におい

<sup>1</sup> 出典：「長期のインプット・アウトプットマクロデータを用いた日本の大学の論文生産の分析」（文部科学省科学技術・学術政策研究所）

<sup>2</sup> 第4期科学技術基本計画（平成23年8月閣議決定）に「国は、専門知識を活かして研究開発活動全体のマネジメントを担う研究管理専門職（リサーチアドミニストレーター）、研究に関わる技術的業務や知的基盤整備を担う研究技術専門職（サイエンステクニシャン）、知的財産専門家等を養成、確保する。」との記述が盛り込まれた。

cf) 第3期科学技術基本計画（平成18年3月28日閣議決定）中の関係記述は以下の通り。

知の活用や社会還元を担う多様な人材の養成

（知的財産・技術経営等に係る人材の養成）

科学技術の成果を知的財産として戦略的に取得・活用できる人材や、技術と経営の双方を理解し研究開発を効果的に市場価値に結実させる人材など、我が国のイノベーション創出を支える人材が質・量ともに求められており、知的財産、技術経営教育等に係る各大学等の自主的な取組を促進する。特に、我が国の経済・社会を牽引する高度で専門的な職業能力を持つ人材を養成する観点から、専門職大学院の教育の質的向上を支援する。

<sup>3</sup> 「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本柱の下、22業務を分類し、URAに関する業務遂行能力指標と業績指標を、人材育成の指針として整理したもの。

て研修及び認定制度の運用を進めてきている。

## （２）日本の大学等が直面している状況

日本の大学等は、国際的に競争力のあるアカデミアの基盤を確立し、質が高く多様な研究を推進し、イノベーションの源泉となることが求められている。そのためには、研究開発マネジメント力の強化が重要な課題である。

大学等における研究開発マネジメント力を高めるためには、研究開発マネジメントを担う人材の育成と処遇の改善、そして、研究開発マネジメントのエコシステムの構築<sup>4</sup>が必要である。

個々の大学等における研究開発マネジメントは、実施そのものが目的ではなく、それを通じて何を実現したいのか、目的を明確にする必要がある。大学等の規模や特色、地域性、国際性などにより、その目的と在り方は異なるため、大学等は、自らの強みや特色に応じた適切で柔軟な研究開発マネジメント体制を構築することが求められている。

## （３）研究開発マネジメント人材とは

本論点整理において、「研究開発マネジメント」とは、大学や研究機関において、研究開発イノベーションの創出に向けて行われる、スキル標準に示された研究戦略推進支援業務、プレアワード業務、ポストアワード業務、教育プロジェクト支援等の関連業務を中心として、近年求められる、研究セキュリティ／インテグリティ、倫理的・法制的・社会的課題 ELSI (ethical, legal and social implications/issues)、スタートアップ支援、ファンドレイズ、オープンアクセス／オープンサイエンスへの対応等も含む概念とする。

研究開発マネジメントが充実することにより、研究はもちろんのこと、産学連携、教育、組織運営等の機能を最大限、効果的に果たすことに寄与することが期待される。

また、人材に着目すると、上記（１）の通り、この 10 年程度は URA の育成・確保に注力して取り組んできた。

一方、大学・研究機関の現場においては、URA（産学連携コーディネーターを含む。）以外にも、研究開発マネジメントに、教員・研究者、事務職員、様々な専門職などの多様な者が従事している。こうした現状を踏まえ、本論点整理においては、URA に加え、幅広くマネジメント業務に携わる教員・研究者、事務職員、様々な専門職を含め「研究開発マネジメント人材」と表現し、当該人材を対象とした検討を行う。

研究開発マネジメント人材は、研究開発活動の企画・マネジメントや研究成果の活用促進を行う高度専門人材であり、自発的に考え、行動し、価値を生み出すことに貢献する人材<sup>5</sup>である。

<sup>4</sup> 研究開発マネジメントのエコシステムとは、大学等だけでなく、様々なステークホルダーが連携し、研究開発・イノベーションを持続的かつ革新的に高めるため、「人材」や「資金」、「知識・ノウハウ」等の好循環を生むシステムと、本WGにおいてはとらえている。

<sup>5</sup> URA スキル認定制度における URA 人材「大学等組織全体を俯瞰しながら、学術的専門性を理解しつつ、自身の業務に関する専門性とセクターに偏らない能力を駆使して、多様な研究活動とそれを中心に派生する様々な業務に積極的かつ創造性をもって関わり、研究者あるいは研究グループの研究活動を活性化させ、組織全体の機能強化を支える人材」研究大学コンソーシアム (RUC) による URA の人材像「URA は、既存の教員職、事務職の垣根を超え、大学全体の研究および研究に関連する活動を高めるために活躍する人材として期待される。よって、教員職のような深く高度な専門性を持つとともに、事務職のような分野に偏らない知識と経験、大学等機関全体をみる俯瞰能力が求められる。その両者を両立できる人材を目指す。」

#### (4) 研究開発マネジメント人材について検討する意義

今、なぜ研究開発マネジメント人材について検討するのか、大きく3つの状況がある。

一点目は、この10年程度の振り返りを行う必要があるということである。特にURAの育成・確保、質保証に注力して10年間、関係施策を推進してきたが、(2)で述べたとおり、URA以外の人材も含めて育成していくことや、これまで開発してきたURAの研修や認定制度をいかに活用、発展させていくのかということについても検討する必要がある。

二点目は、平成25年度にURAの業務について整理したスキル標準が作成されて以降、大学や研究機関における研究開発マネジメント業務が多様化・高度化しており、今一度、この段階で、研究開発マネジメント人材に求められる業務について確認する必要があるということである。

