

認定制度のモデルに対する改善案の提案 研修について

- 研修の試行結果
- 研修試行を踏まえた改善案の提案
- Advancedレベルの検討状況

研修WG座長

佐治 英郎

(京都大学学術研究支援室長)

Advancedレベル

URA業務上の課題の発見と解決を**主導的**に行うことができる知識のレベル

→ URA業務に関する言葉の意味を理解し、主体的に業務に活かすことができる（大学の経営に資するものも入りうる）

Coreレベル

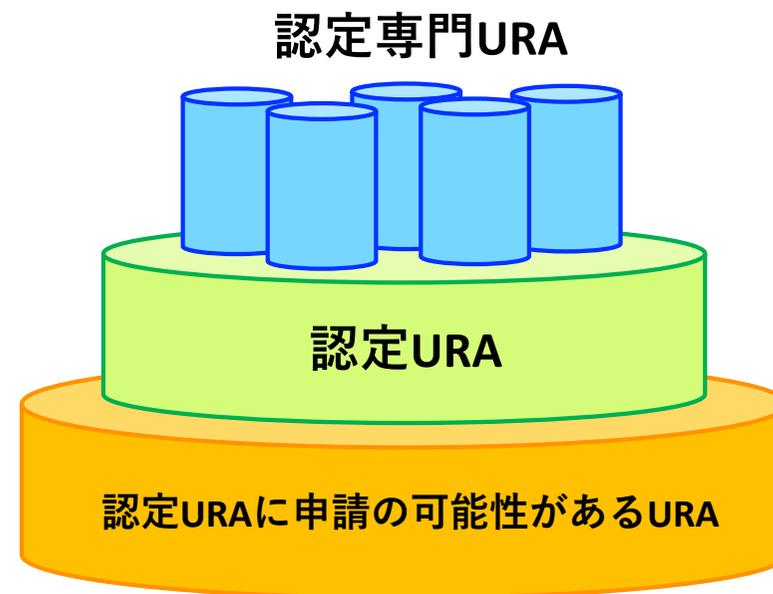
URA業務上の課題の発見と解決を**自立的**に行うことができる知識のレベル

→ URA業務に関する言葉の意味を理解し、自立的に業務に活かすことができる（事例を紹介するものや、演習やロールプレイもありうる）

Fundamentalレベル

URA業務上の課題の発見と解決を上司の指示のもとに行うことができる知識のレベル

→ URA業務に関する言葉を知っている
（実務を担わないURAも知っておくべき知識）



制度上の位置受け

- Coreレベルの受講にはFundamentalレベルの修了が必要である。
- Coreレベルの修了は、認定URAの申請要件である。

- (1) Fundamentalレベルのみ（15科目）の受講者
- (2) FundamentalレベルとCoreレベル（30科目）の受講者

受講状況

Fundamental	受講区分	協力者数	完遂者数	完遂率
	(1) Fのみ	20	16	80.0
	(2) F+C	45	43	95.6
	計	65	59	90.8

完遂者：全科目の受講・受験者

Core	受講区分	協力者数	完遂者数	完遂率
	(2) F+C	45	27	60.0

受講結果

Fundamental	受講区分	合格者数	協力者数	合格率 (全体)	完遂者数	合格率 (完遂者のみ)
	(1) Fのみ	2	20	10.0	16	12.5
	(2) F+C	7	45	15.6	43	16.3
	計	9	65	13.8	59	15.3

