



平成24年度未来経営戦略推進経費(経営基盤強化に貢献する先進的な取組み)採択事業

複眼的視点からの経営基盤強化システムの構築

関西大学

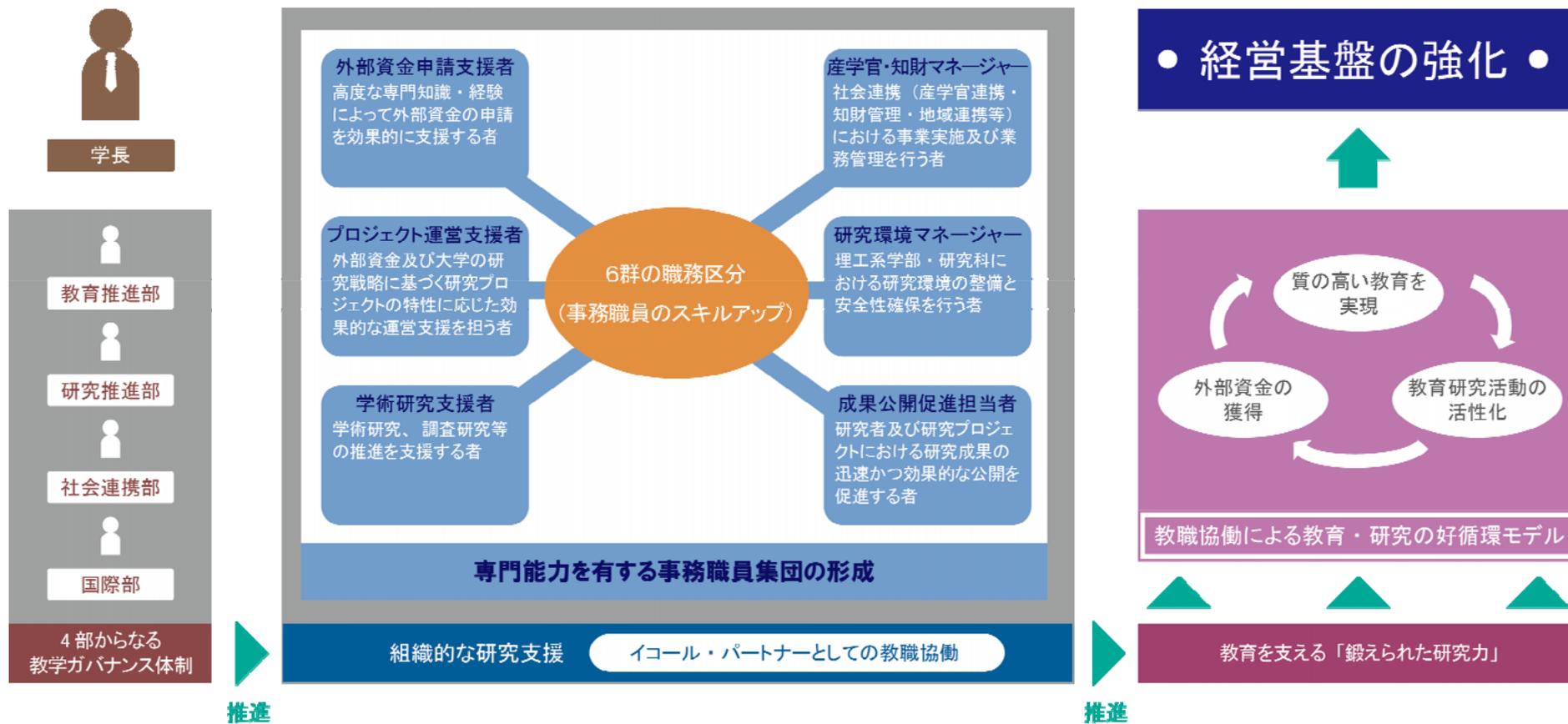


取組みの概念図

学長を中心軸にした迅速な意思決定を推進するための新たな教学ガバナンスのもと、教育研究活動を効果的に支援するための高度な専門能力を有する事務職員集団を形成し、外部資金を効率的に獲得するとともに、教育研究の活性化につなげるための経営基盤強化システムを構築した。