そして三点目として、冒頭述べたとおり、研究力低下が指摘される中、今後の日本においては人口減少が更に進むことが予測されており、それに伴い、学生数や研究者数、公的研究費も減少することが予測される。そうした状況下においては、研究開発マネジメント人材がこれまで以上に明確なミッションの下で研究開発の現場で活躍することが一層重要となってくる。

このため、本ワーキング・グループ（以下「WG」という。）としては、研究開発マネジメント人材が今後一層活躍していくためになすべきことについて検討し、提言する。

## 2. 研究開発マネジメント業務・人材の現状

文部科学省においては、令和5年12月に「研究開発イノベーションの創出に関わるマネジメント人材等に関する実態調査」（以下、「実態調査」という。）を行った。

調査対象機関は、国公立大学（短期大学を除く）、国公立高等専門学校、大学共同利用機関法人、研究開発法人、国立試験研究機関・公設試験研究機関1,241機関であり、うち回答があったのは864機関（回収率69.6%）であった。

本調査は、大学や研究機関における研究開発マネジメントに係る機能、研究開発マネジメント人材の雇用環境や担当業務、課題、期待される役割等に関する実態を把握することを目的として実施された。

調査結果については、以下の通りであった。

#### (1) 研究開発マネジメント人材の種類別内訳等

調査への回答があった864機関のうち、研究開発マネジメント人材を配置していると回答したのは365機関（全体の29.4%）、うち、無期雇用が5,874名（56.0%）、有期雇用が4,614名（44.0%）であった。

種類別内訳は、リサーチ・アドミニストレーター（実態調査においては、産学官連携コーディネーター及び知的財産マネージャー等を含む。以下、「RA」という。）1,755名（16.7%）、教員・研究者3,002名（28.6%）、事務職員4,219名（40.2%）、その他の専門職1,512名（14.4%）であった。

平均的なポジショニングを行ったところ、年齢層では RA が最も高く、事務職員が最も低い結果に、職階では教員・研究者が最も高く、その他の専門職が最も低い結果となった。

企業経験ありとの回答は、RA (60.3%)、その他の専門職 (54.8%) が多かった。

博士号保持者の割合は、RA (37.5%)、教員・研究者 (46.5%) が高く、事務職員 (3.9%) が低い結果となった。

## (2) 研究開発マネジメント人材の雇用財源・勤務形態

雇用財源としては、全体の 79.0%が運営費交付金（自主財源を含む）であり、間接経費を財源とする雇用は全体の 4.7%、種類別では RA が 13.4%とやや高い結果であった。

勤務体系としては、全体の 85.0%が固定時間制であり、裁量労働制は 15.0%であった。RA (26.9%)、教員・研究者 (29.7%) の裁量労働制の割合が比較的高い結果となった。

## (3) 研究開発マネジメント人材の業務内容

研究開発マネジメント人材にどのような業務をゆだねているか、エフォートの割合で問うたところ、研究戦略推進支援業務、プレアワード業務、ポストアワード業務の合計で、いずれの職種においても 33%~40%程度を占める結果となり、職種による大差はなかった。

一方、関連専門業務に挙げた、産学連携支援と知財関連の業務については、RA が 32%程度と高く、その他の職種と明確な差異が見受けられた。

また、近年新たに求められつつある業務に割くエフォートはどの職種においても低かったが、3%以上のものを挙げると、RA のスタートアップ支援 (4.1%)、教員・研究者の機関経営への関与 (3.4%) があつた。

## (4) 研究開発マネジメント人材の育成等

研究開発マネジメント人材のための研修を独自に設けている機関は全体で 7.7%であった。URA スキル認定機構が提供する研修プログラムの受講を業務として認めている機関は 47.9%、そのうち、研修受講のための経済的支援を行っている機関は 70.3%であった。URA スキル認定機構以外が提供する研修プログラムの受講を業務として認めている機関は 69.0%、そのうち研修受講のための経済的支援を行っている機関は 71.4%であった。URA スキル認定機構の行う認定の取得のための経済的支援を行っている機関は 23.3%であった。

研究開発マネジメント人材のためのキャリアサポート（セミナーや公募情報周知）を行っている機関は 29.9%、管理職との間で業績・評価をめぐる面談の機会を設けている機関は 71.8%であった。

研究開発マネジメント人材を表彰する仕組みがある機関は全体の 15.6%、他の機関や企業等との人事交流を行っている機関は 38.4%であった。

### (5) 研究開発マネジメント人材に対する機関の評価

研究開発マネジメント人材雇用の成果に満足している機関の割合は、人材の種類を問わず、5段階評価のうちの上から2番目である「ある程度満足している」と回答した機関の割合が最も高かった。「ある程度満足している」と「たいへん満足している」の合計の割合が高いのはRA(75.2%)であった。

雇用の成果について、17項目の選択肢を挙げ、機関に5段階評価(5 あてはまる・4 ある程度あてはまる・3 どちらともいえない・2 あまりあてはまらない・1 あてはまらない)で回答を求めたところ、「他機関との共同・受託研究(産学連携等)が増えた」(3.65)、「外部研究資金の獲得額が増加した」(3.64)、「機関内での交流・情報共有が進展した」(3.55)の順で評価の平均値が比較的高くなった。一方、「研究成果(論文・特許等)の質が高まった」(3.18)、「研究成果(論文・特許等)の量が増加した」(3.13)、「研究者が今まで以上に研究に専念できるようになった」(3.12)といった項目は比較的低い平均値となった。

研究開発マネジメント人材の運用の課題について、11項目の選択肢を挙げ、同様に5段階で回答を求めたところ、「新規雇用時の人材確保の難しさ」(4.02)、「人材の量的不足」(3.97)、「人材育成の難しさ」(3.82)、「人材の機関内キャリアパス確立の難しさ」(3.59)といった項目の平均値が比較的高くなった。一方で、「学内認知度の不足」(3.24)や「当該人材と機関経営層とのコミュニケーション不足」(2.96)といった項目は比較的低い平均値となった。