Core	受講区分	合格者数	協力者数	合格率 (全体)	完遂者数	合格率 (完遂者のみ)
	(2) F+C	8	45	17.8	27	29.6

研修試行の結果（科目ごとの平均点）

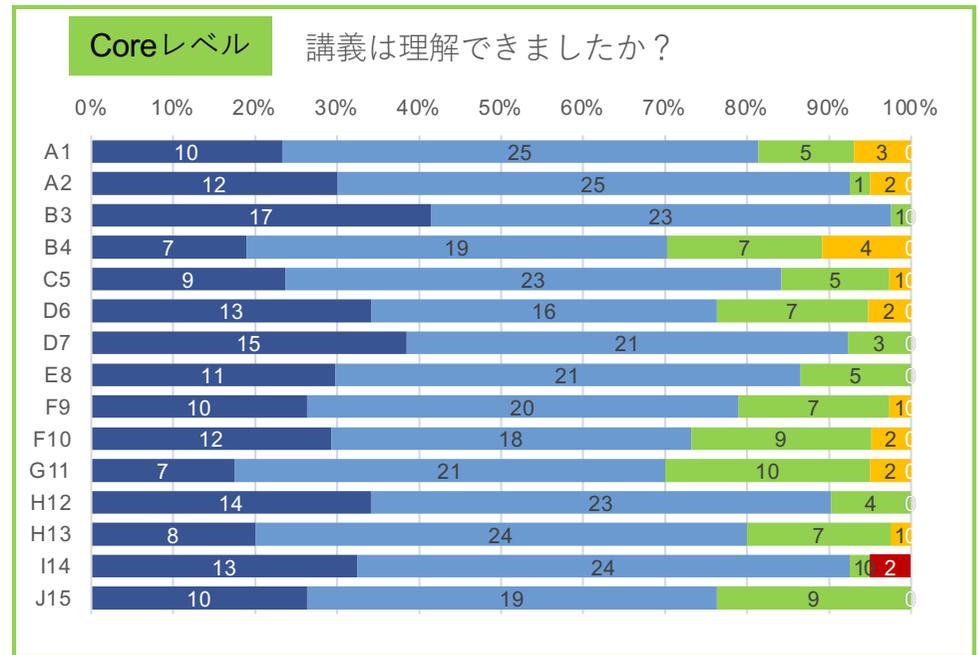
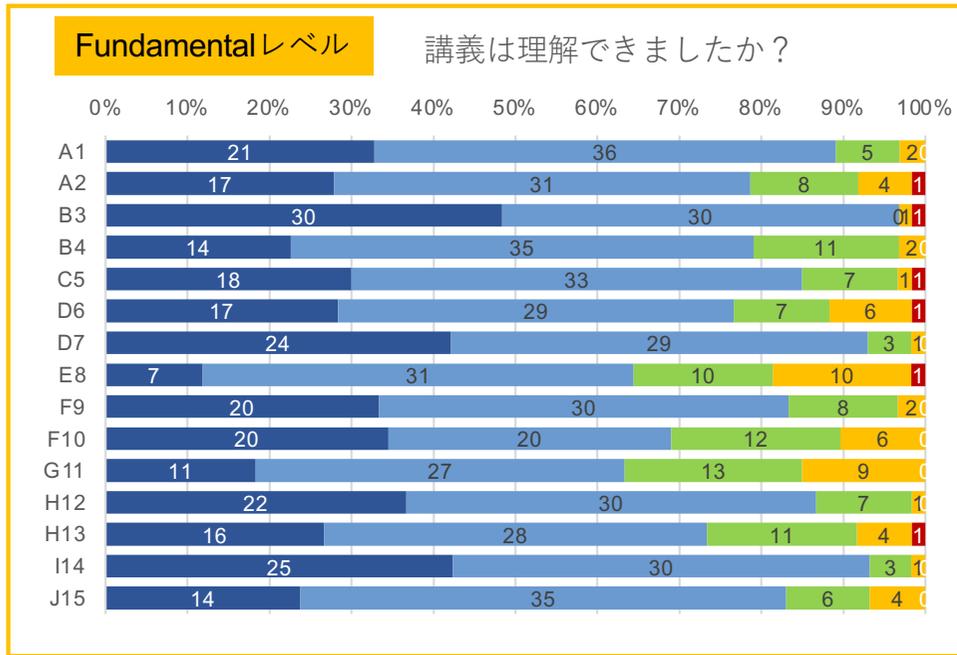
(1) Fundamentalレベルのみ（15科目）の受講者