複眼的視点からの経営基盤強化システムの構築

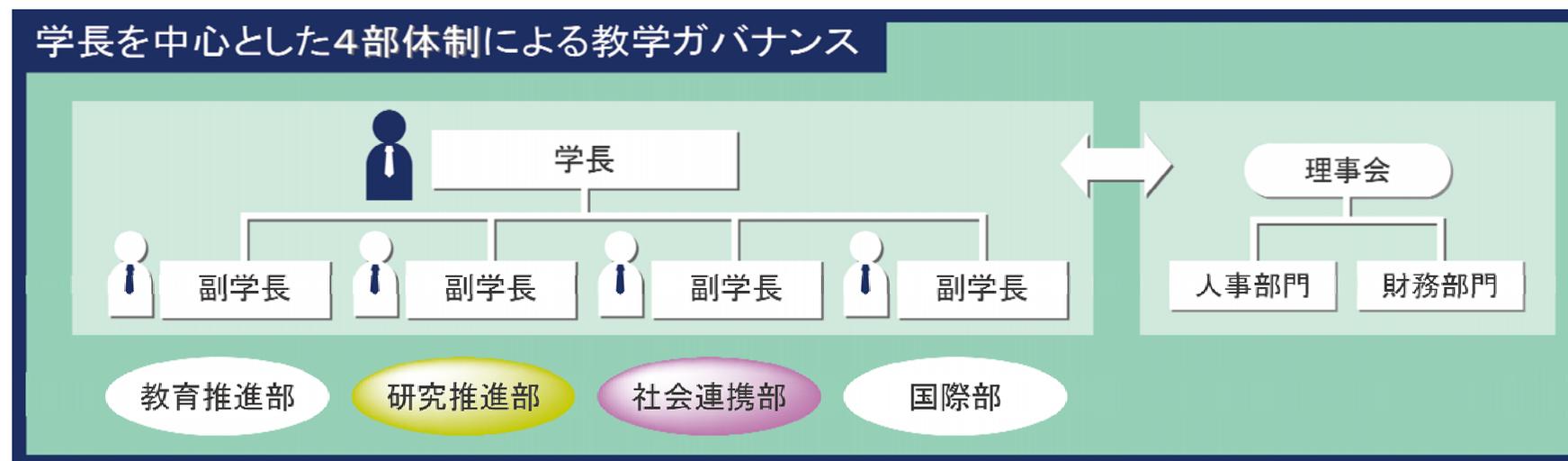
組織目標の達成



CONTENTS

- 取組みの概念図
- 取組みを実施する背景～時代に即したガバナンス～
- 経営基盤強化システムの必要性
- 課題を解決するための機能的な支援体制の設計
- 4部体制によるURAの効果的配置
- URAの人材育成(スキルアップ)
- URA体制の導入から運営までのロードマップ
- この取組みによる効果
- 支援体制の整備による経営基盤強化モデルの提唱
- 成功の鍵は何か

取組みを実施する背景～時代に即したガバナンス～



• 4部による教学マネジメント体制

本学は平成20年度に、教学組織におけるマネジメント体制として、学長を中心軸にした迅速な意思決定を推進するための新たな教学ガバナンスを導入した。4人の副学長のもとに「教育推進部」「研究推進部」「社会連携部」「国際部」の4部体制を構築し、審議プロセスの複線化・迅速化を図り、大学の教学活動を全学的な観点から企画立案し、戦略的な教学運営を推進できる体制の確立である。

• 4部体制によるメリット

各部のミッション、各部横断的なミッションについて、学長自らの判断がスムーズに反映できるような意思決定システムが構築された。これにより、各部の活動を全学的観点から推進できるとともに、各部横断的な課題に対してもそれらを解決する効果的な人的配置が可能となった。