研究開発マネジメント人材の将来に向けた方針について、14項目の選択肢を挙げ、同様に5段階で回答を求めたところ、「競争的資金の獲得を推進させたい」(4.14)、「企業資金の獲得を推進させたい」(4.04)、「研究プロジェクトを企画、牽引させたい」(3.83)といった項目の平均値が比較的高くなった。一方、「機関の本部等に経営人材として配置したい」(3.08)については比較的低い平均値となった。

研究開発マネジメント人材の雇用に係る今後の方針として、「当面は現状維持とするが、補助金があれば拡充する」(56.4%)と回答した機関が最も多かったが、「自己資金で拡充する」(12.6%)と回答した機関もあった。

## 3. 研究開発マネジメント人材を取り巻く課題

### (1) 研究開発マネジメント人材全体に関する課題

この10年程度でURA数は全国的に5倍程度に伸びており、大学における定着が一定程度図られた。そして、実態調査結果で示されたように、研究開発マネジメント人材に対して将来の方針として外部資金獲得を推進させたいとの期待が高まっている現状からも、研究開発マネジメントは大学・研究機関において一層の充実が求められているが、期待と現実のギャップが広がっていることが課題であると言える。

実態調査結果や、本WGにおいて行ってきたヒアリングにより把握した研究開発マネジメント人材を取り巻く課題としては、以下のようなことがある。

### ① 研究開発マネジメント人材の不足

URA については、ここ 10 年間程度の育成・確保の期間を経て 300 人強から 1600 人強まで増加してきた旨述べたが、伸びは鈍化している状況にある。実態調査結果における、研究開発マネジメント人材運用の課題として「新規雇用時の人材確保の難しさ」（上位 1 番目）「人材の量的不足」（上位 2 番目）を多くの機関が挙げていることから、機関が新たに研究開発マネジメント人材の配置を望んでも、適当な人材を確保することが難しい実態があると言える。

### ② 研究開発マネジメント業務の拡大と人材の多様性

平成 25 年度に作られた「スキル標準」に照らし、現在、大学等で必要な研究開発マネジメント業務は大幅に拡大している。また、こうした業務は互いに関連しており、一つの業務の専門性を追求するだけでなく、全体を俯瞰する視点も必要となっている。

大学等における研究開発マネジメント業務を担う人材は、URA だけでなく、教員・研究者、事務職員、その他専門職など多様である。当該人材は、高い専門性ととともに、アカデミアはもとより様々なステークホルダーと協働する広い社会性を有し、尊厳と誇りをもちながら、大学等の研究開発マネジメントを支えている。大学等においては、当該人材を適切に評価し、処遇することが求められる。

### ③ 機関内での人材育成の困難さ

実態調査結果において、研究開発マネジメント人材のための研修を独自に設けている機関は 7.7% であり、URA スキル認定機構等、外部団体の研修の受講を業務として認め、また経済的支援も行うことで、人材育成を行う機関が比較的多い実態が明らかとなった。同調査結果における、研究開発マネジメント人材運用の課題として「人材育成の難しさ」が上位 3 番目となっている状況もある。

上記①の人材不足の状況も相まって、今後一層、研究開発マネジメント人材の育成を強化していく必要があるが、その際、所属機関とは異なる外部団体による研修等を受講しやすくなるような環境整備を行っていく必要がある。

### ④ 適切な評価、キャリアパス確立の困難さ

実態調査結果において、「人材の機関内キャリアパス確立の難しさ」が運用上の課題の上位 4 番目となり、「人材評価の難しさ」が上位 5 番目となった。本来、全機関において全ての人材について行うべき、業績や評価をめぐる面談の機会を設けているとの回答が 71.8% であることから、機関においては、研究開発マネジメント人材の評価の在り方に課題を感じ、そのことも相まって、評価に基づく処遇、キャリアパスの確立に繋がっていない実態があると言える。

### ⑤ 職への高いインセンティブの不足

研究開発マネジメント人材にとっての働きがい確保するインセンティブ設計が重要だが、インセンティブを上げる要素として、雇用の安定性確保と適切な評価に基づく昇給、昇進が重要な要素であるが、全ての機関においてこうした人事制度が整備さ

れているとは言い難い状況である。

併せて、機関内で表彰する仕組みを有する機関が 15.6%あったが、優秀な研究開発マネジメント人材を表彰することにより、働き続けるインセンティブを確保していくことも今後の検討を要する課題である。

## (2) URA 固有の課題

### ○ URA の質保証制度継続の困難さ

先述の通り、平成 20 年代前半以降、URA の育成・確保、質保証に着目して、施策を推進してきたところであり、令和 3 年度から 5 年度までの 3 年間、「リサーチ・アドミニストレーター等のマネジメント人材に係る質保証制度の実施」として、URA 等のマネジメント人材に必要とされる知識の体系的な専門研修受講の機会提供や、実務能力を踏まえた客観的な質保証（認定）を行うため、文部科学省は、URA スキル認定機構の運営を支援する補助事業を行ってきた。

研修については、令和 6 年度より科学技術振興機構（以下、「JST」という。）に移管され、今後の継続的な実施の見通しが立った。本研修については、平成 25 年度に策定されたスキル標準を基盤とした全 15 科目の科目設定と業務区分に基づいている。しかし、これまで 10 年超の期間を経て、URA の役割の進化・拡大が進み、15 科目ではカバーしきれない状況となっており、研究セキュリティ／インテグリティ、倫理的・法制度的・社会的課題 ELSI (ethical, legal and social implications/issues)、スタートアップ支援、ファンドレイズ、オープンアクセス／オープンサイエンスへの対応等の近年求められる新たな役割についても踏まえた研修の見直しを行う必要がある。