(2) FundamentalレベルとCoreレベル（30科目）の受講者

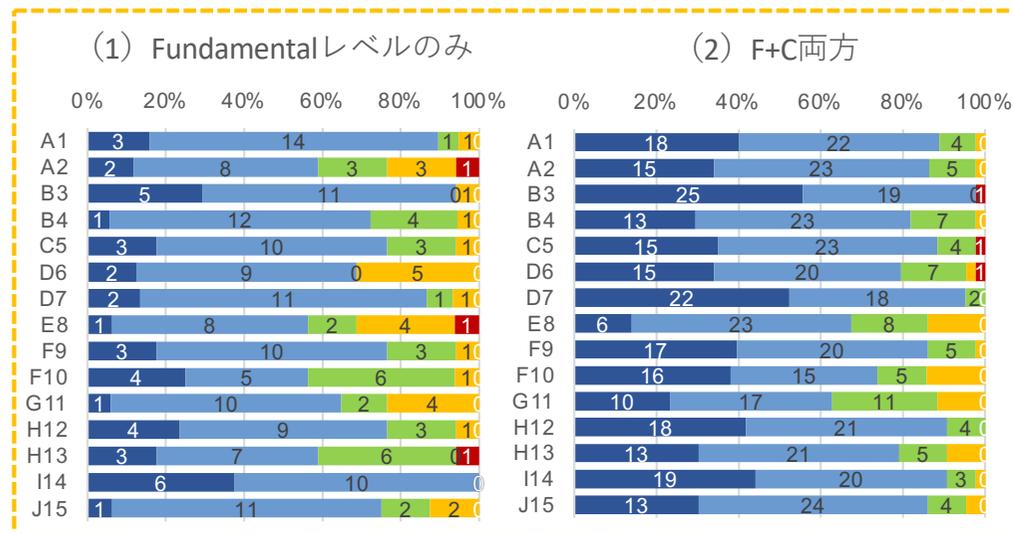
科目 番号	科目名	Fundamental		Core	
		受講者属性毎の平均点		平均点	
		(1)	(2)		平均点
A1	大学等の研究機関	81.1	90.2	87.5	97.1
A2	日本のURA	63.7	79.3	74.7	88.6
B3	科学技術政策概論	93.1	96.3	95.4	94.8
B4	研究力分析とその活用	85.6	85.3	85.4	68.6
C5	研究開発評価	92.9	99.1	97.4	95.3
D6	外部資金概論	69.9	78.2	75.9	87.7
D7	申請書・報告書の作成支援	97.5	98.0	97.8	96.5
E8	研究プロジェクトのマネジメント手法	75.0	82.4	80.5	85.0
F9	産学官連携	87.6	88.2	88.0	97.4
F10	地域連携	80.9	81.7	81.5	81.1
G11	知的財産	81.8	81.6	81.6	86.6
H12	研究コンプライアンス及びリスク管理①	86.5	89.5	88.7	85.4
H13	研究コンプライアンス及びリスク管理②	96.5	97.3	97.0	93.8
I14	広報	97.5	95.0	95.7	97.4
J15	国際化推進	89.3	90.6	90.2	93.5

研修試行アンケート結果（受講者）

■理解できた ■だいたい理解できた ■どちらでもない ■あまり理解できなかった ■理解できなかった



↓ 受講区分別



※棒グラフ中の数字は回答数を示す

- 理解に関するアンケート結果に基づくと、今回の研修内容は概ね理解できると判断できる
- Fundamental**レベルについては、経験年数の浅い属性のほうが理解度は低めであるが、それでも全ての科目で半数以上がだいたい理解できたと回答しており、内容的に大きな問題はないと言える
- Fundamental**, **Core**レベルの各科目の内容は、**Fundamental**レベルは業務経験年数0～3年、**Core**レベルは業務経験年数3年以上の人を対象とするものとして妥当なものである

