

研究推進における URA の意義と多様性  
—文系機関での可能性を探る—

東京大学社会科学研究所  
シンポジウム記録  
2014 年 3 月 18 日

---



# 目次

|   |    |
|---|----|
| シンポジウムプログラム                                   | 1  |
| 登壇者プロフィール                                     | 2  |
| 第1部 報告  |    |
| 1. URA の意義と今後の展望——理系機関での実績を踏まえた一つの観点<br>石井哲也  | 4  |
| 2. 研究者支援としての URA の多様性——文理／キャリア／裁量への着目<br>堤 孝晃 | 23 |
| 3. 米国の文系研究所における URA の役割——現地調査報告<br>杉之原真子      | 43 |
| 4. 文系機関における URA の可能性について——実際の支援を通じて<br>村上壽枝   | 59 |
| 第2部 コメントおよびディスカッション                           | 81 |

東京大学社会科学研究所研究戦略室主催シンポジウム  
「研究推進における URA の意義と多様性—文系機関での可能性を探る」

日時：2014年3月18日（火） 13:00～16:40

場所：東京大学情報学環福武ホール 福武ラーニングシアター

司会：中村圭介（東京大学社会科学研究所副所長・研究戦略室長）

近年、研究活動における競争的資金の重要度の増大、コンプライアンスの厳格化、国際化の進展などを背景に、研究推進支援業務を担うリサーチ・アドミニストレーター（URA, university research administrator）の役割が注目を集めています。日本でも URA を配置する研究機関が増えつつあるのに加え、URA の在り方や必要とされるスキルについて多くの議論が行われ、URA の専門職化も模索されています。ただし、その多くは研究活動の規模が大きい理系分野を対象とするものです。

本シンポジウムでは、特に文系研究機関において研究力を強化する上で何が必要かという点に着目し、URA 業務の実態や意義、課題について検討します。先駆的な取り組みを行ってきた URA の方々のお話をうかがうとともに、日米での URA 業務についての調査結果を報告し、そこから浮き彫りになる URA の多様性と今後の可能性を探ります。

## プログラム

13:00～13:10 開催挨拶 石田浩（東京大学社会科学研究所所長）

13:10～14:50 報告

石井哲也（北海道大学安全衛生本部生物系担当特任准教授）

「URA の意義と今後の展望—理系機関での実績を踏まえた一つの観点」

堤 孝晃（東京大学社会科学研究所学術支援専門職員）

「研究者支援としての URA の多様性—文理／キャリア／裁量への着目」

杉之原真子（東京大学社会科学研究所特任研究員）

「米国の文系研究所における URA の役割—現地調査報告」

村上壽枝（東京大学政策ビジョン研究センター特任専門職員／リサーチ・アドミニストレーター）

「文系機関における URA の可能性について—実際の支援を通じて」

14:50～15:10 休憩

15:10～15:40 コメント

トーマス・ブラックウッド（マサチューセッツ工科大学 MIT ジャパン・プログラムプログラム・マネージャー）

山本眞一（桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科教授）

森田朗（学習院大学法学部教授）

15:40～16:40 コメントへの応答／ディスカッション

16:50～18:00 レセプション

## 登壇者プロフィール

### ■司会

中村圭介（なかむら けいすけ）

東京大学社会科学研究所教授、副所長。研究分野は労使関係論。

### ■報告者（報告順）

石井哲也（いしい てつや）

北海道大学安全衛生本部生物系担当特任准教授。研究分野は生命倫理学、医療社会学。科学技術振興機構、京都大学 iPS 細胞研究所を経て、現職。

堤孝晃（つつみ たかあき）

東京大学社会科学研究所学術支援専門職員。研究分野は教育社会学。

杉之原真子（すぎのはら まさこ）

東京大学社会科学研究所特任研究員。研究分野は政治学。

村上壽枝（むらかみ としえ）

東京大学政策ビジョン研究センター特任専門職員／リサーチ・アドミニストレーター。私大職員を経て現職。

### ■コメンテーター（コメント順）

トーマス・ブラックウッド（Thomas Blackwood）

マサチューセッツ工科大学 MIT ジャパン・プログラムプログラム・マネージャー。研究分野は社会学。東京大学社会科学研究所准教授などを経て現職。

山本眞一（やまもと しんいち）

桜美林大学大学院・大学アドミニストレーション研究科教授。研究分野は高等教育論。文部省、埼玉大学、筑波大学、広島大学高等教育開発センター長等を経て、現職。2007年から2年間、日本高等教育学会長。2013年から研究・技術計画学会長。

森田朗（もりた あきら）

学習院大学法学部教授、東京大学名誉教授。研究分野は行政学。東京大学政策ビジョン研究センター客員教授、同センターの初代センター長。厚生労働省中央社会保険医療協議会会長等、多くの審議会委員を務める。



# URA の意義と今後の展望 理系機関での実績を踏まえた 一つの観点

研究推進におけるURAの意義と多様性  
-文系機関での可能性を探る-

於 東京大学

平成26年3月18日  
北海道大学 石井 哲也

1

## 概要

1. 自己紹介
2. 京都大学における経験
3. 部局URA：  
研究、研究支援、研究者支援
4. 文系研究機関のURA：一つの視点

2

# 自己紹介

H7年 名大院農学研究科修了

H7年－14年 雪印乳業(株)研究所

H12年 デンマーク オーフス大学 客員研究員

H14年－H24年 科学技術振興機構(JST)

(部下:CREST20人、経営企画部5人)

H15年 北海道大学より博士(農学)授与

H17年 振興調整費 PO研修 採択

H19年 厚労科研「中内班」参加

H20年 厚労科研「甲斐班」参加

H20年－H23年 出向 京都大学iPS細胞研究所 特任准教授・研究統括室長

H22年 JST-PO(プログラムオフィサー)認定

H23年 NEDO 幹細胞事業の選考委員

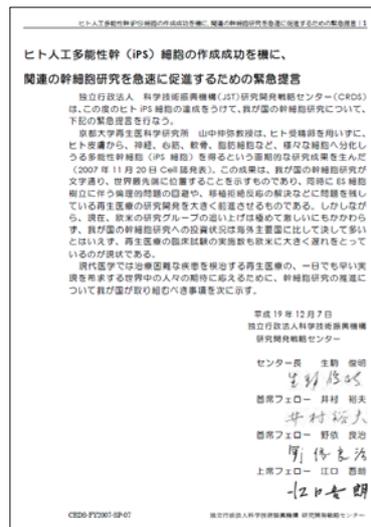
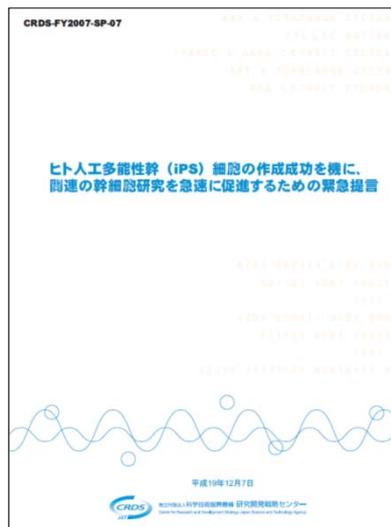
H25年～ 北海道大学 安全衛生本部

・生物系研究のコンプライアンス教育・管理

・生命倫理の研究

3

# 本邦発の成果を世界標準へ



4

# 京都大学CiRA

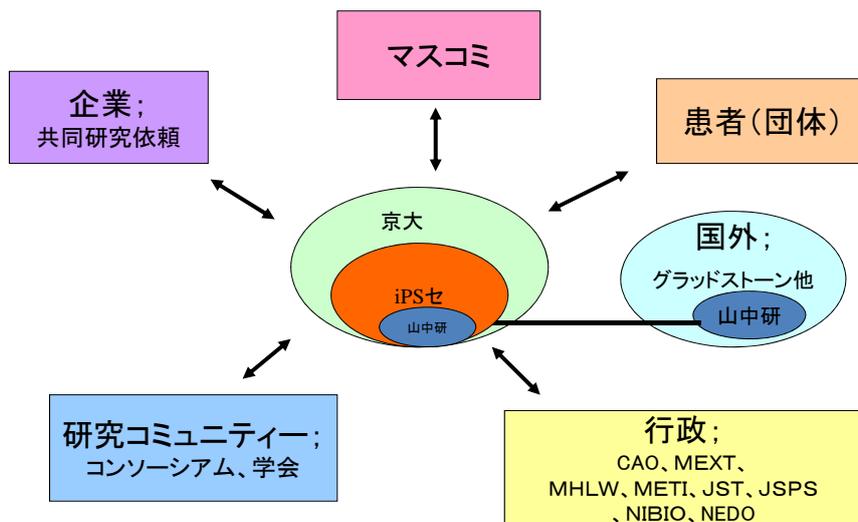
## 研究センターから研究所へ

5

### 京大勤務初日の資料

山中先生を取り巻く環境

H20. 2月



# 初めての仕事?

H20年 新春、ラボに出勤したら、山中先生から  
「石井さん、外国からお客さんがくるので対応お願いします！」とだけメール。

12 May 2008 : Column 1063

Orders of the Day

 www.parliament.uk

**Mr. Ian Taylor:** That is not true.

**Mark Pritchard:** It is entirely true. Why will the Government not accept that that is the fact? Notwithstanding that comment by my hon. Friend the Member for Esher and Walton, the fact is that Professor Wilmut has moved his research and funding to stem cell research, not embryo research.