認定については、引き続き URA スキル認定機構において実施しているが、認定対象である URA の総数が少なく、待遇やキャリアパスの不透明さも相まって URA の総数の伸びが鈍化しているため、独自に認定を継続できるだけの規模がない。このため、これまで開発してきた、「知識」と「経験」の両輪が URA の業務遂行に必要なスキルであるとの基本的認識を維持しつつ、URA スキル認定制度の発展的な在り方を模索する必要がある。

## 4. 研究開発マネジメント人材確保の意義

### (1) 人材確保の意義

冒頭に記述した NISTEP の分析にあるとおり、2000 年代半ばからの日本の大学の論文数の停滞要因として、研究者の研究に専念する時間の減少が広く認識されるようになった。2019 年 4 月には文部科学省が「研究力向上改革 2019」を公表し、日本の研究者を取り巻く主な課題の一つとして、研究に充てる時間割合の減少が挙げられ、対応策として技術職員の育成・活躍促進等が挙げられている。また、2023 年 3 月には、総合科学技術・イノベーション会議 (CSTI) による「研究力強化・若手研究者支援総合パッケージ」(2020 年) のフォローアップとしてまとめられた「研究に専念する時間の確保」において、「技術職員等専門職人材の処遇改善」や「URA の質及び量の確保」といった施策が必要である旨、指摘されてきた経過がある。

今後は、日本の研究力強化に向けて、単に研究者の研究時間確保のためだけでなく、大学・研究機関において国際的に通用する研究を展開していけるよう、戦略的に資源配分を行い、最大の効果を上げるために、研究開発の一翼を担う重要な機能として、研究開発マネジメント機能、及びそのための高度専門人材をとらえることが必要である。

このことは、

- 国際卓越研究大学研究等体制強化計画の認可に関する具体的な基準「①国際的に卓越した研究成果を創出できる研究力」の指標として「URA 等の研究マネジメント人材や技術職員等の専門職人材の積極登用、マネジメント業務などのエフォートの戦略的配分などによる、卓越した研究成果の創出に必要な研究時間の確保のための環境整備」が提示されていること
- 「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業」の支援内容として「知財、スタートアップ、大型研究プロジェクトの企画・立案等を担う専門人材（URA 等）の配置や活動、研究設備・機器の共用のための体制構築や活動、国際水準の研究環境の実現に向けた取組を支援」が提示されていること

においても明らかである。

## （２）求められる研究開発マネジメント人材像

研究開発マネジメント人材には、優れた研究シーズや研究者の「目利き」をし、早期からイノベーションの視点を携えて研究者と協働することにより、研究開発成果の最大化を図ることが求められており、研究力強化と財務基盤強化に貢献する人材であるといえる。

その業務に着目すると、実態調査の結果にある通り、大学・研究機関において研究開発マネジメント人材が携わる業務は多様であり、特定の業務を行う人材として人材像を描くことは適当でない。大学・研究機関の現場の状況に応じ、柔軟に必要な業務に対応していくことが求められる。

そして、実態調査の結果からは、研究開発マネジメント人材に対して、競争的研究費や企業資金の獲得、研究プロジェクトの企画・牽引等が期待されているが、将来的には、大学全体の組織運営に携わる人材となるよう育成していく大学が今以上に増えてくることも期待される。

## 5. 研究開発マネジメント人材の確保方策

以上のような、研究開発マネジメント人材を取り巻く現状と課題を踏まえた上で、今後の研究開発マネジメント人材の確保のための具体的方策について検討する。

### （１）JSTをはじめとした多様な機関における人材育成

#### ① 人材育成の目的

先に述べたとおり、実態調査結果において、研究開発マネジメント人材運用の課題として「新規雇用時の人材確保の難しさ」（上位 1 番目）「人材の量的不足」（上位 2 番目）が挙げられており、また、今後、国際卓越研究大学に認定される大学や地域中核・特色ある研究大学強化促進事業に採択された大学において、研究開発マネジメン



ト人材の需要が増加するであろうことを踏まえると、全国的に同人材の不足が一層深刻になるものと予想される。

令和6年度からJSTに移管された、URA等を対象とした、研究開発マネジメントに必要な基礎的・標準的知識に係る研修をはじめとして、本WGにおいて把握してきた、一般社団法人大学技術移転協議会（以下、「UNITT」という。）や医療系産学連携ネットワーク協議会（以下、「medU-net」という。）等が実施する研修も含め、多様な機会を活用して研究開発マネジメント人材の育成を行い、大学や研究機関の現場で活躍できる人材の層を厚くしていく必要がある。

## ② 人材育成の範囲

実態調査の結果、研究開発マネジメント人材の種類別内訳は、RA 1,755名（16.7%）、教員・研究者 3,002名（28.6%）、事務職員 4,219名（40.2%）、その他の専門職 1,512名（14.4%）であった。

このことを踏まえると、今後人材育成していく対象としてはURAのみならず、教員・研究者や大学事務職員、その他の専門職も含め広く巻き込み、裾野を広げていくことが重要である。

## ③ 人材育成の在り方

### (i) URAスキル認定機構による認定について

#### ○ URAスキル認定制度ができるまでの経緯

URAスキル認定制度については、平成23年度「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」事業の実施から検討が開始された。その後、スキル標準の策定、研修・教育プログラムの整備、人材育成や質保証に関する調査分析、認定制度の検討に資する調査分析などが行われ、平成30年度には、リサーチ・アドミニストレーター活動の強化に関する検討会により、リサーチ・アドミニストレーターの質保証に資する認定制度の導入に向けた論点整理が取りまとめられた。