試行を踏まえた研修の改善案の検討にあたって、以下の情報を活用

- 受講状況，確認テストの結果
- 受講生のアンケート結果
- 検証役のアンケート結果
- 検証役との意見交換結果

報告書の作成に向けて、今後以下の情報も活用

- 受講状況，確認テストの結果
- 受講生のアンケート結果
- 検証役のアンケート結果
- 検証役との意見交換結果
- 受講者上長へのアンケート結果
- 講師へのアンケート結果

オリエンテーションの導入

○認定制度における研修の位置づけの確認

研修では、スキルを構成するひとつである

「業務遂行能力（知識・理解力と問題解決能力）」を身につけ、確認テストで確認



業務遂行能力の最低限を担保

○研修におけるレベル感の確認

Advancedレベル：URA 業務上の課題の発見と解決を**主導的**に行うことができる知識と理解力のレベル

Coreレベル：URA 業務上の課題の発見と解決を**自立的**に行うことができる知識と理解力のレベル

Fundamentalレベル：URA 業務上の課題の発見と解決を上司の指示のもとに行うことができる知識のレベル

○科目設定の考え方の説明

スキル標準の22項目を土台に設計されていることを含めて説明

○研修の受講方法（オンラインでの受講方法等）の説明

実施方法の見直し

○Fundamentalレベル

- ・ 全科目オンデマンド（非同期）型での実施とする

○Coreレベル

- ・ 全科目オンライン（非同期・同期）型での実施とする

確認テストに関する事項の整理

○レベル共通

- ・ 確認テストは講義時間とは別枠とする。
- ・ 確認テストの出題形式・解答方法についてはシラバスに明記する。
- ・ 試験問題委員会（仮称）を設置し，テスト問題の適切性，出題方針等について検討・確認する。

○Fundamentalレベル

- ・ 確認テストは全て選択式とする。
- ・ 確認テストは再受験を認める（詳細は今後検討）。

○Coreレベル

- ・ 確認テストは選択式で実施する方向で検討する。

修了要件の見直し

○Fundamentalレベル

各科目，8割以上の正解で合格とし，全科目（15科目）での合格を修了要件とする。ただし，再受験を認める。

再受験の回数等については今後の検討課題。

○Coreレベル

各科目，8割以上の正解で合格とする。また，必ず合格しなければならない必須科目を設定し，これに該当する全ての科目を含め，全科目の8割（12科目）以上の合格を修了要件とする。

必須科目の選定，必要とする受講科目の範囲等は今後の検討課題。

全体構成

科目群	科目番号	科目名
A. 研究機関とURA	1	大学等の研究機関
	2	日本のURA
B. 研究力分析とその活用	3	科学技術政策概論
	4	研究力分析とその活用
C. 研究開発評価	5	研究開発評価
D. 外部資金	6	外部資金概論
	7	申請書・報告書の作成支援
E. 研究プロジェクト	8	研究プロジェクトのマネジメント手法
F. 産学官連携	9	産学官連携
	10	地域連携
G. 知的財産	11	知的財産
H. 研究コンプライアンスとリスク管理	12	研究コンプライアンス及びリスク管理①
	13	研究コンプライアンス及びリスク管理②
I. 研究広報	14	広報
J. 国際化推進	15	国際化推進



科目群	科目番号	科目名
オリエンテーション（新設）	-	(Fundamental, Coreレベルそれぞれ)
A. 研究機関とURA	1	大学等の研究機関
	2	日本のURA
B. 研究力分析とその活用	3	科学技術政策概論
	4	研究力分析とその活用
C. 研究開発評価	5	研究開発評価
D. 外部資金	6	外部資金概論
	7	申請書・報告書の作成支援
E. 研究プロジェクト	8	研究プロジェクトのマネジメント手法
F. セクター間連携（名称変更）	9	産学官連携
	10	地域連携
G. 知的財産	11	知的財産
H. 研究コンプライアンスとリスク管理	12	研究コンプライアンス及びリスク管理①
	13	研究コンプライアンス及びリスク管理②
I. 研究広報	14	広報
J. 国際化推進	15	国際化推進