**Hon. Members:** Give way!

**Mr. Speaker:** Order. Interventions should be brief. They are not an opportunity to make a speech. There are hon. Members who have put their names on the list and are seeking to catch my eye.

**Alan Johnson:** I do not agree with the hon. Member for The Wrekin (Mark Pritchard). In terms of what has happened recently, the induced pluripotent stem cell breakthrough that seeks to transform adult stem cells back to the embryonic stage could not have been reached without legislation that allowed embryonic research in the first place. I accept the hon. Gentleman's point that although Members on both sides of the House have different views about the Bill they all want to see cures for conditions such as motor neurone disease, but we need to use the full panoply of opportunities for that.

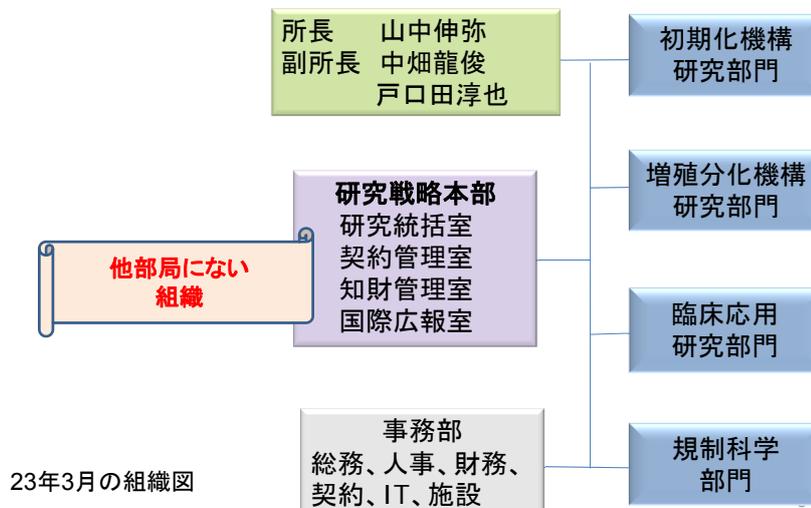
The clear and consistent message from the wide consultation that I mentioned earlier, and from the debates we have already had, is that the current Act cannot keep pace with scientific developments that have occurred since its enactment. Over the last 18 years, methods that are not explicitly governed by the 1990 Act, such as cell nuclear replacement, where the nucleus of an egg is removed and replaced with the nucleus of another cell, and parthenogenesis, where an egg is stimulated either electrically or chemically to develop into an embryo, have been developed. Similarly, there is no explicit provision for the regulation of the use of admixed embryos, which combine human and animal genetic

**サイボウズ(オンラインスケジュール)導入を決意**

7

# CiRA

20年1月～研究センター 22年4月～研究所



8

## My Mission

研究現場に密着して所長を補佐し、  
iPS細胞研究の中核拠点として立ち上げる

- リソースの確保
  - 公的資金獲得、人事戦略
- 研究環境の整備
  - 論点明確化、ルール策定、学外連携
- 研究所の方向性
  - 研究目標(案)

9

## リソースの確保

10

# 大型公的資金の獲得支援

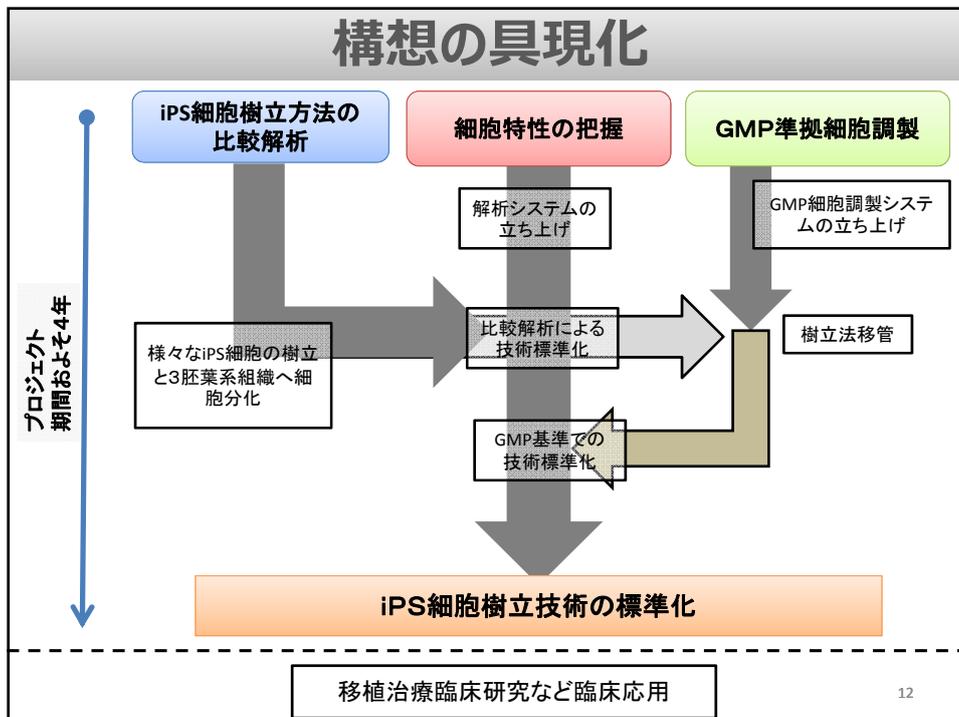
## 例「最先端研究開発支援プログラム」

1. 構想具現化、タイトル案
2. 体制案構築
3. 参画者の承諾取り付け
4. 申請書の骨格作成、
5. 最終まとめ、申請
6. 面接選考資料まとめ、選考会アテンド
7. 研究計画まとめ
8. 補助金交付申請



11

# 構想の具現化



12

## 研究提案・資金申請のポイント

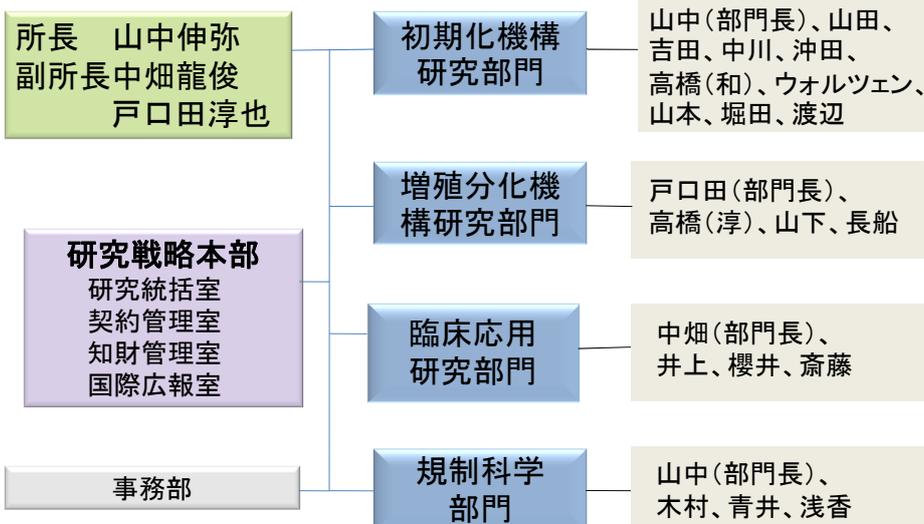
- プログラムの選択
  - 資金種、対象研究、応募資格
  - Reviewer布陣
- 提案の質
  - コンセプトの独創性  
→タイトルに表すべき
  - 実現性、波及効果
  - 研究体制
- 業績