当該論点整理には、「認定制度は、質保証が狙いとする、人材育成、客観的な能力の保証を通じた信頼関係の確立、URAの意欲と能力の向上、URAの活動に係る評価に資するものであり、一定の効果が期待される。こうしたことから、現時点では、URAの質保証に係る現実的な検討対象として認定制度<sup>6</sup>をに載せることとするが、今後、東京大学における取組状況も注視しながら、全国的な認定制度の仕組みづくりに向け、より一層調査研究を深めていく必要がある。」とされた。その上で、認定制度の導入に関する論点として、コンセプト、スキーム、認定機関、認定の対象者、申請要件、認定の基準、活用等についてまとめられた。

そして、令和元年度科学技術人材養成等委託事業「リサーチ・アドミニストレーターに係る質保証制度の構築に向けた調査研究」において、認定制度の制度設計等がなされ、令和2年度には認定の基本スキーム及び研修カリキュラム等のモデルを用いた認定の試行を行い、当該モデルに対する改善等の調査・検証を行うこと、及び、

<sup>6</sup> 論点整理においては、「以下、「認定制度」とは、業務を遂行する上で必要な知識や能力を有しているかの評価を受け、適当であると判断されたURAに対して認定を付与する仕組みをいう。」との脚注がある。

URA 関係団体の協力を得た事業実施を通して、URA の質保証を行う認定制度の活用と普及に際しての課題とその解決方策の検討が行われた。

さらに、令和3年度から5年度までの3年間、「リサーチ・アドミニストレーター等のマネジメント人材に係る質保証制度の実施」として、URA 質保証制度の研修及び認定事業を行う機関（URA スキル認定機構）の運営支援が行われたが、研修については、より広い職種の方が受講できるよう無償で研修を提供できるよう、また、より一層安定的・継続的な運営を行うため、令和6年度より JST に移管された。

## ○ これまでの取組の成果と課題

このように、おおよそ10年程度、URA の育成・確保に向けて取り組んできた結果、①URA をはじめとした研究開発マネジメント人材に求められるスキルを明確化したこと、②当該スキルのうち、知識・理解力を育成する上で必要な研修内容・スキーム（研修レベルとして Fundamental, Core, Advanced レベルを設定）が構築されたこと、③当該スキルのうち、問題解決能力と業績を判断する認定のスキーム（経験や実績のレベル感として「認定 URA」と「認定専門 URA」を設定）が構築されたことは、これまでの取組の大きな成果と言える。

実際、大学・研究機関として、URA スキル認定機構の提供する研修プログラムを受講することを業務として認めている機関は 47.9%（うち経済的支援を行っている機関は 70.3%）、URA スキル認定機構以外の提供する研修プログラムを受講することを業務として認めている機関は 69%（うち経済的支援を行っている機関は 71.4%）となっており、外部機関が提供する研修プログラムへの期待が高いことがうかがえる。

また、東北大学、信州大学等においては、認定 URA であることを昇進・昇給の要件としているが、こうした、認定を URA の質保証や、雇用している URA のインセンティブ付けに活用する大学も現れてきており、機関における URA の処遇向上を図る動きにも一定の効果を及ぼしている。

一方の課題としては、3.（2）URA 固有の課題に記述したとおり、認定対象である URA の総数が少なく、待遇やキャリアパスの不透明さも相まって URA の総数の伸びが鈍化しているため、独自に認定を継続できるだけの規模がないことが挙げられる。

また、Advanced レベルの研修については、本格運用に向けた研修コンテンツの開発には時間が必要であること、認定専門 URA については、先述のとおり、研究開発マネジメント人材に求められる業務の範囲が拡大しており、新たな要請に対応するための検討が必要であることから、両者の本格運用に向けた検討を一旦休止し、本 WG における検討と併せ、今後の在り方を検討することとしている。

## ○ URA の認定に関する今後の方向性

当面、URA の認定については URA スキル認定機構において継続しているが、上記のとおり、独自に認定を継続できるだけの規模がないため、中長期的に継続するのは極めて厳しい状況となっている。

そこで、今後については、URA スキル認定機構の自助努力により認定を継続する

ことも期待しつつ、これまで URA スキル認定制度を構築する中で作り上げられた、URA を評価する際の基準として、知識・理解力と問題解決能力、業績（経験あるいは実績）が必要、といった基本的認識を踏襲し、URA スキル認定機構の認定以外の方法によりそれらを担保することについて考えることも必要である。

具体的には、JST に移管された URA 研修（Fundamental, Core レベルの研修）は、幅広く、研究開発マネジメント業務に関する基礎的知識の獲得を希望する人材、URA 初心者や大学事務職員、教員・研究者等を対象に実施することを想定する。

その上で、実践的な知識・能力の獲得のための場として、本 WG においてヒアリングを行ってきた、JST のプログラム・マネージャー（PM）研修や、UNITT のライセンスアソシエイト研修（基礎と応用）、medU-net の医療イノベーション人材養成プログラム、特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会の認定・准認定ファンドレイザー資格、専門ファンドレイザー認証を受けることなどが考えられる。

さらに、国際的通用性を視野に入れた活動を展開しようとする場合は、PMI（Project Management Institute）による PMBOK（Project Management Body of Knowledge = プロジェクトマネジメントの知識体系ガイド）を修得し、新人のプロジェクト・マネージャーや大学生等を対象とした実務経験不要の CAPM（Certified Associate in Project Management）MBA と同様にプロフェッショナルの称号として海外で受け止められている PMP（Project Management Professional）<sup>7</sup>の取得に繋げていくことも考えられる。

こうした研究開発マネジメント人材の育成に資する研修等の機会を提供する団体については、関係団体と相談しながら文部科学省において集約し、その結果を文部科学省のホームページにおいて公表する方向で検討する。

JST においては、URA 研修受講者に対して、文部科学省ホームページにおいて公表された外部団体による研修や認証、資格試験の機会を紹介し、受講者本位で資質能力の向上を図れるようにしていくことが考えられる。