科目ごとの改善案（例）

詳細は報告書に記載

科目番号	科目名	コメント（受講者・検定役のアンケートから改善のために参照したコメント）	改善案
	全体	●全体に対して科目構成、科目の追加等の意見が多々ある。たとえば、財務・金融関係の知識（ファンドレイジングやベンチャーキャピタルとの関係性）、社会人として必要となる科目（モチベーション維持法やコミュニケーション力、基礎的な法律知識（雇用労務関係・会計・税理）、部門間や関係者間の調整、ファシリテーション、アンコンシャスパイアスへの対応、ダイバーシティの観点等	これらはURA特有でなく一般に身に付けるべきもの、あるいは専門性が高いため研修科目を絞っていく段階で外れたものである。そのことを述べ、本研修の範囲から外れているが、URAとして身に付けておくことが望ましいので、「A2日本のURA」のFundamentalにおいて、必要に応じて自己研鑽することが望ましいことを伝える。 なお、新たに設けられるオリエンテーションでこれらの説明がなされれば、A2では触れない。
A1	大学等の研究機関	●スライドの内容が全て説明されずに次のスライドに移行し、時間はたっぷり1時間超であったことから、内容量と時間が見合っていないと感じた。 ●スライドの情報量に対して、説明を省略されすぎており、この単元においてどの部分がURAとして必要であるか、焦点が絞れ	講義内容項目の再検討、一部削除を行い対応する。なおスライドには対応不可能なものもある。
A1	大学等の研究機関	●大学以外の研究機関についてもう少しお聞きしたかった。	講義の項目が多過ぎるので、その再検討の過程で検討する。
A2	日本のURA	●確認テストの「あなたの考えを書きなさい」は、確認テスト(理解度を測るもの)としては適していないように思う。選択式ではなく、筆記式の試験の科目はオンラインで行うのは改善した方がよい。 ●事例紹介のような講義内容であったが、テストが考えを記述するような形式であり、何を確認されているのかわからなかった。	記述式から選択式に改める。
A2	日本のURA	●URA業務に実際に長年取り組んできた者の中では、新設URAと従来事務部門の連携が、機能発揮に取って極めて本質的であることが共有理解であるので、この講義でもその点に踏み込んだ議論を含むことが望まれる。	これはCoreに対する意見であるが、Fundamentalの「4. 大学等におけるURAの立ち位置」の内容が該当するので、そこで少し丁寧に述べる。
B3	科学技術政策概論	検定役からの意見を受けて	競争的資金の内容についてD6外部資金概論との重複を確認
B4	研究力分析とその活用	実務担当者以外にとって試験が難しい、時間がかかる。	試験問題で参照するデータを縮小し、作業時間を減らせるよう調整する。
C5	研究開発評価	(シラバスとの適合性) 研究開発評価におけるURAの役割が十分ではない。	シラバスにおいても研究開発評価におけるURAの役割について言及する。
C5	研究開発評価	(シラバスとの適合性) ・充実した講義内容に比べてシラバスが簡潔すぎて、講義内容の想像が事前につきづらい	シラバスを詳細にする。
