

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 5 月 30 日現在

機関番号：14501

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2013～2016

課題番号：25780509

研究課題名(和文)実践的な日本型リサーチアドミニストレータ組織の管理・運営モデルの構築

研究課題名(英文)Establishment for management model for the URA organization in Japan

研究代表者

寺本 時靖 (TERAMOTO, TOKIYASU)

神戸大学・学術・産業イノベーション創造本部・特命准教授

研究者番号：80466482

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,500,000円

研究成果の概要(和文)：日本におけるURA組織は黎明期から定着期にある中でURA組織自体のマネジメントは非常に重要な位置付けである。URA組織の管理・運営モデルの構築を目指し、現在の管理・運営に関して分析を行った。

個人のモチベーションと業務、組織における価値提供のアンケートの分析を行ったところ、約半数近くがモチベーションと業務、組織のギャップを感じており、仕事に対する満足度が低かった。組織マネジメントにおいては、業務管理システムは定着してきているが、個人評価において評価の難しさと資源配分における難しさがあることを抽出した。米国の成熟組織の分析からは、継続的な組織学習が次の課題になることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：The URA organization in Japan is from the dawn to the colonization. Management for the URA organization is very important. This research purpose is establishing to the model for management for the URA organization. We analyzed the current management and operation. From the viewpoint of organizational behavior, we analyzed individual motivation and work and value offering in the organization. Approximately half of the results were feeling motivation, work and organization gap, and satisfaction with work was low. Next I analyzed management for URA organization, I find that the system for control of task management is established, but it is difficult for evaluating for individual performance and resource allocation. In the analysis of mature URA organizations in the United States, it became clear that URA organizations in Japan will have continuous organization learning as the next task.

研究分野：組織論

キーワード：組織マネジメント URA

## 1. 研究開始当初の背景

政府の財政事情の悪化や国立大学の法人化等に関連し、研究資金の分配においても政策転換が行われ、競争的研究資金の割合が増え続けている。日本の大学の研究活動を取り巻く環境の変化は日々激しさを増している。競争的研究資金への申請書の作成やプロジェクト運営などにより、研究者の負担は増加し、本来の研究に費やす時間が減少する一方であるという現状である。また科学技術政策研究所の報告では、ここ10年間の日本の学術論文の数や質の伸び悩みが指摘されている。

このような状況を打破すべく、第4期科学技術基本計画において、「多面的な専門知識を持つ多様な高度人材の育成と活躍促進のための取組を推進する」と謳っており、研究環境向上の取組の一環として研究マネジメントにかかわる専門的な人材の育成と組織化を期待されている。研究マネジメントに関わる専門的な人材の中でも近年リサーチアドミニストレータ(URA)が注目されている。

URAとは競争的研究資金のマネジメントに携わる専門的職種で、業務としては大きく次の2つに分けられる。1. 競争的研究資金への申請に関する業務(Pre-Award)と2. 競争的研究資金採択後の業務(Post-Award)に区分される。Pre-Awardは、プロジェクトの企画、申請書の作成補助、各種手続き支援、契約交渉などが主な業務となっている。またPost-Awardの主な業務としては研究費の会計管理・報告対応などである。

米国において、競争的研究資金をはじめとする外部資金の申請・管理という面から研究支援活動を行うURAは専門職として既に確立されており、各大学に成熟したURA組織が設置されている。それと併せ米国にはURAの職能団体が存在し、専門家たちで構成される協会団体であるNational Council of University Research Administrator(NCURA)がある。NCURAの年次大会において、URAの管理者たちが組織の在り方やマネジメントについての議論が行われている。つまりは日本よりURA組織の歴史が長い米国においても環境の変化に合わせてURA組織やその運営が進化しているといえる。

一方、日本では平成23年度から文科省の事業としてURA組織が15大学に設置され、URAの組織化が本格的に始まったばかりである。URA組織形態に関する調査の結果、URA組織を構築したが管理・運営については模索中の状況であり、そのため管理・運営が体系化されていないと言って過言ではない。

日本の大学運営に関しては官僚的組織構造を取っている半面、競争的資金による研究を支援するURA組織はプロジェクト対応型組織になることが予想される。既存の大学運営のなかでどの様にURA組織の運営・管理が

なされていくかは組織論の面からも興味深い観点である。そこで申請者はこれまでの日本型URA組織モデルの構築の研究経験をもとに、組織形態と研究理念・方針に基づいたURA組織の管理・運営のモデル構築をする発想に至った。