## （ii）研修の見直しの方向性

研究開発マネジメント人材が JST による研修をはじめとした各種研修を受けることを標準にしていくことができれば、人材の流動性確保にもつながる。そのために、研修内容と方法を適切なものにアップデートしていくことが重要である。

JST に移管された URA 研修については、令和 6、7 年度はこれまでに開発したオンライン教材（動画）を活用した研修を実施することが中心となるが、同時に、JST において元々行っていたプログラム・マネージャー育成・活躍推進プログラムや目利き人材育成プログラムとの連携・融合も図りながら、研修内容や方法の見直しを図り、ブラッシュアップしていくこととなる。

その際、本 WG においてもヒアリングしてきた、研究セキュリティ／インテグリティ、倫理的・法制度的・社会的課題 ELSI（ethical, legal and social implications/issues）、スタートアップ支援、ファンドレイズ、オープンアクセス／

---

<sup>7</sup> PMP はプロジェクトマネジメントの実務経験者向けの試験であり、その受験には一定時間の実務経験と専門研修の受講が必須となっており、資格取得後も 3 年毎に更新が必要となっている。

オープンサイエンスへの対応については、研修内容に加えていくことが必要である。

また、大学や研究機関における状況は複雑であり、どうすれば研究開発マネジメントの効果を最大化できるかを考える上で、全体を俯瞰する力の育成が必要である。さらに、現場の多様な人材をチームとして束ねていくために、リーダーシップ、人材育成や組織運営、マネジメントスキルの育成も必要であり、こうした能力を育むための研修内容も追加していくことが必要である。

新たな研修を令和 8 年度からスタートできるように、JST において研修内容及び方法について見直しを図り、実態を踏まえながら随時アップデートしていくことが必要である。

一方で、JST の研修は基礎的な知識に係る研修であり、研究開発マネジメント業務全体をカバーすることは困難であるため、専門的な内容については、各分野に特化した団体における研修制度の活用により、JST における研修と並行して運用することで、研究開発マネジメント全体をカバーしていくことは有用であると考えられる。

#### 【参考】 名古屋大学における URA の教育システム（大学独自の研修の例）

##### ① 全体研修

###### 1. スタッフ会議

月 2 回、担当業務発表の中で URA も発表し、本部長等が評価する際の参考に

###### 2. 新採用 URA 研修

毎年 4 月に 1～2 日、URA 制度、部門業務概要、URA 個別業務等に係る研修

###### 3. FD/SD 研修

年 2～3 回、業務に関係する有識者を講師に招へいし、講演・質疑

##### ② OJT 研修

- ・新任にはメンター配置
- ・グラント申請支援、共同研究コーディネイト等業務において主・副 2 名体制
- ・部門間移動により経験値アップ
- ・部門内における Job ローテーション
- ・外部講師やメンターの受任推奨

##### ③ 外部研修受講

(知財・技術移転部門)

- ・弁理士・知財検定等の取得推奨
- ・UNITT 主催のライセンスアソシエート研修受講
- ・UNITT 主体・アニュアルカンファレンス参加推奨

(学術・連携リスクマネジメント部門)

- ・貿易管理説明会（中部経済産業局）
- ・産学官連携リスクマネジメントモデル事業研修会
- ・CISTEC 主催・実務能力認定試験の資格取得

### (iii) 人事交流制度について

実態調査の結果、研究開発マネジメント人材に関して、他の機関、企業等との人事交流を行っている機関は全体の 38.4%であり、詳細をみると、大学においては 40.1%、国立研究開発法人においては 68.4%となっている。

研究開発マネジメント人材の活躍の場を増やしていく上で、機関内で適正に評価、処遇し、昇給、昇格の機会を設けることも重要であるが、機関間あるいは企業との間で行き来をしやすくすることも重要である。国全体として、適材適所で人材が活躍できるよう流動し、雇用が創出されることが望ましい。

このことから、例えば、大学の URA 等の人材を他機関に長期・短期で出向することをサポートするような制度を構築することについて検討することが望ましい。また、人材の効率的・効果的配置の観点から、クロス・アポイントメント制度を活用し、URA 等研究開発マネジメント人材を複数の機関が連携して雇用する仕組みの導入も考えられる。

### (iv) 表彰制度について

実態調査の結果、研究開発マネジメント人材を表彰する仕組みがある機関は 15.6%であり、大学を中心に、表彰の仕組みが整備されていない機関が多数であった。一方で、研究開発マネジメント人材の尊厳や誇りを醸成する仕組みは重要であり、働き続ける上でのインセンティブ設計の観点からも、優れた実績をあげた研究開発マネジメント人材を表彰する仕組みを整備することが必要である。

具体的には、文部科学省において、科学技術分野の文部科学大臣表彰に、研究開発マネジメント人材を表彰する部門を新たに設けることについて検討すべきである。あわせて、民間団体において独自に研究開発マネジメント人材の業績について顕彰する仕組みを創設する動きが出てくることも期待される。全国的な表彰ができることにより、機関として当該表彰に申請することで、機関内の研究開発マネジメント人材の業績について組織的に把握することが期待される。また、表彰により「ロールモデル」を示すことで、現職の研究開発マネジメント人材やこれからの若い人材にとって道しるべ、キャリアの選択肢の一つとなるような存在を示す意義もあると考えられる。

そしてさらに重要なのは、全国的な表彰の機会に表彰された者が、普段の仕事に対するモチベーションを向上させるため、自分の属する機関においても別途表彰されたり、又は賞与・給与に反映されたりすることであり、各機関における対応が図りやすくなるよう、文部科学省から科学技術分野の文部科学大臣表彰受賞者の所属機関に対し、機関内での表彰を奨励することが考えられる。