D6, D7	外部資金概論/申請書・報告書の作成支援	機械音声聞き取りづらい	講師の音声に変更する
D6	外部資金概論	研究不正に関する他科目との重複	重要な点のため重複があっても問題ないと判断で修正なし
D7	申請書・報告書の作成支援	申請書の記述に関するアドバイス（例えば、審査の観点に沿って書かれているか等）を追加してもいいのではないかと	D7に文書全体の確認ポイントとして、審査の観点に沿って書かれているか、というようなことに触れる
E8	研究プロジェクトのマネジメント手法	確認テストのレベルが高すぎるのでは（＝難しい）？ 記述&選択でなく単なる選択式の方が良い	確認テストは、単純な選択式に変更する
E8	研究プロジェクトのマネジメント手法	グループワークでは個人差が大きいように見えた 講義内容とグループワーク内容にギャップがあったように思う 各自バラバラの事例シートは採点がしにくかった	グループワークは、各自持ち寄り式を止め、ケースメソッドのように固定事例を示し、そのケースを分析する方法とする
E8	研究プロジェクトのマネジメント手法	グループワークでは個人差が大きいように見えた グループワークのファシリテーターでも差が出た	グループワークのファシリテーター用テキストを追加する ケースメソッド+教本を整えることで、複数のグループワークの質を整える
F9	産学官連携	確認テストにあった安全保障輸出管理の話は、シラバスにも講義内容にもなかったと思います	産学官連携の観点から安全保障輸出管理や秘密情報管理などに関する注意事項にも言及する。その上で、安全保障輸出管理と秘密情報管理の詳細については、「研究コンプライアンス及びリスク管理」で扱いますと記載する。
G11	知的財産	他と揃えて60分講義に出来ないか？	2点の追加要望も踏まえて90分から60分に短縮する場合、今回3部構成で説明した講義を、以下の通り変更する。
G11	知的財産	著作権についてももっと説明して欲しかった。	第一部のアカデミアにおいて知財を取得する意義については補充して時間をかけて説明・
G11	知的財産	なぜ、知財を獲得することが重要かというそもそもの話を最初にして欲しかった。	第二部の特許取得・要件に関しては、それぞれの法域（特許、著作権、意匠、商標など）の特徴を説明する内容にさらに補充、一方、特許要件（産業上利用可能性、新規性、進歩性、記載要件）はそのような視点がある程度にとどめて圧縮する。 第三部の大学なりの知財戦略はカットする。
	知的財産	最終テストと講義のミスマッチが少しある。	テストの内容を変更する。
H12, H13	研究コンプライアンス①②	確認テストの出題形式がバラバラ	Fundamentalは○×形式に合わせる
H13	研究コンプライアンス①②	受講生同士でグレーゾーンの案件をディスカッションさせてはどうか？	導入を検討する（①は導入する予定）
I14	広報	検定役からの意見及び、アンケートに「90分の講義でもよい」「質疑応答が参考になった」といった声があったため	質疑応答も含めて90分に改訂
J15	国際化推進	検定役のコメントも含めワークが好評だったが時間が足りなかった	90分に改訂