各研究者のグラント申請をアドバイス

13

## 人事戦略

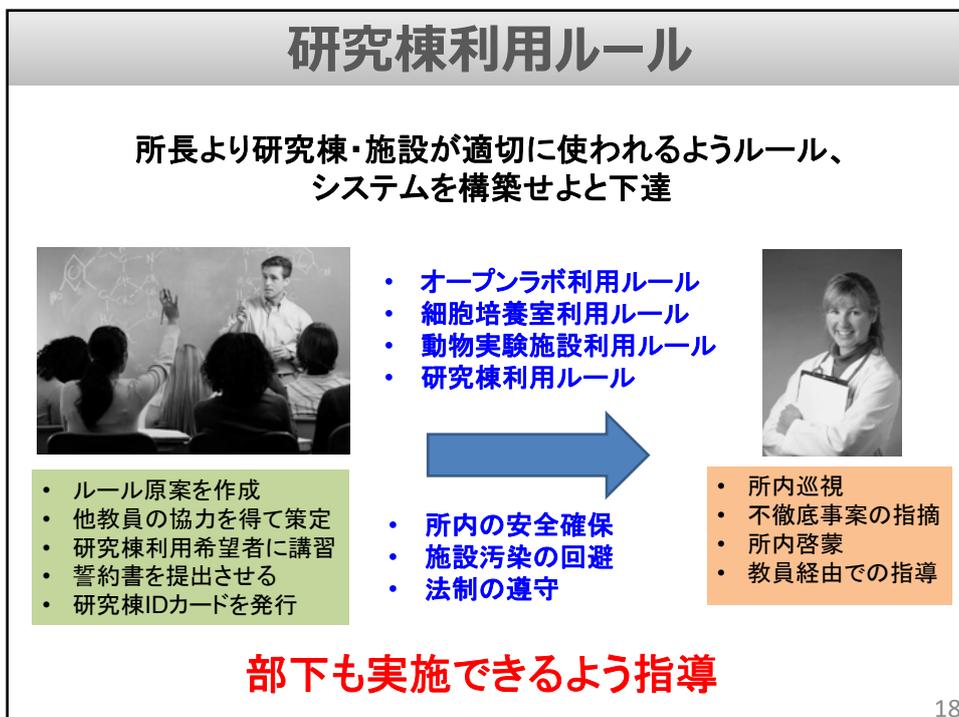
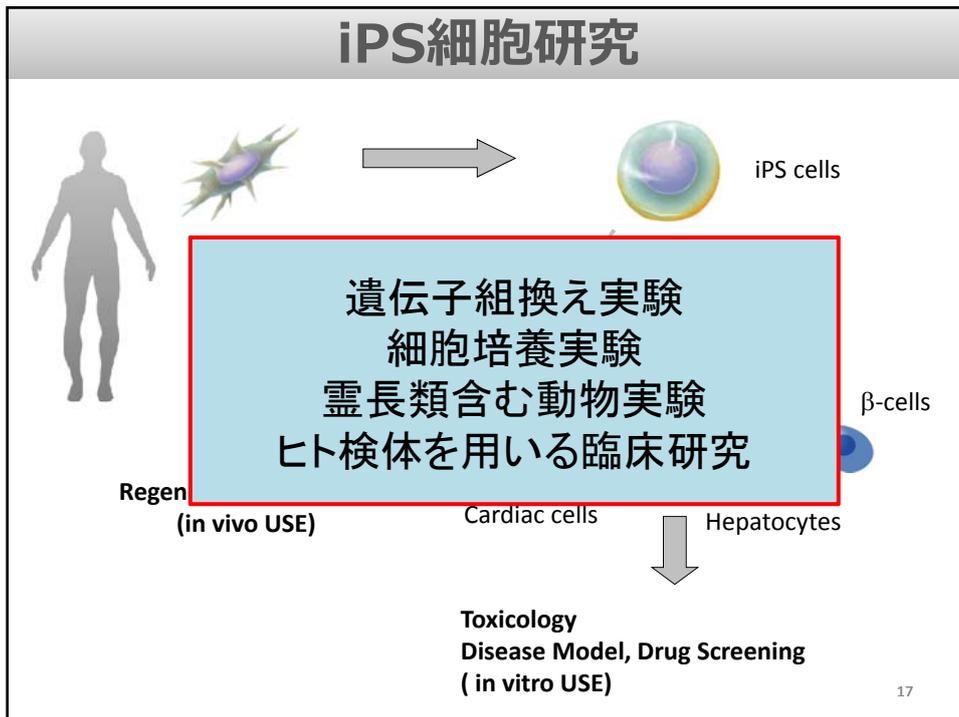


23年3月の組織図

教員の公募、採用、昇格などを担当

14





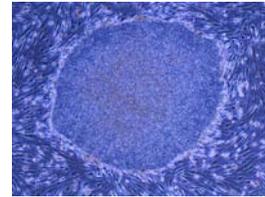
## 論点の明確化

疾患特異的iPS細胞研究でとりうるコントロール

iPS cell from healthy individuals

ES cell

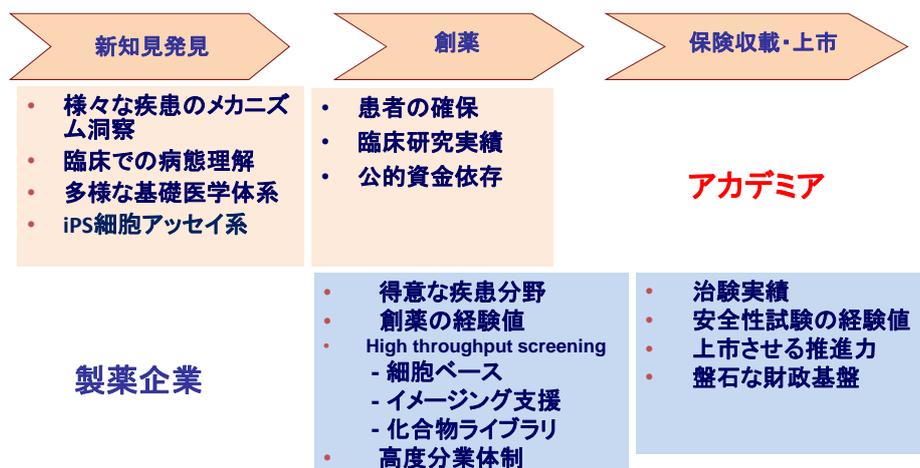
iPS cell with genetic modification



Discussionの場を設け、皆で論点を明確にした

19

## 企業との連携



研究所でどこまでやり、企業に何を求めるか、基調をもつ

20

# 研究所の方向性

21

## 再生医療応用の目標

### ○対象疾患の考察

1. 多能性幹細胞の分化多能性、増殖能を活かせる
2. 他に有効な治療法がない
3. 他の体性幹細胞などでの実績が少ない
4. 移植ドナー不足の疾患
5. 効率の良い分化誘導法が確立されている

| 疾患      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 総合 |
|---------|---|---|---|---|---|----|
| パーキンソン病 | ○ | △ | △ | ○ | ○ | ○  |
| 1型糖尿病   | ○ | △ | △ | ○ | × | △  |
| 脊髄損傷    | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ◎  |
| 心筋梗塞    | ○ | △ | ○ | ○ | × | ○  |

**研究班参画などで、論点を見出す力を磨いてきた**

19年～22年にかけての私案

22

## CiRA 10年間の達成目標

基盤技術の確立、知財確保

再生医療用iPS細胞バンク構築

前臨床試験から臨床試験へ  
(パーキンソン病、糖尿病など) ←

患者由来iPS細胞による治療薬開発  
(難病、希少疾患など)