## (2) 大学や研究機関における研究開発マネジメント体制の構築

大学や研究機関において優秀な研究開発マネジメント人材を確保するにあたっては、(1) の人材育成により、我が国における研究開発マネジメント人材の裾野の広がり確

保していくことに加え、各機関において研究開発マネジメント人材に係る人事制度を構築する等の体制構築が重要である。

### ① 大学や研究機関の経営層の理解増進

研究開発マネジメント機能や人材について、今後は、我が国の研究力強化に向けて、単に研究者の研究時間確保のためだけでなく、大学・研究機関において戦略的に資源配分を行い、最大の効果を上げるために、研究開発の一翼を担う重要な機能、人材としてとらえることが必要である。

こうした考え方に立ち、研究開発マネジメント体制整備や機関内での人材育成は、経営層による経営戦略をもとに、目標を立て、その実現に向け行っていく必要がある。

実態調査結果からは、研究開発マネジメント人材の運用の課題で「学内認知度の不足」や「当該人材と機関経営層とのコミュニケーション不足」を課題であると思っている機関は比較的少数となっているため、研究開発マネジメント人材や業務に関する認識は一定程度定着しているように見受けられる一方、将来に向けた方針として「機関の本部等に経営人材として配置したい」との回答も比較的少数であり、研究開発マネジメント人材の可能性や今後の育成に関するビジョンまでしっかりと持っている機関は多くないことがうかがえる。

文部科学省においては、機関の経営層向けの会議等の場において、研究開発マネジメントの意義や研究開発マネジメント人材の実態、人事制度に係るグッドプラクティス、文部科学省やJSTにおける支援制度や機関に期待されることなどを説明し、ホームページ等においても効果的に発信していく方策について検討していくことが望まれる。

#### 【参考】 岡山大学における組織改革 一意識と行動の変容を促す仕組み一

「組織」全体の「仕組み」（レポートライン、ガバナンスなど）を見直し。

#### ①常に「岡山大学」ではなく、「国立大学法人岡山大学」という意識を持つ

- ・法人の役職者と大学の役職者を区別する。
- ・事務組織を法人の組織と大学の組織に分ける。
- ・事務組織の建制順を変更し、「研究大学」として、研究部門を最上位に。

#### ②補佐、特別補佐などを全廃

#### ③分掌を促進

#### ④事務職員、技術職員の高度化を強化促進

- ・教員は全学センターや機構に新規配置せず、教育研究を担う学術研究員や研究所に重点配置。かつ「教員>職員」の意識を廃す。
- ・岡山大学研究・イノベーション共創機構においては、学長が機構長を務め、その業務を副機構長が分掌。筆頭副機構長は教員ではなく事務職員が指揮を執る。

#### ⑤事務職員、技術職員の高度化の観点からの「大学院修学支援制度」

- ・職員に学位（修士、博士）取得支援制度を本年度より実施。人材育成を学位取得に転換し、「学位を取りに行くことを業務として位置付ける」ことで、意識と行動変

容を加速へ。

⑥研究活動の憲法ともいえる「研究ポリシー」の改正

- ・研究に従事する者のパートナーとしての技術職員の人材育成強化
- ・「個人」ではなく、集団としての「群」を対象に研究推進を行う
- ・博士後期課程学生を「研究者」と位置づけ
- ・URAは法人経営を担う人材として大学内だけでなく社会と共に育成を図る

⑦できる、できないの判断ではなく、どうしたらできるかを生み出し決断する仕組み

- ・情報を知恵に変えて前に進める、変化させる人や組織が重要
- ・決断して前に進め、その後に「最適化」を図る
- ・スピード感を重視し、企画立案と制度制定を同じラインで行う

## ② 機関内連携の強化、機関内配置の在り方

大学・研究機関の研究力強化に向けては、研究支援機能（プレアワード、ポストアワード、知的財産関連等）、戦略推進機能（研究戦略推進支援、産学連携支援等）、価値創出機能（社会連携、スタートアップ支援、機関経営等）といった機能の連携が必要となる。

研究開発マネジメント人材のスキルはこうした機能のいずれかに比重が置かれることが多くなると思われるが、研究開発マネジメント人材間で、役割や業務の全体像を俯瞰的に理解し、各機能を連携させる協力的な運営がなされることが期待される。

本WGにおいてヒアリングした中でも、例えば名古屋大学においては、平成23年にURA室が設置され10名のURAが採用されて以降、平成26年に学術研究・産学官連携推進本部として、研究推進室、URA室、産学官連携推進本部の統合がなされ、基礎研究から産学連携、技術移転までの一貫した研究マネジメント体制を構築している。（令和5年に、東海国立大学機構 学術研究・産学官連携統括本部に発展的改組。）

また、京都大学においては、平成25年度に国内の大学で初めて部局URAを設置してから、平成28年度に本部URAと部局URAによる全学一元化体制を導入しており、ガバナンスを一体化したことで、多様なスキルや知識、経験を有するURAが適材適所で働くことができ、かつ個々人が部門横断的に仕事をしている。また、全学支援組織のハブをURAが担い、連携強化を図っている。

信州大学においては、平成23年から大学独自予算でURA体制の整備を開始し、これまで学術研究・産学官連携推進機構（教員系の組織）のURA（34名のURA室に所属）が研究支援や産学官・地域連携等に携わってきた。大学として、令和4年から大学の総合司令塔であるアドミニストレーション本部を設置し、UEA（University Education Administrator）とUA（University Administrator）を配置、全学的アドミニストレーション体制に発展・進化を遂げている。URAの配置の在り方として、最初は、外部資金獲得につながる部署、ポストにURAを配置し、着実に外部資金を獲得した上で全体的な機能強化を進め、分業化できる体制になったら得意分野で分業する方法がとられている。