運営面

- 受講者のモチベーション維持を考慮したネットワーキングを検討する
- 学習管理システム（LMS）を利用して受講管理を行う
- 成績開示のタイミングは全科目の受験終了後とする

その他、アンケートで指摘のあった運営面に関するご意見は、研修実施団体へ引き継ぐ

1. 各団体等が実施している既存研修との読み替えの検討
2. 改善案を踏まえた教材の改修
3. 確認テストの再受験の詳細の検討
4. 試験委員会（仮称）の設置と確認問題の精査，作問，確認
5. 研修実施方法の具体的な検討（受講時期・期間やリアルタイム型の研修実施回数等）
6. 研修実施費用（受講料等）の検討（実施方法とリンク）

Advancedレベルについて（検討中の内容）

URA業務上の課題の発見と解決を**主導的**に行うことができる知識のレベル

当該専門業務区分における主要な業務に関して、業務上の課題の発見と解決を**主導的**に行うことができる知識の獲得・確認あるいはそのレベルにアップデートすることを目的とする。（現在のメイン業務に直接的に関係する科目だけを学ぶのではなく、その周辺に関する知識や課題解決プロセスを学ぶことができるような構成）

番号	専門業務区分	当該区分で想定する業務
I	大学戦略の企画立案	<ul style="list-style-type: none"> 大学/研究機関全体の研究力の分析とその活用 大学/研究機関全体に係る研究開発評価（学内ファンドの設計、機関申請型PJのマネジメント）及びその実施に向けた合意形成 大学/研究機関をあげて取り組む産官学連携及びその実施に向けた合意形成 大学/研究機関の経営に資する広報戦略の企画立案及びその実施に向けた合意形成 大学/研究機関の国際戦略の企画立案及びその実施に向けた合意形成
II	プロジェクト企画・運営	<p>【機関や部局組織で実施する事業】申請研究機関（部局）が、省庁・民間財団など外部FAが実施する事業に申請し、プロジェクトを実施する（多くの場合、大学のシステム改革をとまなう）際に、主導的に関与する</p> <p>【大型の研究プロジェクト】研究者が、省庁・民間財団など外部FAが実施する比較的大型の研究開発プログラムに申請し、プロジェクトを実施することを主導的に支援する</p> <p>【学内の研究推進事業】URAが、研究機関内で独自に研究推進のための資金調達を実施したり、研究開発プログラムを企画・実施する</p> <p>【組織対組織の研究連携推進】URAが、社会貢献、産業貢献を目指し、企業等との組織レベルの連携による比較的大型研究の企画に関与し、実現を推進する</p>
III	セクター間連携	大学、企業、自治体、金融、地域コミュニティなどを対象に、異なるセクター間の連携関係を構築・強化し、新たな価値の創出に貢献できること
IV	知的財産管理と活用	<ul style="list-style-type: none"> 知的財産の創出に関し、研究者等からの相談を受け創出支援に関する業務 知的財産の保護に関し、研究者、弁理士等と権利化内容の調整・支援に関する業務 知的財産の契約／法務に関する業務 知的財産の活用に関し、技術移転やベンチャー支援、係争など交渉・支援に関する業務 ソフトウェア（主に著作権を中心に）の取り扱いを支援する業務 研究データ（主に秘密情報、研究エビデンスを中心に）の取り扱いを支援する業務
V	医療系	医学・医療分野における研究支援、産学連携活動全般

○専門業務区分説明書（区分シラバス概要）

- 当該専門業務区分における人材像
- 当該専門業務区分で対象とする分野
- 受講者に求める能力（受講に当たって）
- 当該専門業務区分の研修での達成目標
- 当該専門業務区分におけるスタークラスのイメージ

専門業務区分ごとに作成

○専門業務区分科目構成説明書（モデル教材）

- 当該専門業務区分における研修科目構成（必修・選択必修・選択の指定も含む）

○科目シラバス

- 科目ごとのシラバス

科目ごとに作成

➡ 次年度以降，科目シラバスに基づき教材を作成

現在関係者で検討中。本事業の成果報告書で報告予定。

Advancedレベルの検討状況（シラバスとモデル教材 例）

専門業務区分説明書（シラバス概要）案 専門業務区分ごとに作成（1~2枚程度） **必ず作成**

レベル	Advanced		
専門業務区分	I	専門業務区分	大学戦略の企画・立案

【当該専門業務区分における人材像】

（人材像・能力像）

- 大学/研究機関全体を俯瞰し、大学/研究機関の運営に関わる多様な情報や業務を体系的に理解できる人物
- 大学/研究機関の運営に関わる事務組織の体制・役割・文化の知識・情報を持つ、もしくは必要な知識・情報を得ることができる人物
- 研究に係る全学的な業務（国際化、広報、IR etc.）の知識・情報を持つ、もしくは必要な知識・情報を得ることができる人物
- 研究に係る全学的な業務（国際化、広報、IR etc.）の知識・情報を持つ人材を使いこなせる人物
- 大学/研究機関において、ある具体的な研究に係る全学的な業務（国際化、広報、IR etc.）について、その業務を遂行するための全学的な状況の把握及び新規施策の企画・立案ができる人物
- 大学/研究機関において、ある具体的な研究に係る全学的な業務（国際化、広報、IR etc.）について、その業務を遂行するための全学的な「調整・合意形成」ができる、もしくはそのプロセスとステークホルダーを認識している人物