経営基盤強化システムの必要性

背景

教育研究経費比率の増大

- 本学の教育研究経費比率(30%台後半)の推移から、経営基盤強化の上では学費収入以外の収入の多様化を模索せざるを得ない。
- 大型研究への挑戦は、大学における研究力の向上と、その研究成果を質の高い教育内容に反映する上で不可欠な要素である。
- これに要する資金は近年増加傾向にあり、大学の経常的経費だけで賄うには限界がある。
- 外部資金を獲得して、教育研究を活性化させる必要がある。

課題

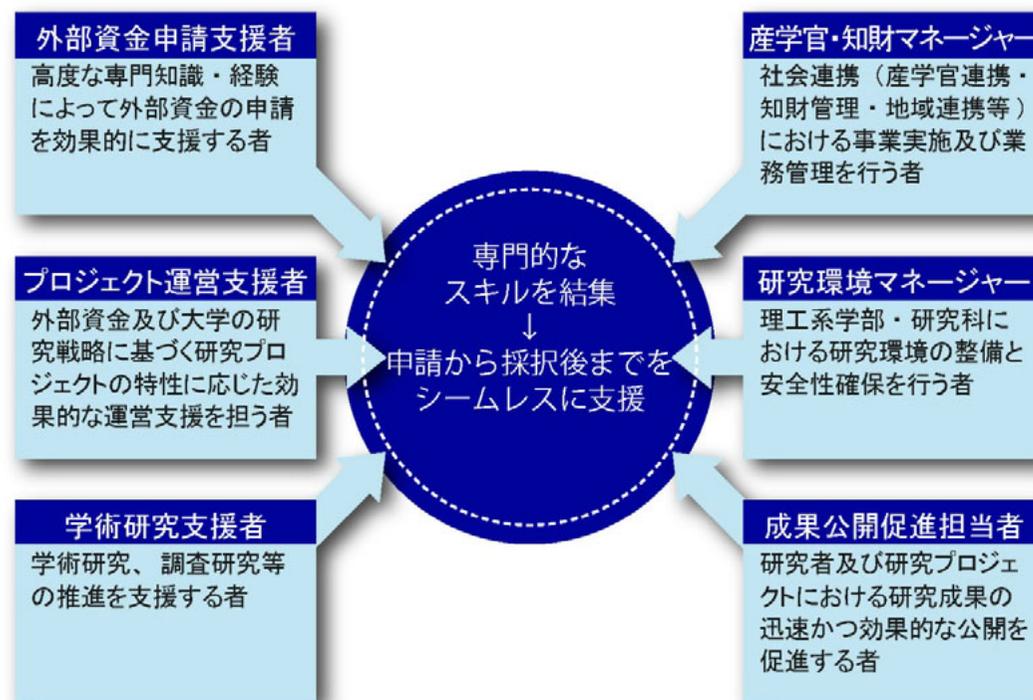
外部資金の獲得に積極的な研究者への人的・組織的な支援が不足

- 従来型の事務的な支援のみならず、研究者のニーズに応じたチーム編成により、専門的な観点からの効果的な支援が必要。
- 人的経営資源を最大限に活用するため、組織における研究支援者の適性と専門能力を見える化、類型化するなど組織的なマネジメントが必要。

これらの課題を解決し、教育研究を活性化させるためには、人材育成・組織体制の両面からのシステム改革が必要となる

課題を解決するための機能的な支援体制の設計

- これまでの研究支援については「研究支援者」という一つの区分のみであったため、支援を要する案件に対して、求められる職能を有する最適な支援者を配置できていなかった。
- そこで、研究支援業務に従事している職員の能力を見える化するとともに、高度な専門能力を有する研究支援者をリサーチ・コーディネーター(URA)として位置付けた。
- さらに、研究支援ニーズの調査結果をふまえ、URAに求められる能力や技能を下図の6群の職務区分に分類し、体系化することにより、これまで難しかった組織的な支援や、対象となる案件の支援フェーズに応じた機能的なチーム編成が可能となる。