H22.5.08. 研究所開所式 山中所長プレゼン

**部局URA:**

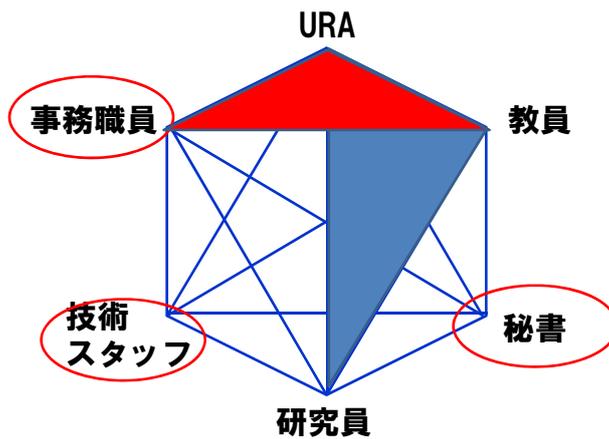
**研究、研究支援、研究者支援**

## 国立大学法人をとりまく情勢

法人化以後、URAの必要性が高まっている



## 部局URAのポジション



URA ≠ 専門職  
 = 部局経営VISION必達人材

|  |  |
|--|--|
| <p>OPEN ACCESS Freely available online</p> <p>PLOS ONE</p>   | <h2>Human Induced Pluripotent Stem Cells on Autologous Feeders</h2>  |
| <p>Kazutoshi Takahashi<sup>1*</sup>, Megumi Narita<sup>1</sup>, Midori Yokura<sup>1</sup>, Tomoko Ichisa<sup>1</sup></p> <p><sup>1</sup> Center for iPS Cell Research and Application, Institute for Integrated Cell-Material Sciences, Kyoto University, Kyoto, for Frontier Medical Sciences, Kyoto University, Kyoto, Japan, <sup>2</sup> Yamanaka iPS Cell Special Project, Japan Science and Technology Agency, San Francisco, California, United States of America</p>   | <h3>Acknowledgments</h3> <p>We thank member of Yamanaka laboratory and CiRA for encouragement and administrative supports, especially to Koji Tanabe and Aki Okada for technical assistance, to Drs. Masato Nakagawa, Keisuke Okita and Takashi Aoi for scientific comments, to <u>Dr. Tetsuya Ishii</u>, Kanon Takeda and Dr. Isao Asaka for crucial reading of the manuscript. We are also grateful to Dr. Toshio Kitamura for retroviral system, Dr. Peter W. Andrews for antibodies and Dr. Kiichiro Tomoda for human ES cell samples.</p> |
| <p>Cell Stem Cell</p> <h3>Brief Report</h3>  | <h3>ACKNOWLEDGMENTS</h3> <p>We thank Drs. Masato Nakagawa, Takashi Aoi, Michiyo Koyanagi, and Koji Tanabe and other members of our laboratory for their valuable scientific comments and fruitful discussions; <u>Tetsuya Ishii</u> and Kanon Takeda for their critical reading of the manuscript; and Drs. Jun K. Yamashita and Masataka Fujiwara for assistance in the cultivation of human ESCs. We are also grateful to Aki Okada,</p>   |
| <h2>Hypoxia Enhances the Generation of Induced Pluripotent Stem Cells</h2> <p>Yoshinori Yoshida,<sup>1*</sup> Kazutoshi Takahashi,<sup>1</sup> Keisuke Okita,<sup>1</sup> Tomoko Ichisaka,<sup>2</sup> and Shinya Yamanaka<sup>1,3</sup></p> <p><sup>1</sup>Center for iPS Cell Research and Application (CiRA), Institute for Integrated Cell-Material Sciences, Kyoto University, Kyoto, Japan, <sup>2</sup>Yamanaka iPS Cell Special Project, Japan Science and Technology Agency, Kawaguchi 332-0012, Japan, <sup>3</sup>Department of Stem Cell Biology, Institute for Frontier Medical Sciences, Kyoto University, Kyoto 606-8501, Japan</p> <p>*Correspondence: yoshi@iara.kyoto-u.ac.jp (Y.Y.), yamanaka@iara.kyoto-u.ac.jp (S.Y.)<br/>DOI:10.1371/journal.pstem.0010001</p> | <h3>Acknowledgments</h3> <p>We thank Dr. Jiro Miura and Shinya Uraguchi (Osaka University School of Dentistry) for technical assistance and Dr. Devang Thakor (Harvard Medical School) for scientific comments. We are also grateful to Dr. Yasuhiko Tabata (Institute for Frontier Medical Sciences, Kyoto University) and Dr. Tetsuya Ishii (CiRA, Kyoto University) for their valuable support to initiate this work.</p>   |
| <p>OPEN ACCESS Freely available online</p> <p>PLOS ONE</p>   | <h2>Gingival Fibroblasts as a Promising Source of Induced Pluripotent Stem Cells</h2>  |
| <p>Hiroshi Egusa<sup>1*</sup>, Keisuke Okita<sup>2</sup>, Hiroki Kayashima<sup>1</sup>, Guannan Yu<sup>1</sup>, Shinya Matsumoto<sup>3</sup>, Shinya Yamanaka<sup>2</sup>, Hirofumi Yatani<sup>1</sup></p> <p><sup>1</sup>Department of Fixed Prosthodontics, Osaka University Graduate School of Dentistry, Suita, Osaka, Japan, <sup>2</sup>Center for iPS Cell Research and Application, Institute for Integrated Cell-Material Sciences, Kyoto University, Kyoto, Japan, <sup>3</sup>Department of Pharmacology, Osaka University Graduate School of Dentistry, Suita, Osaka, Japan</p>  | <h3>Acknowledgments</h3> <p>We thank Dr. Jiro Miura and Shinya Uraguchi (Osaka University School of Dentistry) for technical assistance and Dr. Devang Thakor (Harvard Medical School) for scientific comments. We are also grateful to Dr. Yasuhiko Tabata (Institute for Frontier Medical Sciences, Kyoto University) and Dr. Tetsuya Ishii (CiRA, Kyoto University) for their valuable support to initiate this work.</p>   |

## URAに要求される資質

- 研究経験、願わくはPh.D.
- プラスαの専門性や非アカデミア経験
- ビジネススキル
- 文章能力
- ヒューマンスキル

業務内容  
にかかわらず、  
**MUST**

## 研究支援を進める

### ○ビジネススキル

- Setting Issues
- Plan, Do, Check, Insight, Action

### ○文章能力

- Conceptual Rigor
- Empirical Grounding
- Clarity of Style

Institutional  
Researchに直結

### ○ヒューマンスキル

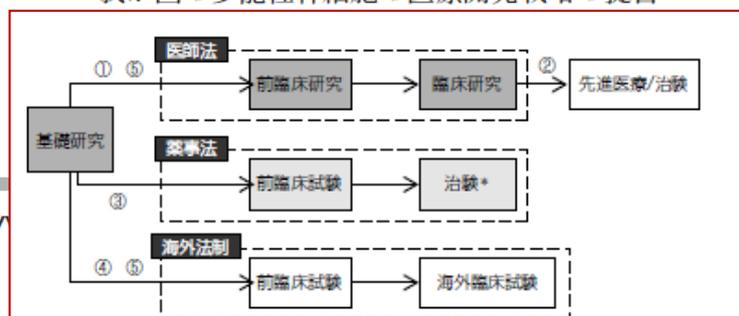
- Daring but Polite
- Sound Presentation

29

## URAの立場からの論文

投稿論文

論評：米国における胚性幹細胞の医療応用に向けた動向  
—我が国の多能性幹細胞の医療開発戦略の提言—



四、日本の研究者が多能性幹細胞の臨床応用を推進していく上で取りうる戦略  
①大学病院などでの医師法、医療法による臨床研究、②その後、先進医療・治療への展開、  
③企業などでの薬事法による治療、④海外臨床試験、①-③の後に、前臨床試験のデータ  
を活用して海外臨床試験に展開、あるいは並行で推進 (⑤) することも考えられる。

30

## H23年3月、京大退任の際

- JSTを辞めて、京大にずっといると思っていた
- 中央の介入のように感じてた。  
しかし、ディスカッションは面白かった
- きついことを言うが、それはCiRAの将来を考えてのことだから耳を傾けた

31

## 文系研究機関のURA： 一つの観点

32

## Speakers Michael Sandel: Political philosopher



Michael Sandel teaches political philosophy at Harvard, exploring some of the most hotly contested moral and political issues of our time.

### Why you should listen to him:

Michael Sandel is one of the best known American public intellectuals. The *London Observer* calls him "one of the most popular teachers in the world" and indeed his lectures at Harvard draw thousands of students eager to discuss big questions of modern political life: bioethics, torture, rights versus responsibilities, the value we put on things. Sandel's class is a primer on thinking through the hard choices we face as citizens. The course has been turned into a public TV series with companion website and book. *Justice: What's the Right Thing to Do?* In his newest book, *What Money Can't Buy*, he challenges the idea that markets are morally neutral.

"To understand the importance of his purpose," a *Guardian* reviewer wrote of the book, "you first have to grasp the full extent of the triumph achieved by market thinking in economics, and the extent to which that thinking has spread to other domains. This school sees economics as a discipline that has nothing to do with morality, and is instead the study of incentives, considered in an ethical vacuum. Sandel's book is, in its calm way, an all-out assault on that idea, and on the influential doctrine that the economic approach to "utility maximisation" explains all human behaviour."

Read more about his thinking on markets and morality: "[Lunch with Michael Sandel](#)" on [FT.com](#)



**Michael Sandel: What's the right thing to do?**  
54:56 Posted: Dec 2009



**Michael Sandel: The lost art of democratic debate**  
19:42 Posted: Jun 2010



**Michael Sandel: Why we shouldn't trust markets with our ...**  
14:37 Posted: Oct 2013

### Michael Sandel on the Web

**Home:** [Michael Sandel at Harvard](#)  
**Course:** [Justice with Michael Sandel](#)  
**Longread:** ["What Isn't for Sale?"](#) *The Atlantic*

### Related Speakers

[Judy MacDonald Johnston](#)  
[Elizabeth Loftus](#)  
[Juan Enriquez](#)  
[Brian Cox](#)

## Ethical and Legal Issues Arising in Research on Inducing Human Germ Cells from Pluripotent Stem Cells

Tetsuya Ishii,<sup>1,4</sup> Renee A. Reijo Pera,<sup>2</sup> and Henry T. Greely<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Office of Health and Safety, Hokkaido University, Sapporo 060-0808, Japan

<sup>2</sup>Institute for Stem Cell Biology and Regenerative Medicine, Stanford University School of Medicine, Stanford, CA 94305, USA

<sup>3</sup>Stanford Law School, Stanford, California 94305, USA

<sup>4</sup>Correspondence: [tshii@general.hokudai.ac.jp](mailto:tshii@general.hokudai.ac.jp)

<http://dx.doi.org/10.1016/j.stem.2013.07.005>

Derivation of eggs or sperm from pluripotent stem cells or direct reprogramming from somatic cells would have huge effects on assisted reproductive technology. Here we discuss important ethical, legal, and social issues that would be raised by the development of such female or male gametes for clinical use.