こうした先進事例を踏まえつつ、各機関においては、研究開発マネジメント人材同

士の機関内連携強化や適切な配置がなされることが望まれる。

### ③ 機関における評価、適切な雇用・処遇の実施

実態調査結果においては、研究開発マネジメント人材と管理職の間で業績・評価をめぐる面談の機会を設けている機関は 71.8%であった。研究開発マネジメント人材が経営戦略のもと配置され、成果を求められるからには、研究開発マネジメント人材についてどのような雇用<sup>8</sup>がなされていても、当該人材の業績を機関として適切に評価し、その後の処遇に繋げていくことが重要であり、この点に関しても機関の経営層の理解が一層求められる。

研究開発マネジメント人材が高いモチベーションを維持しながら機関で働き続けるためには、上位職の職員との間で円滑にコミュニケーションが行われ、自らの業務範囲や役割に関する認識が共有されていること、また、組織全体の目標や当該目標を達成するための体制、各職員の役割分担や事業のスケジュール感が明確化され、自らの業務の進捗状況を上位職の職員と確認・共有できる状態にあることが必要である。そうすることで、自らの業務の組織全体の業務における位置づけを俯瞰的に理解し、意義を感じることに繋がる。

さらに、当人に評価がしっかり伝達されていると、例えすぐに給与に反映されないにしても、評価の報酬系が満たされて満足度が高くなるとの指摘もある。

このような観点から、研究開発マネジメント人材の評価や適切な雇用・処遇に先進的に取り組む大学の事例として以下のようなものがある。

#### (i) 筑波大学における事例

- ・学長指示で URA を 3 段階の職（助教、准教授、教授のような形）に見直し。

#### (ii) 信州大学における事例

- ・間接経費を原資とした URA キャリアパス制度（テニユアトラック制度）の設置。
- ・年次評価結果・経験年数・業務実績等に基づき、昇給を決定（各職において 2 回昇給が可能）。年間最大 80 万円のインセンティブ手当を支給（金額は個々の URA に対する評価結果に基づく）。
- ・各 URA が年度の計画と目標を設定（スキル標準で示した業務等）し、執行部との面談で達成度を評価する評価軸と、1000 万円規模の競争的研究費の獲得や産学連携の契約書の確認等の業務を達成した時に加点される仕組みもある。

#### (iii) 名古屋大学における事例

- ・URA を呼称ではなく職種に位置づけ、評価に連動した昇格制度により、首席 URA、主幹 URA、主任 URA、URA の職階を設定。
- ・URA の職種は多岐にわたるため、評価は自己目標達成型としての年度評価により実施。執行部による期首、中間、期末面談を経て、評価結果を給与に反映。

<sup>8</sup> 常勤／非常勤、無期雇用／有期雇用、リサーチ・アドミニストレーター／教員・研究者／事務職員／その他の専門職等



- ・研究推進室、URA 室、産学官連携推進本部を統合したことにより、共同研究の直接経費、間接経費、グラントの間接経費、プロジェクト雇用費を集約させることができ、URA の雇用財源として運用。

さらに、医療系の研究開発マネジメントに関しては、中長期のプロジェクトが多いため、プロジェクトの継続的な支援に加え、安定雇用によって最適な人材確保につながるのではないかと指摘がある。医療分野においても、研究開発マネジメント人材の働きがい確保のようなインセンティブ設計、キャリアアップのための仕組みが必要である。そのためには、まず、各機関における透明性の高い人事評価制度を構築することが重要である。

優良事例が多く共有されたが、国内の大学・研究機関を見渡して、研究開発マネジメント人材に係る人事制度が整備されている機関が一般的ではない現状に鑑み、文部科学省においては、特に研究に力を入れていく意思のある大学・研究機関を念頭に置き、機関における研究開発マネジメント人材の評価、処遇、雇用等に関する人事制度のガイドラインを策定し、機関における研究開発マネジメント体制構築の在り方に関する考え方を示すべきである。

#### ④ 魅力的なキャリアパスの形成

適切な評価、処遇に加えて、研究開発マネジメント人材の魅力的なキャリアパスを形成していくことも必要である。機関内におけるキャリアパス形成に先進的に取り組む大学の事例として、以下のようなものがある。

##### (i) 信州大学における事例

- ・URA を、全学的な視点に立ち、機関全体の機能強化を担うアドミニストレーション人材 (UA) として育成。

##### (ii) 京都大学における事例

- ・学内 URA 組織の一元化 (サテライト化) による URA の適切な配置、キャリアパスを整備。

#### ⑤ 民間資金の獲得

実態調査結果において、研究開発マネジメント人材の雇用の成果の上位 2 位は「外部研究資金の獲得額が増加した」、将来に向けた方針の上位 1 位、2 位は、「競争的資金の獲得を推進させたい」「企業資金の獲得を推進させたい」であった。

研究開発マネジメント人材に対する外部資金獲得の期待が高まる中、競争的研究費等の国の予算の獲得に加え、民間資金の獲得についても今後一層注力していくことが期待されている。

民間資金の獲得に関しては、

- ・オープンイノベーション機構の整備事業におけるクリエイティブ・マネージャーの

人件費については、民間との共同研究の研究費から間接経費の割合の適正化により捻出している。

- ・企業との密な意見交換を通じ、共同研究等の間接経費 40%達成。
- ・産学連携部門の土台を作るために資金がいくら必要で、企業からこれだけ拠出してほしい、と大学がしっかり説明すれば、企業側としてもその費用負担はできる可能性が高い。
- ・「知」の価値付けとして、研究者・研究成果に加え、研究開発マネジメントの価値を高め、企業からの人件費を獲得。
- ・コスト業務のプロフィット化が必要であり、大学と企業の共創で研究テーマを設定し、企業にとって価値のある内容であれば、該当分の研究開発マネジメント人材の人件費を出すことに繋がる。

といった指摘がある。

(以下は、次回の WG 会議において提示)

## 6. 技術職員の現状と課題

## 7. 技術職員確保の意義

## 8. 技術職員の確保方策