6 群の職務区分からなる機能的な支援体制

4部体制によるURAの効果的配置

教学4部の個別の課題や各部横断的な課題について、学長の意思を直接反映させた支援チームの編成が可能。これにより、全学的な支援ニーズに基づき分類された6群の研究支援者が、それぞれの案件に応じて最適なチーム編成により、最適な人的配置ができる。

横断的な課題に対する代表的な支援例(研究推進部と社会連携部の例)

- 研究推進部では、科研費の申請支援をはじめとした基礎研究フェーズを中心に、有望な研究拠点を形成しながら、研究シーズを育成している。しかしながら、産学官連携や、実用化、知財化を見据えた支援は、必ずしも十分では無いという課題がある。
- 一方、社会連携部では、理工系を中心としたシーズとニーズのマッチングを図りながら、知財化や技術移転、地域貢献の実績を積み重ねているが、人文社会科学系のシーズとの融合や、基礎研究フェーズから実用化までを一貫した支援に課題が多い。
- 本取組により、学長を中心にこの2つの部を密接に連携させ、双方の強みを活かすための研究支援者(外部資金申請支援者、プロジェクト運営支援者、産学官・知財マネージャー等)と研究者が有機的に協働できる環境を構築。

両部の連携により新たな研究者同士のマッチングや融合領域を開拓し、実用化・知財化を見据えた一貫通貫の異分野融合によるイノベーション創出の可能性を高めることが可能となる。

URAの人材育成(スキルアップ)

本取組におけるURAの活動にあたっては、「大学という組織の中で活動するための能力」(OJTによる育成)と、「リサーチ・アドミニストレーション・システムにおける専門的かつ幅広い知識」(学外派遣研修の参加による育成)の2つの柱を通じてスキルアップを図る。また、目標管理・評価システムにより、適宜URAをフォローし、本学の強みを活かす人材として育成する。

OJTによる育成

- ・研究者とのコミュニケーション(本学の研究の強み弱みの把握、研究者との人脈作り、交渉力)
- ・校内職員とのコミュニケーション(学内のキーパーソンとの人脈作り、交渉力)
- ・校内制度の把握(諸規程の把握)
- ・校内諸手続きの把握(意思決定システムの把握、契約・予算管理システムの把握)

学外派遣研修の参加による育成

(Pre-Award)

- ・研究力調査・分析(ITスキル、分析ツールの活用力)
- ・研究プロジェクト企画立案(目利き力、人的ネットワーク力、提案力)
- ・外部資金情報収集(人的ネットワーク力、情報収集力、国の制度理解力)
- ・申請書類作成支援(文章作成能力、論理的思考能力、コミュニケーション力)

(Post-Award)

- ・プロジェクトの進捗管理・予算管理(コミュニケーション力、学内会計手続きの知識)
- ・成果報告・評価(事業趣旨の理解力、文章作成能力)
- ・コンプライアンス対応(倫理・法的知識、論理的思考能力)
- ・知財戦略(ビジネス市場の目利き力、知財に関する知識)

URA体制の導入から運営までのロードマップ

- 本ロードマップは、URA体制の導入にあたり、制度設計、URAの採用・配置、URA育成の3項目についてそれぞれ段階的に実施していくための目安となるものである。特に、制度設計にあたっては、研究者の研究支援ニーズの把握に重点を置き、その後の6群の職務区分の体系化につながった。
- また、URAの配置にあたっては、導入時の人材配置にかかわらず、案件に応じて柔軟な再配置ができるようなマネジメントを行う。さらに、人材配置と並行して職能に応じたスキルアッププログラムによる専門能力の習得と、それらを維持・向上させるための評価システムの導入により効果的なマネジメントを行う。
- 本ロードマップは、より高次元の目標達成に向けて柔軟な展開を行うため、定期的に点検・見直しを行う。