Recent advances in stem cell biology have now made it conceivable that human eggs or sperm could potentially be derived from pluripotent stem cells or direct reprogramming of somatic cells. Most notably, Saitou and colleagues recently demonstrated the successful induction of sperm and oocytes from mouse embryonic stem cells (ESCs) and induced pluripotent stem cells (iPSCs) (Hayashi et al., 2011, 2012). Although there is room for improvement in the protocols, the work abolished several technical barriers in mouse cells

reconsider the research response to the production of human germ cells in vitro from PSCs or somatic cells, as well as what steps might ensure the ability to move research to clinical applications. This research should improve our understanding of human developmental biology and should contribute to advancing knowledge of the pathology, diagnosis, and uses of assisted reproductive technology (ART). As we move forward, however, many ethical, legal, and social issues lie ahead. One key issue is the need to assess the

tial of human induced germ cells can be legally and ethically performed. Should such cells be brought to the clinic, a different set of controversial issues will appear. In this article, we scrutinize the questions concerning embryo research and point out some of the issues that eventual clinical use will raise.

### Creating Human Embryos for Research

In fertility clinics, ART generally begins with ovulation via hormonal stimulation

Stanford Law School **Directory**

Information for: [Directory](#) [News Center](#) [Library](#)  
[Calendar/Events](#) [Pubs & Blogs](#) [Contact & Maps](#)

## Hank Greely Deane F. and Kate Edelman Johnson Professor of Law

**Biography**  
 Director, Center for Law and the Biosciences; Professor (by courtesy) of Genetics, Stanford School of Medicine; Chair, Steering Committee of the Center for Biomedical Ethics; and Director, Stanford Interdisciplinary Group on Neuroscience and Society.

Hank Greely (BA '74) specializes in the ethical, legal, and social implications of new biomedical technologies, particularly those related to neuroscience, genetics, or stem cell research. He frequently serves as an advisor on California, national, and international policy issues. He is chair of California's Human Stem Cell Research Advisory Committee, a member of the Advisory Council of the NIH's National Institute for General Medical Sciences, and served from 2007-2010 as co-director of the Law and Neuroscience Project, funded by the MacArthur Foundation. Professor Greely chairs the steering committee for the Stanford Center for Biomedical Ethics and directs both the law school's Center for Law and the Biosciences and the Stanford Interdisciplinary Group on Neuroscience and Society. In 2007 Professor Greely was elected a fellow of the American Association for the Advancement of Science.

Before joining the Stanford Law School faculty in 1995, Greely was a partner at Tuttle & Taylor, served as a staff assistant to the secretary of the U.S. Department of Energy, and as special assistant to the general counsel of the U.S. Department of Defense. He served as a law clerk to Justice Potter Stewart of the U.S. Supreme Court and to Judge John Minor Wisdom of the Court of Appeals for the Fifth Circuit.

Greely is also a professor (by courtesy) of genetics at Stanford School of Medicine.

**Key Works**

- Tetsuya Ishii, Renee A. Reijo Pera and Henry T. Greely, *Ethical and Legal Issues Arising in Research on Inducing Human Germ Cells from Pluripotent Stem Cells*, 13 Cell Stem Cell 145 (2013).

**Related Areas of Interest**  
 Law and Public Policy  
 Law Science and Technology

**Assistant:**  
Lynne Anderson

**Education:**  
 BA Stanford University 1974  
 JD Yale Law School 1977

**Expertise:**  
 Biotechnology  
 Contracts  
 Health Law and Policy  
 Law and the Biosciences  
 Property  
 The Food and Drug Administration

hgreely@stanford.edu  
 Neukom Building  
 Room N361  
 650 723 2517  
 Curriculum Vitae  
 SSRN Published Papers  
 Twitter

35

**BMJ** Helping doctors make better decisions

Research Education News Comment Multimedia Careers

Search all BMJ comment articles From 1840 To 2014 Jan Feb

The BMJ iPad app brings you the best of print and online, including live links to the latest news, blogs, video, and podcasts

**EDITORIAL**  
**Regulating the collection and use of fetal stem cells**

BMJ 2006; 332 doi: http://dx.doi.org/10.1136/bmj.332.7546.866 (Published 13 April 2006)  
 Cite this as: BMJ 2006;332:866

Ethics of abortion Ethics of reproduction Pregnancy Reproductive medicine  
 Research and publication ethics [More topics](#)

Article Related content Article metrics

Julie Kent, *reader in sociology* (Julie.Kent@uwe.ac.uk), Naomi Pfeffer, *professor of social and historical studies in health*

Author Affiliations

*They currently lie in a regulatory limbo*

The British government is committed to supporting stem cell science and industry.<sup>1</sup> An important part of that commitment is a strong regulatory environment, seen as being embodied in the Human Fertilisation and Embryology Authority (HFEA), which oversees a strict but permissive regulatory framework and contains public concerns about the use in research and treatment of human embryos. However, the HFEA regulates only the use of embryos created in vitro. It has no jurisdiction over the use of aborted fetuses, which are still subject to guidelines drawn up 17 years ago and have been neglected in recent discussions around stem cell research.

PDF  
 Easy Read  
 Respond to this article  
 Tweet 0  
 +1 0  
 Like 0

Services  
 Email to friend  
 Download to citation manager  
 Add article to BMJ portfolio  
 Request permission  
 Email Alerts  
 Email me when this article is cited  
 Email me when responses are posted  
 Email me when a correction is posted  
 Citations  
 Find similar articles in PubMed

36

## 文系機関のURA：一つの観点

“Michael Sandel”をプロデュースするには

- 社会教育へのコミット
- 新興学際分野への進出
- 理系(国際)誌への投稿
- 理系学部での兼務

37

# 研究者支援としてのURAの多様性 ——文理／キャリア／裁量への着目

堤 孝晃

1

はじめに  
——目的と観点

## 1-1

### これまでの議論

#### ■ これまでの議論

- ① そもそもURAとはなにか？
- ② URAの重要性
- ③ URAは今後のあるべき姿
- ④ 日本のURAの全体的な実態解明
- ⑤ 海外のURAの実態解明

- URAの一般化・標準化 ⇒ URAの高度化・専門職化を目指す
  - ✓ 「スキル標準の作成」は素晴らしい仕事。これが議論の基礎になる。
- URA自身による議論が多い

#### ■ しかし、一方でURAの職務は極めて多様

- 多様性を整理しておくことは、一般化や標準化、あるいは専門職化のためにも重要
  - ✓ 「スキル標準」をもとにしたローカライズの必要性

## 1-2

### 本報告の狙い

#### ■ 本報告の目的

- 研究支援職の多様性とその背景について考察する
- URA制度そのものの将来的な方向性を検討する

#### ■ 本報告の観点

- 研究者とURAの双方の観点を突き合わせる形で、研究者支援というURAの役割を検討
  - ✓ 国内機関のインタビュー調査を用いる

#### ■ 最終的な目標

- 「多様性」およびその背景の構造の一端を示し、今後のURA設置・活用の検討材料として用いてもらうこと
  - ✓ URAの現在の実態について全体状況を論じるものではない
  - ✓ URAのあるべき姿（正解や答え）を論じるものではない

1-3

## URA設置の背景として語られるもの

### ■ URA設置の背景

- 1: 運営費交付金等の縮減 (=金がない)
- 2: 教員の多忙化 (=暇がない)
- 3: 学際化 (=社会問題の複雑化へ対応)
- 4: グローバル化・国際化 (=国際競争力)
- 5: 社会貢献 (=アウトリーチ等を含む)

### ■ 「だから」URAが必要！

.....当然...か？

- 2つの“不思議さ”を取り出してみる

1-4

## URAをめぐる議論の不思議さと前提 (1) ——「金がない」から「URAを設置する」？

### ■ 不思議さ①

#### 「金がない」から「URA」を設置する？

- ✓ 研究者“集団”が使える資金が減少・不足している
- ✓ URAの設置には資金がいる
- ✓ URAは研究者ではない

- ◆ 「研究に使えるお金がない」から  
「研究以外にさらに金を使う」？

#### □ この2つをつなぐのは、「競争化」

- ✓ この論理が“不思議”に見えないなら、
  - ・ 競争化を強固な前提としている
  - ・ 研究「全体」ではなく、個別の主体の戦略に着目している

★促進・支援対象である「研究」をもう少しマクロに

1-5

## URAをめぐる議論の不思議さと前提（2） ——「暇がない」から「URAを設置する」？

### ■ 不思議さ②

#### 「暇がない」から「URAを設置する」

- ✓ URAの重要な仕事は、外部資金獲得
- ✓ 外部資金の獲得は、研究ミッションの獲得
- ✓ 外部資金の増加は、仕事の増加

#### ◆ 「仕事をする暇がない」から

- 「さらに仕事を増やす」？

- ✓ 見落とされがち／あえて議論されていないこと
  - URAは人的リソースでありコストがかかる
  - 金銭的／人的リソースは仕事とともに獲得される
- 研究者の求めるものは何か？ もう少しミクロに