## 2. 研究の目的

本研究は日本におけるURA組織の管理・運営モデルの構築を目指す。本研究では申請者がこれまで進めてきた米国と日本のURA組織構造のモデルをベースに、組織の行動理念を分類し、組織行動論と人的資源管理の面を中心に分析を行う。組織の構造と行動理念ごとに組織行動と人的資源管理をパターン化することで、日本でのURA組織の管理・運営モデルを提案する。以下の観点から情報収集及び分析を行う。

- (1) 組織の行動理念の分類
- (2) 組織行動からの分析
- (3) 人的資源管理の面からの分析
- (4) 米国におけるURA組織運営に分析

## 3. 研究の方法

- (1) 組織の行動理念の分類

URA普及定着事業および研究大学強化促進事業でURA組織を整備した26大学を対象にURA組織の行動理念の分類を行った。

- (2) 組織行動からの分析

URA実務者のモチベーション、組織の意思決定法、URA組織管理者のリーダーシップ、組織文化の観点からアンケート及び一部のヒアリングにより調査・分析を行った。アンケートではURA個人が価値を提供している相手、組織として価値を提供している相手、それぞれに対する仕事に対する満足度等についてRA協議会年次大会の場でアンケートを行い、個人のモチベーションについて分析を行った。組織管理の面からは5大学のURA組織の長と議論を行い、それぞれ分析を行った。

- (3) 人的資源管理の面からの分析

URA育成確保するシステムの整備事業採択大学を対象に人事制度、報酬制度、能力開発制度の3点から分析を行った。分析には事業進捗評価結果からデータを抽出した。いくつかの大学においてはヒアリングを行い、それらの実態について調査を行った。

- (4) 米国におけるURA組織運営の分析

米国スタンフォード大学とハーバード大学の競争的資金のオフィスのマネジメントについて分析を行った。

## 4. 研究成果

- (1) 組織の行動理念の分類

URA組織の行動理念を分析した結果、大学の重点方針に特化して資源を集中配置する「トップダウン・集中型」、大学の方針を受けて研究者にサービスを重点提供する「研究者向け型」、執行部の戦略支援に重点を置いた「戦略重視型」の3つに分類できた。また26大学のうち12大学でURA組織の機能として「産学連携」の機能を持つもしくは同

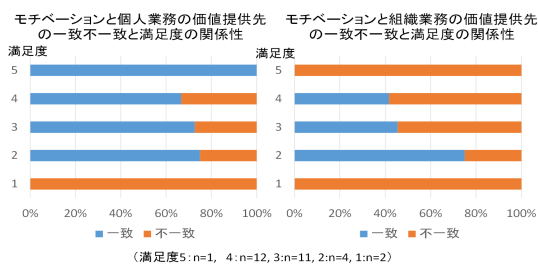
じ指揮命令系統に入っていた。特に、単科大学や地方大学についてこの傾向は強く見られた。一方、大学の研究戦略に寄与する組織は26大学中18大学で、残りの大学も間接的に寄与している傾向が見られた。ただし「研究戦略」の定義にも濃淡があり本調査ではどこまで関与しているのかが不明であった。また行動理念からURAスキル標準に基づいて組織機能を分析したが、特に大きな傾向は見られなかった。

## (2) 組織行動からの分析

### 個人のモチベーションの分析

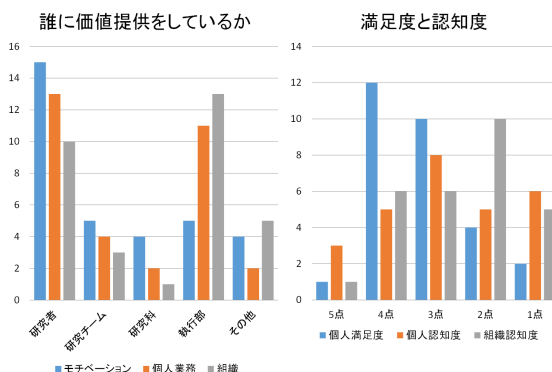
アンケートではURAとして価値を提供したいという個人のモチベーション、実際の個人の業務で価値を提供する相手、URA組織として価値を提供する相手に対してギャップがあるのか、それに対して満足度があるのかを分析を行った。