	調査	導入	展開	マネジメント
制度設計	研究支援ニーズの把握	研究支援人材のスキルの体系化 (6群の職務区分)	全学的な意思決定	効果検証・制度見直し
URAの採用・配置		公募・採用	研究支援ニーズに基づく戦略的な配置 (人的資源の再構築)	案件に応じた柔軟な再配置
URAの育成		URAスキルアッププログラム	職能に応じた専門的能力の習得	URA評価システム

この取組みによる効果

教育研究の活性化

- 教員への効果的な支援による研究力の向上、さらなる大型研究への挑戦
- 研究実績に基づく質の高い教育の実践、優秀な学生の育成、学士力の向上へとつながる「教育研究の好循環モデル」の構築と高等教育の質保証への対応

教員と事務職員のイコール・パートナーとしての教職協働体制

- 事務職員の支援実務能力の向上と、教職協働への意識の醸成
- 研究者ニーズを満たす専門能力・実務能力を持った支援者の育成

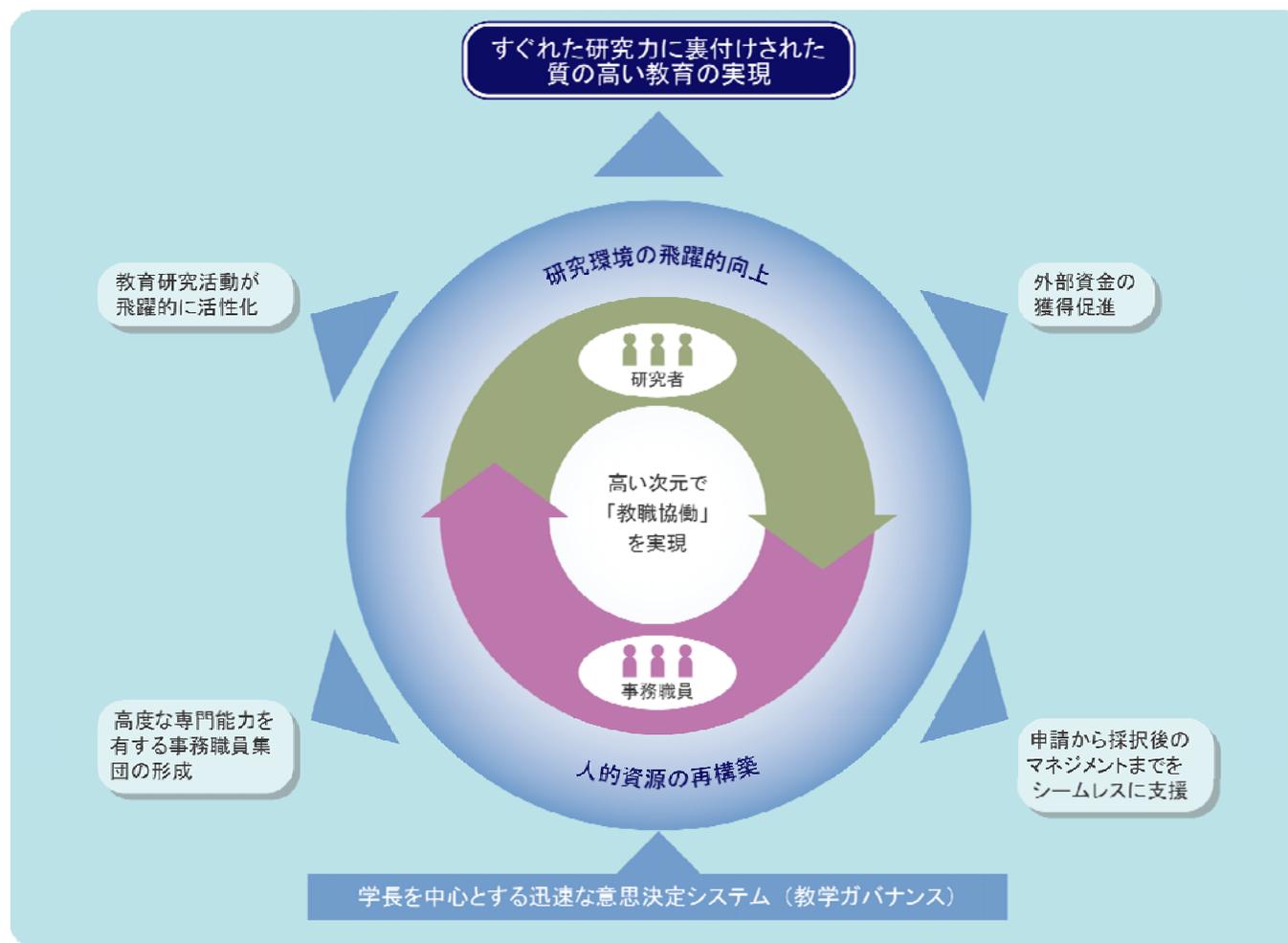
大学経営基盤の強化

- 国等からの大型研究プロジェクトに伴う外部資金の獲得増加
- 外部資金の獲得実績は大学の教育力、研究力の水準を示すバロメーター
→獲得実績は大学のプレゼンスの向上に直結
- 人的資源の効果的活用により、以下の観点から人件費の効率化が図られる。
(①支援人材の体系化・組織化 ②実務を通じた効果的な能力育成
③ノウハウの組織的継承 ④人件費の二重投資の排除)

支援体制の整備による経営基盤強化モデルの提唱