1-6

## 本報告のスタンスと着目点

### ■ 問いの転換

- これまで：URAはどのようにあるべきか？
  - ✓ URAの存在が前提
- 本発表：研究推進のために必要なものはなにか？  
URAによって研究推進に何が起こりうるか？

### ■ さまざまな多様性

- 文／理（研究領域）
- URAのキャリア／与えられた裁量
- 組織規模（支援対象の規模）／職務内容

### ■ 通底する視点

- 組織（大学）と個人（研究者）の関係
- 組織（大学）と研究（システム）の関係

2

## 調査の概要

2-1

### 調査の概要

#### ■ 調査の概要

##### ➤ 調査方法

- ・ インタビュー（半構造化面接法）
- ・ 1対1の個別面接とグループ面接を併用
- ・ 許可を得てレコーダーに録音
- ・ 調査時間は（事前説明の時間を除き）  
40～120分程度（平均70分程度）

##### ➤ 調査時期

- ・ 2013年12月～2014年3月

##### ➤ 調査対象（スノーボール・サンプリング）

- ・ URAないし研究支援職の従事者：7名
- ・ 大学および研究所の教員：7名

## 2-2

### 調査対象者の概要

#### —URA・研究支援職の従事者

- 対象とした大学は、すべて国立大学
  - ✓ 所属は、全学対象／部局／研究科 などさまざま
- キャリアは多様
  - ✓ 事務畑：a1・a2・a4・a5／研究畑：a3・a7／外部（企業）：a6
  - ✓ 高卒／学士／修士／博士
- 所属組織も様々な規模

| 個人ID | 大学 | 所属組織 | 所属組織の特性       | 職位／任期  | 学歴等                  | 前職        |
|------|----|------|---------------|--------|----------------------|-----------|
| a1   | A  | A1   | 文系複数分野総合領域    | 助手／なし  | 短大卒で就職、社会人で学士・修士（経済） | 大学事務職     |
| a2   | A  | A1   | 文系複数分野総合領域    | 職員／あり  | 短期大学（文学）             | 一般企業事務職   |
| a3   | B  | B2   | 文系学部          | 助教／あり  | 博士（文系学問）             | 研究員・非常勤講師 |
| a4   | C  | 全学機関 | 全学対象の研究支援組織   | URA／なし | 高卒                   | なし（入職後継続） |
| a5   | C  | 全学機関 | 全学対象の研究支援組織   | URA／なし | 修士（工学）               | なし（入職後継続） |
| a6   | D  | 一部部局 | 文系複数機関の研究支援組織 | URA／あり | 学士                   | 民間企業管理職   |
| a7   | D  | 一部部局 | 文系及び理系の研究支援組織 | URA／あり | 博士（文系学問）             | 大学非常勤講師等  |

## 2-3

### 調査対象者の概要

#### —研究者

- 基本的には「文系」領域の研究者
  - r7のみ「理系」研究者（情報工学）
  - 単独分野の研究科ではなく、多分野が集まる機関が多い
- 全員が任期なしのテニユア教員
- 以下の3組は、〈支援－被支援〉の関係にある
  - ・ 〈a1・a2－r1〉 〈a3－r3〉 〈a4・a5－r7〉

| 研究者ID | 大学 | 所属組織 | 所属組織特性   | 専門分野 |
|-------|----|------|----------|------|
| r1    | A  | A1   | 文系複数分野総合 | 法学   |
| r2    | B  | B1   | 文系複数分野総合 | 行政学  |
| r3    | B  | B2   | 文系学問     | 社会学  |
| r4    | B  | B2   | 文系学問     | 社会学  |
| r5    | B  | B3   | 文系複数分野総合 | 社会学  |
| r6    | B  | B4   | 工学部      | 情報工学 |
| r7    | C  | C1   | 文理複数分野総合 | 歴史学  |

## 2-4

## 質問の構造化

- それぞれに対する質問は以下のように構造化した。

- URA・研究支援職の従事者に対する質問

- 1 簡単なキャリア
- 2 所属機関／支援対象機関の特性
- 3 支援組織全体での支援内容
- 4 支援組織内部での分業体制とご自身の職務
- 5 今後のURA・研究支援職についてご意見

- 研究者に対する質問

- 1 簡単なキャリア／専門分野の内容と研究方法
- 2 所属機関／支援対象機関の特性
- 3 研究を進める上で困っていることや苦勞
- 4 研究支援職にアウトソースしたいこと
- 5 今後のURA・研究支援職についてご意見

## 2-5

## 調査結果の前提

- **研究支援職従事者の主な業務**（資料：スキル標準のフレームワークによる）
  - a1: 予算管理、申請書のチェック、イベント開催、広報など、プレ／ポストを問わず広く（時期によって増減する）
  - a2: 外部資金の情報収集・周知や申請書のチェックなどプレ・アワード中心
  - a3: プロジェクトの調整・管理や報告書の作成などポストアワードが中心  
ただし、「研究者」としてのポストを兼ねている
  - a4・a5: 研究体制整備支援や申請書作成支援など、  
研究戦略推進業務やプレ・アワード業務が中心
  - a6・a7: 安全管理業務や特別なスキルが要る体外折衝などを除き、  
プレ／ポストを問わず広く（時期によって増減する）
- **研究支援職の必要性は、インタビュー対象の研究者たちが広く共有**
- **また、実際にURAの支援を受けている研究者は、URAの仕事が高く評価**
  - ✓ ただし、すべてに満足しているわけではない。
  - ✓ 「研究」だけが教員の関心ではない

## 「文／理」の区別を問いなおす ——リソースという観点

### 研究のためのリソース

#### ■ 組織のリソース

- ヒト： 優秀な研究者 など...
- モノ： 施設 など...
- カネ： 組織運営のための資金 など...
- 情報： 資金獲得のための情報収集／発信 など...

#### ■ 調査対象から聞かれるリソース

- ヒト： 優秀な研究者とのネットワーク など...
- モノ： PCなどの機器／実験器具 など...
- カネ： 調査資金 など...
- 情報： 研究に関する情報収集／発信 など...
- 時間： 研究に専念できる余裕 ☆特に「文系」

### 3-2

## 分野の違い ——リソースの種類と配分

- 分野によって異なる「文化」？
  - ✓ 「理系」：チーム／設備への投資／英文ジャーナルの評価
  - ✓ 「文系」：個人／本と机／国内の細分化した学会誌
  - ただし、同じ「文系」でもグラデーション
    - ✓ 法学：個人商店 = 何よりも「時間」が大切
    - ✓ 社会科学：社会調査・共同調査など  
= 「カネ」も「ヒト」も重要
- 研究分野のグラデーションは、  
必要なリソースの種類と配分によって形成される
  - ✓ 「文化」や「伝統」というマジックワードで単純化しない
- 「文／理」は、必要とするリソースの種類と、その配分のバランスという多様性に置き直す必要

### 3-3

## URAの役割の再定義 ——研究推進のためのリソースの獲得

- URAの役割は、  
研究組織および研究者が必要とするリソースの獲得
  - 「時間」もその中に含まれる
    - ・ URAが支援をすることで研究者は専念できる！
  - ただし、URA自体がリソースであることには注意が必要
- どのようなリソースを必要としている組織／研究者を対象とするかによって、多様なURAの役割を精査する必要
  - ただし、それぞれのリソースの獲得を単独で見れば、「文／理」で同じことを目指しているように見える
  - 和集合としてのスキルの棚卸しはできるし、標準化も可能
- 多様性を拾い上げ構造を分析する必要

### 3-4

## 「時間」の確保の原理

- そもそも「多忙化」とは？
  - 「仕事量」と「処理能力」のアンバランス
  - = 「多忙化の解消」は「仕事量」と「処理能力」の適正化
- 「多忙化解消」の方法は常に2つある
  - 仕事量の減少
  - 処理能力の向上
    - ✓ 処理を行う人員の量的向上＝人を増やす
    - ✓ 処理を行う人員の質的向上＝専門職化の議論
- ◆ URAによる解消は「処理能力の向上」を選択すること
  - ✓ 仕事量の減少という選択肢は、基本的に選べない

### 3-5

## URAが担う処理能力

- 仕事の区別（連続的につながっている）
  - サブ（Substance）：研究内容に直接的に関わること
  - ロジ（Logistics）：研究遂行上に必要な手続き等
- ◆ これまでは主に「教員組織／事務組織」の二元体制
- URAによって向上が期待される処理能力
  - 二元体制の橋渡し
  - 主にロジ面
    - ✓ よりサブに近い仕事もこなせるように高度化する必要
    - ✓ ただし、サブそのものを担えるわけではない
- 研究者にとって仕事の増加であることは間違いない
  - カネと仕事をセットで獲得してくる「理系」の枠組み