【当該専門業務区分で対象とする分野】

（具体的な業務の例示：受審者がどの区分で申請しようとするか判断する材料）

- 大学/研究機関全体の研究力の分析とその活用
- 大学/研究機関全体に係る研究開発評価（学内ファンドの設計、機関申請型PJのマネジメント）及びその実施に向けた合意形成（例：研究大学強化促進事業促進事業）
- 大学/研究機関をあげて取り組む産官学連携及びその実施に向けた合意形成（例：COI）
- 大学/研究機関の経営に資する広報戦略の企画立案及びその実施に向けた合意形成
- 大学/研究機関の国際戦略の企画立案及びその実施に向けた合意形成（例：スーパーグローバル、海外拠点の設置・運営）

【受講者に求める能力】

（受講者に求めるレベル（研修を受講するために前提となる知識や経験）

- 本事業における全てのFundamentalとCoreの研修修了
- いずれかの科目における大学全体における業務の実務経験

【当該専門業務区分の研修での達成目標】

（この研修を受けることでどういったスキル（知識・理解力+問題解決能力）を身につけるか）

- 自組織の研究に係る戦略の企画立案及びその実施に向けた合意形成に必要な自組織の特徴を知る方法を学ぶ。そして大学/研究機関の運営の課題を把握し、その課題の検討・調整に必要な知識と問題解決能力を学ぶ。

【当該専門業務区分におけるスタークラスのイメージ】

当該専門業務区分で本当にすごいという人のイメージ（Advancedレベルはまだ道半ばであり、さらに上を目指して自己研鑽してほしいという意図）

- プロボスト

専門業務区分科目構成説明書（モデル教材）案 **必ず作成**

専門業務区分	I	専門業務区分	大学戦略の企画・立案
レベル	Advanced		

【科目名】当該専門業務区分で開講する科目名を簡条書きで示してください。また、それぞれについて、概要を示してください。可能であれば、実施形態（講義・演習）、目安となる時間も示してください。

必修科目

- **大学戦略企画・立案演習（講義・演習、120分×複数回）**

<概要>3~4行で簡単に示してください。科目シラバスの概要にも転載します。

全学的な戦略の企画立案及びその実施に向けた合意形成に必要な自組織の特徴を知る方法を学ぶ。そして大学/研究機関の運営の課題を把握し、その課題の検討・調整に必要な知識と問題解決能力を学ぶ。好事例及び課題事例のケーススタディにより他組織との比較を自覚しながら、これらの知識・問題解決能力の重要性を学ぶ。

具体的な科目構成は今後の検討課題であるが、下記の項目を複数組み合わせる1科目とする計画である。

組織運営に係る以下の重要性を理解し、それらの情報を活用し企画・立案に活かす方法を学ぶ

- 大学/研究機関の資源（人・物・場所）及びその動向
- 大学/研究機関の財務状況（収入、支出構造）及び資金の流れ
- 大学/研究機関の事務体制
- 大学/研究機関の施設・設備基盤
- 大学/研究機関の特徴・課題
- 大学/研究機関の運営に関する課題に関わる学内の関係者/部署及び情報
- 大学/研究機関の運営に関する課題の検討・企画立案の方法
- 大学/研究機関の運営に関する施策の調整・合意形成の方法
- 大学/研究機関のアクションプラン（中目計 etc.）

<学習するケースの例>

各FundamentalとCoreの延長の内容で「大学戦略の企画立案」に資するものがケースとなる

- 大学/研究機関全体の研究力の分析とその活用
- 大学/研究機関の経営に資する広報戦略の企画立案及びその実施に向けた合意形成
- 大学/研究機関全体に係る研究開発評価（学内ファンドの設計、機関申請型PJのマネジメント）及びその実施に向けた合意形成（例：研究大学強化促進事業促進事業）
- 大学をあげて取り組む産官学連携及びその実施に向けた合意形成（例：COI）
- 大学の国際戦略の企画立案及びその実施に向けた合意形成（例：スーパーグローバル、海外拠点の設置・運営）

5つの専門業務区分について作成中

今年度

専門業務区分説明書（シラバス）、専門業務区分科目構成説明書（モデル教材）の作成

次年度以降

- 具体的な教材作成（講師選定を含む）
- 読み替え候補科目実施団体との調整
- 試行