学長を中心とする迅速な意思決定システムをもとに、URAとしての高度な専門能力を有する事務職員集団を形成し、教員と職員が高い次元で「教職協働」を行う。これによって、外部資金の獲得が促進され、教育研究活動が活性化できる。その結果、高い研究力に裏付けされた質の高い教育が可能となる。

これが、人的資源を再構築によって達成する複眼的な視点による経営基盤強化のための好循環モデルである。

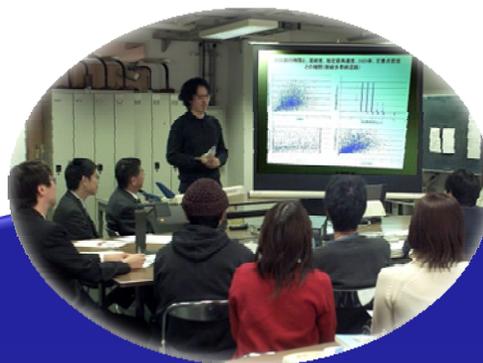


教職協働による複眼的な経営基盤強化モデル

成功の鍵は何か

- 自大学の研究者が抱える問題点や支援ニーズを的確に把握すること。
- 支援ニーズに対応するための専門的な職能要件を整理し、自大学の実情に応じて体系化すること。
- 教学と法人の理解を得るための明確なコンセプトを策定すること(支援体制の充実を経営基盤の強化につなげるための道筋とする)。
- 高度な専門能力を有する研究支援者をURAとして再定義し、新たな職能集団を形成するため、場合によっては、職員人事制度との関係を整理することも必要。
- 支援体制の運営と点検・改善を全般的に担うマネジメント組織の設置も重要。
- 教育研究上の諸課題の解決に向けて、教員と事務職員がイコール・パートナーとして、高度な識見と問題解決力を寄せ合い、高い次元で「教職協働」を実現することが理想。
- 外部資金獲得実績によるインセンティブ付与方策の一環として、手厚い支援策を講じることも効果的。





KU Vision 2008 - 2017

社会を見つめ、変化に挑む。

「考動」する関大人が
世界を拓く。