3-6

## 外部資金獲得をめぐる現状

- 研究者にとって仕事の増加は悪いことではない...はず？
  - ロジ面をURAが処理し、サブに専念させることがURAの役割
- 実際のギャップと困難
  - 【大学組織】外部資金拡大／選択と集中
    - ✓ 採択本数の増加／研究プロジェクトの大規模化
    - ✓ 優秀な研究者の重点化
  - 【研究者】外部資金を獲得し過ぎてはいけない
    - ✓ 使い切れない資金／増える責任／研究のクオリティ
  - 不確実な外部資金獲得
    - ✓ 「保険」で行われる申請
    - ✓ 供給過剰と供給不足の格差化とその拡大
    - ✓ 組織の安定的維持の難しさ

4

## 処理能力の質的向上（1） ——キャリアの多様さ

## 4-1

### URAのキャリアと役割

- **キャリアの多様さと強み（「処理能力」の特性）**
  - 事務畑：組織運営に対する理解
  - 研究畑：研究内容・研究者に対する理解
  - 民間畑：社会的ニーズの把握
- **案件の多様さ（例）**
  - データベースの導入
    - ✓ 事務部署との連携があったからこそ
  - 研究計画書のチェック
    - ✓ 内容・文化に対する理解があったからこそ
  - 科研費資金の運営・管理・連絡
    - ✓ 研究の「仲間」と思えるかどうか

## 4-2

### URAの理想

- **理想は何でもできること、でも...**
  - 研究面での相談もできる／少しの指示で文献を揃えられる  
コンピューターにも詳しい／事務処理能力が高い...
    - ✓ 教員もURAも同様の考え
    - ✓ 量的な拡大がいらすコストが低い
  - 実際には、異なった専門性を持つ複数のURAの分業によって組織としての包括的な支援を可能にする
- **それでも、どのような人材かを選ばなければならない**
  - ✓ 事務処理に長けた人：処理能力の高い職員？
  - ✓ 研究能力に長けた人：ポスドクなどの院生？
- ◆ **どのように判断するか？**

### 4-3

## キャリアの多様性 ——何のために誰を雇うか？

- **研究者養成＝教育という価値**
  - 単純な研究機関ではなく大学に席を置くことは、学生・研究者の養成（再生産）の役割を担っていることでもある
    - ✓ グラント獲得・プロジェクト遂行の経験は訓練が必要
  - 昔は小講座制の助手が徒弟制的に訓練を受けてきた
    - ✓ インタビュイーの研究者のうち4名が助手の経験あり
- **支援職の必要性**
  - ✓ 自分の研究遂行だけであれば、個人「秘書」がほしいが...
  - 院生などのかつてのように使うことは倫理的・制度的に許されない
- **URAは必要である。として...**
  - 研究者へのキャリアパスとするか？
  - URAを専門職化するか？

### 4-4

## 研究者の能力 ——何をすることが研究者か？

- **分業する（外部化する）ということ**
  - 自分でできなくなる
    - ✓ 継続性に関する不安
      - =その人がいなくなったらどうするか
      - =そのポストがなくなったらどうするか
- **URAの定義は研究者の定義**

【r4】URAの定義はまさに研究者の定義にもなるんで、そこを全部人に投げてしまったら、研究者や教育者っていえるのかっていうふうになりますよね。だからURAが投げつけてる問題はかなり本質的だと僕は思ってる。助手がいなくなった時もそうだけど。だから全部含めて研究者、大学の先生だろってというのが僕の認識なんです。忙しいし、給料もよくないけど、こんなもんだろ、と、大学の先生というのは。まあどんな忙しくなったら嫌になっちゃうけど。
- **研究者／大学という従来のあり方そのものの変化を伴う**
  - ✓ 単に「目の前の研究者」の支援だけに関わっているのではない

## 処理能力の質的向上（２） ——組織規模と裁量の多様さ

### URAの限界

#### ——組織規模・支援規模（１）

- ◆ 組織の大きさによって可能な支援が変わる
  - 可能な支援の内容が限られる
  - 例えば...
    - ✓ a4・5：全学対象支援＝研究内容のチェックしない  
(金額の計算ミス等程度)
    - ✓ a1・2・6・7：一研究科・部局＝研究内容もチェックする
    - ✓ a3：プロジェクト支援＝申請書を実際を書く
- ◆ 組織内での「公的」な仕事と「私的」な仕事
  - 支援対象の誰にも生じうる仕事＝「公的」な仕事
  - 支援対象が広くなればなるほど、個人的「私的」な要件を頼みにくい
- ◆ 物理的・心的距離を縮める努力
  - ✓ URAの独立オフィスではなく事務部にデスクを設置
  - ✓ 普段から話ができる信頼関係を築く

## 5-2

### URAの限界

#### ——組織規模・支援規模（2）

- 研究時間を圧迫するもの
  - 研究遂行面でのロジはもちろん
  - 教員の時間を圧迫しているのは、研究以外も
    - ✓ 教育・社会貢献・組織運営...
      - =授業のレジュメの印刷・成績入力・院生指導...
      - =委員会・講演...
      - =運営会議・教授会・業績報告...
- 「公的」な支援は評価されている（=助かっている）
  - ただし最終的に「私的」な雑務が最も圧迫している
- ◆ 対策としての個人秘書
  - ✓ 個人で大学に寄付をして、そこから雇用する

## 5-3

### 多忙化するURA

#### ——裁量の大きさ

- 仕事の増大で多忙化するのは教員だけでなくURAも
  - 裁量の違い
    - a5「私立大学に出向した経験があるので.....国立大学も.....まだまだ甘いというものは感じているので、まだやれるところはあるのかなとは思っている」
    - a3「私がやりたいことを最大化して、プロジェクト全体としても計画があるように、考える部署なんです」
  - a3には、申請書のチェックや、予算管理などのプロジェクトのロジ面のマネジメントが職務として課せられているが、プロジェクトの成果の最大化という目標のための大きな裁量を与えられており、自分の雑務を任せられる支援員を雇う資金を自分で獲得している
- あくまでリソースは競争的資金の獲得によって達成
- ここまで極端でなくとも、裁量の大きさには違いがある

## 5-4

### 支援組織の安定的な維持

#### ■ 組織の安定的継続の必要性

- 研究者の不安（いなくなったら？）
- URAの身分保障
  - ✓ 期限のある外部資金に依存している
- ノウハウの蓄積

#### ■ 事例：

- a1 は、助手ポストで管理的な仕事（任期なし雇用）  
a2 が、a1の下で任期付きの雇用
- ◆ この組織は、秘書室と資料室の人員削減の際に合併し、  
事務ではなく資料室と兼務になっている
- **継続的なノウハウの蓄積＋集約的な環境での協働＋マニュアル化**
  - ✓ 流動的な雇用状況に対応

## 6

### 学際化／グローバル化

## 6-1

## 学際化の実際

## ■ 学問的知識の内在的な変化

- 学際化のポジティブな評価
  - ✓ 社会の複雑化
    - ・ 領域横断的な社会的課題に対応する必要
  - ✓ 集合知の必要性
    - ・ 専門知から集合知への重要性の変化

## ■ 学問を取り巻く環境（外在的要因）の変化

- 必ずしもポジティブではない評価
  - ✓ 組織としての外部資金獲得の必要性
  - ✓ 「文系」において大規模化と学際化は表裏一体

## ■ 案件による違い

- 枠組みを共有し深掘り「単に同じ水準の研究者がいるっていうのが一番楽」
- イノベーション「ヘテロなというか、違う人たちのチームっていうのは強い」

## 6-2

## グローバル化の実際

## ■ 領域による評価の違い

【r7】（国際会議の場で）そこでは国際協調とかっていろいろ強調するんですけども、僕の先生が手を挙げて、いや、僕らの世界では1人で書くのが偉いんだと。1人で書いて本を出すのが偉いんだと。こんなんみんなて寄ってたかって（共同で研究を）やるのは駄目だという。……こっち（URA）がお見合いをさせて、はい、新しいルールでゲームをしてくださって言ったってそれは土台無理だと思いますね。

## ■ グローバル化の基準を再考する

【r6】（研究の）分野すらアメリカナイズされちゃってるんです、世界中がね。……ヨーロッパは…やっぱり根っからの所はものすごくアカデミズムに対しては庇護してるというか大事にしていて、アメリカ的なシリコンバレーが世界中にあっちこちにできりゃいいっていうような世界観では決してないと思うんですね。……それに対する対抗する概念を持ち出せるのは、やっぱり古いしっかりしたヨーロッパのアカデミズムの人たちと、日本ぐらいじゃないのっていう気がしてて。

7

## まとめ

7-1

### URAの評価？

- **獲得すべきリソースは組織によって多様**
  - 獲得した資金の大きさや研究の数だけでなく、研究者／分野などによって支援の可能性が多様
  - なかには「手を差し伸べないことが支援になる」可能性のジレンマ
- **将来的な安定も保証されていない**
  - いつ必要なくなるかわからない
- **研究者に寄り添いニーズを満たすこと**
  - 調査対象となった研究支援職の半数から聞かれるのは、「必要だった」「便利だった」「いなくなったらやっぱり不便」だと思われるように仕事をするということ
    - ✓ こうした姿勢が、研究者からの評価を支えている