満足度とモチベーション、実際の提供相手と関係



その結果、30人のうち、モチベーションと個人業務が一致しているのは66%との結果が得られた。またモチベーションと組織の方向性が一致しているのは43.3%と低下していることが見て取られた。さらに個人業務と組織の価値提供が一致しているのは56.7%との結果が得られた。さらに満足度との関係性を調べたところ、上記の図のような結果になった。これらから個人のモチベーションと組織の方向性があわないURAが半数近く入る結果が見られ、仕事に対しても満足していないとの結果が見られた。

会場アンケート結果(提供相手と満足度・認知度)



アンケートと共にURAの価値提供というテーマでセッションを実施し、3大学と民間URA組織における事例紹介を交え、パネルディスカッションを行った。ここでのインサ

イツとして、執行部、URA組織、部局、教員と多くの階層があり、これらの理念の共有や危機感の醸成など、大学としての一体感が必要との意見があった。

## (3) 人的資源管理の面からの分析

### 各大学の制度設計の分析

URA育成確保するシステムの整備事業でURAを早期に導入した大学ではURAの人事制度が確立されていた。URAの人事制度を分類すると、教員人事制度の使用、事務人事制度の応用、ハイブリッド型の3つに分けられた。また能力開発制度では独自の育成プログラムを開発、もしくはOJTや業務に併せた外部研修を利用していた。

### 管理者側からの分析

組織管理者画は企業での管理職経験者4名と大学経験が中心の管理者1名に行った。組織管理者側との議論で抽出できた管理する項目として1)組織の年間計画の策定、2)個人の年間計画の策定、3)個人の年間目標の設定、4)年間の振り返り、が揚げられた。特に年度当初に個人ヒアリングを行い、1)~3)を決定し、4)半期ごとの振り返りや中間での振り返りを行っている。特に企業でのマネジメント経験者は、4)で年間の振り返りも行っているが、これらは次年度の業務設計に向けてのヒアリングである場合が多く見られた。本来ならば、年間振り返りの際に、個人の業績評価として給与等に反映させる仕組みが必要であるが、そこまでシステムを構築ができていなかった。問題点として挙げられた点が、1)業務内容が多岐にわたり評価が難しい点、2)人件費管理の権限がないために給与に反映できない、2点が抽出できた。特に人件費管理においては、財源の確保の難しさなど問題点として挙げられた。これらはURA組織管理システムを構築するためには重要な課題といえる。

## (4) 米国におけるURA組織運営の分析

組織形態として、pre-award、post-awardなどの機能が独立型、混在型、医学対応型、混在型、その他で組織形態を5パターンが考えられる。また併せて、研究のボリューム、機関のサイズ、文化、予算、インフラ、トレーニングを考慮に入れる必要がある。リーダーシップ論として、Officeのリーダーが大学の文化、ミッションステートメントについて組織内に伝え、時には全員で再構築している。特に問題があったときにはミッションステートメントに立ち返り、人的な指導を行っていた。また雇用に関してはポジションに最高にあった人員を探すかを主目的にして、マーケティング(仕様)、ネットワーク、Social Mediaを使用して集めている。また教育方法も確立しており、ハーバードでは、役割を統一するためにオンボードチェックリスト、専用トレーニング、オフィス全体のトレーニングのコーディネート、大学全体のトレーニングポータルを用意している。スタンフォードではト

トレーニングプログラムを目的に合わせて18のオンライントレーニングを準備しており、俯瞰的にトレーニングが行える環境を整えている。URAのパフォーマンス管理においては、1)哲学と一般的なアプローチ、2)目標の設定、3)パフォーマンス評価、4)基準と期待の観点で行っている。特にパフォーマンス評価においては、オンライン評価システム(スタンフォード)、年1回の面接、中間評価、年次業績評価のスケジュールで行っている。

スタンフォード大学とハーバード大学ではURA組織運営の体系化が進んでいる点、また大学間でのgood practiceの共有でさらに進化させていることが明らかになった。非常に成熟した組織で且つ組織学習能力が非常に高いことが伺える。組織学習能力についてはまだ発展期にある日本のURA組織マネジメントの次なる課題といえよう。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[学会発表](計2件)

寺本時靖「新旧に見るURAによる価値提供と学内定着」(セッション)RA協議会第1回年次大会 長野県 2015.9.1-2

寺本時靖「URA組織の価値提供」(ポスター)RA協議会第2回年次大会 福井 2016.9.1-2

#### 6. 研究組織

(1)研究代表者

寺本 時靖 (TERAMOTO TOKIYASU)

神戸大学・学術・産業イノベーション創造本部・特命准教授

研究者番号：80466482