## 7-2

## 何のためのURAか？

## ■ 組織の支援／研究者の支援

【r6】 個々の先生がいかにパフォーマンスを最大化するかということに直接的にURAが貢献するケースが一つのパターン。もう一つは、組織としての大学とか部局が全体として評価が高まるとか獲得資金が増えるというのは、必ずしもイコールじゃないんですよね。……昔は多分一人一人の先生ががんばって、科研費をいっぱい取って来るとか、それによっていい論文を書くとかっていうのも集積として大学が評価されてるっていう、かなりダイレクトでつながっているっていう認識が強かったと思うんです。今どんどんどんどん乖離してるような。……だから個々の先生は、余計な仕事持ち込むな、俺には時間が欲しいんだと。

## ■ 組織の支援／研究の支援

【r6】 日本ってどういう国になりたいんですかみたいな、根源的な問い掛けがきた場合に、この政策は一種の、何ていうの、パワー・ポリティクスっていうか、いっぱい研究資金を利用してどかんと研究して産業が伸びてGDPが増えりゃいいやみたいな拝金主義的な国家像を描くから、やっぱり競争的資金はどんどん増やして競争して皆さんがんばってくださいと。……世界標準イコールアメリカ、イギリスの発想で、彼らがいいと思うランキング指標で日本の政府が振り回される。……それ自体がなんかアカデミズムとしてはちょっと寂しいなど。

## ◆ 葛藤を踏まえた関係構築が必要

✓ 「組織」の位置づけを軽視するものではない

## □ URAは大学・研究が迎える転換点における転轍機？

➢ 結果として起こりうる可能性を複合的に検討する

## 7-3

## リソースとしてのURA

## ■ リソースには種類がある

➢ 研究を生み出すのに必要なリソースはさまざま

## ■ リソースは相互に関係している

➢ ヒトだけ／カネだけ／時間だけ 単独では動かせない

## ■ リソースは限られている

➢ ある大学／研究者が得れば、別の大学／研究者は得られない

## ■ URAも人的リソースである

➢ URAの役割はリソースの獲得

＝URAは「リソースを獲得するためのリソース」

✓ リソースを獲得するためのリソースを獲得するためのリソースを……

## □ 外部資金依存度を急激に高めるかどうかの意思決定

➢ 大学／研究に起こりうる事態について現状分析と価値判断を

- 既に意思決定は行われている？
  - 運営費交付金の増加は望めない...だとすれば？
- パイを拡大させる戦略
  - ✓ 科研費の獲得は大学間の競争＝ゼロ（マイナス）サム・ゲーム
  - ✓ すべての大学にURAが設置されれば、状況は変わらない
  - これまで大学以外に配分されてきた資金を獲得する
- 長期的・総合的な視野
  - URAは、研究者の養成や、研究以外のミッションをも含む、大学／研究のあり方全体を左右するステイクホルダー＝意思決定を迫られる
- 多様性を考慮する
  - 競争化に適する／競争化に適さない分野
  - さまざまなアクター間での利益の調整

みなさま大変なご多忙のなかお時間を頂戴し、  
インタビューにご協力いただきました。  
ここに記し、心より感謝申し上げます。

■「資料：インタビュー・データ抜粋」について  
今回のインタビューを書き起こしたものの一部を、  
別紙の資料として配布いたしました。  
是非ご一読ください。

\*HPの報告では、別紙資料は掲載いたしません。ご了承ください。

2014年3月18日

シンポジウム「研究推進における URA の意義と多様性 ― 文系機関での可能性を探る」

## 米国の文系研究所における URA の役割 ―― 現地調査報告

社会科学研究所特任研究員

杉之原真子<sup>1</sup>

本報告では、2014年1月に米国3大学内の6研究所で行った URA (University Research Administrators) に関する現地調査の結果を報告し、米国の大学内の社会・人文系研究所の運営において広い意味での URA が果たしている役割を紹介するとともに、その意義と課題を検討する。

この調査でお話を伺ったのは、肩書は様々であるが実質的にそれぞれの研究所の事務スタッフのトップにあたる立場の方々が多い。米国でも専門職としての URA が模索されているが、その場合は主に研究資金の獲得にあたる仕事が想定されているのに対し、インタビュー対象の方々はいずれもより広く研究所の運営全体に関わっているため、そうした狭義での URA ではないことをはじめに断っておく必要がある。したがって本報告の題名は「米国の文系研究所の運営についての現地調査報告」とした方がより正確であるものの、いずれも研究者である教員（ファカルティ）を補佐し、研究所の研究力の向上に大きな役割を果たす役職であり、広い意味では URA と呼んで差し支えないだろう。

また訪問した大学はいずれも米国東海岸の研究大学であるが、米国の研究大学のサンプルとしても研究所のサンプルとしても偏りが大きいいため、米国の大学における一般的な事例としてではなく、あくまでもいくつかの個別例として紹介する。

### 1. インタビューの内容

2014年1月13日から17日の間に、コロンビア大学、ハーバード大学およびマサチューセッツ工科大学 (MIT) の社会科学系または地域研究の研究所でインタビューを行った。上述のように、各研究所の事務スタッフのトップに相当する立場の方が多

#### インタビュー調査の概要

・ 期間 2014年1月13日―17日

・ 場所 米国の東海岸3大学

##### コロンビア大学

・ ザルツマン戦争・平和研究所

・ ウェザーヘッド東アジア研究所

・ ハリマン研究所 (ロシア・東欧・ユーラシア研究)

##### ハーバード大学

・ ウェザーヘッド国際問題研究所

・ ライシャワー日本研究所

##### マサチューセッツ工科大学 (MIT)

・ 国際問題研究所

<sup>1</sup> 筆者の研究者としての専門分野は政治学・国際関係論である。社会科学研究所では、2011年度から研究所の「全所的プロジェクト研究」のスタッフとして、セミナーやシンポジウムの記録作成および運営の補佐、ホームページの管理などを行っていた。研究資金獲得には携わっていないが、研究プロジェクトの運営スタッフであるという意味では広い意味の URA と言えるかもしれない。(ただし、東京大学内の多くの特任スタッフと同様、URA という肩書は有しない。)

い。対象者6名のうち、3名は事務スタッフの出身、3名は研究者出身であった。コロンビア大学の3名が事務スタッフ、ハーバード大とMITの3名が研究者であるがこれは偶然であり、それぞれの大学の特徴を反映したものではない。例えばハーバード大学に研究所は多数あるが、事務スタッフの長にあたるポジションを占める研究者出身のスタッフは珍しいということであった。

いずれの研究所でも、所属する教員（ファカルティ）は、同時に学部や専門職大学院にも属しており、教育活動は主にそちらで行う。したがって、今回インタビューした方々の職務は概ね研究活動に関わるものである。ただし、研究所が運営する教育プログラムもある<sup>2</sup>。また、近年は学部生・大学院生の国外でのインターンや研修に多くの研究所が関わっている。

本シンポジウムの趣旨に照らして理系と文系との違いに触れておくと、恐らく最も重要な相違は資金規模である。理系に比べると研究に必要な資金規模は小さく、またチームでの研究プログラムの遂行の必要性も薄いことから、URA または研究支援職全般の必要性も相対的に小さい。しかし、それは文系における研究支援の重要性を否定するものではない。一方で、専門職としてのURAが文系で成立しうるかという疑問は成り立つ。知財管理や産学連携といった専門知識が求められる分野の需要が、文系では非常に小さいからである。この点については、本稿の最後で再び論じたい。

#### (1) Ingrid Gerstmann, Business Manager, Arnold A. Saltzman Institute of War and Peace Studies, Columbia University

コロンビア大学のザルツマン戦争・平和研究所は、同大の学長を務めていたアイゼンハワーの下、戦争と平和全般に関わる研究のために1951年に設立された。現在、政治学部または国際公共政策大学院（SIPA）の教員17名が所属している。フルタイムの事務スタッフは3名で、他に学生アルバイトがいる。研究所としては小規模であるが、コロンビア大学は国際政治・安全保障研究では著名な教授を多く擁しており、活発に活動している。ニューヨークという立地も手伝って訪問者が多く、研究所の規模に比してイベントの回数が多い。

Gerstmann氏は民間セクターなどでの職を経てパートタイムとしてコロンビアに勤務し始め、現在はフルタイムで、ザルツマン研究所には14年間勤務している。

仕事内容は、人事管理（パートタイムで働く学生（現在は12名程度）の採用、支払いなど）・経理・設備管理・イベントのコーディネート、外部資金関係（応募・獲得後の資金管理・プロジェクトの運営）・広報（年報・ホームページ管理）・客員研究者のプログラム運営など、多岐に渡る。これらに加えて、研究所の雰囲気作りが大切な仕事であり、学期はじめのパーティーやホリデー・ランチなどを企画したり、客員研究者の愚痴を聞いたりするのも重要だということである。

研究所の財務基盤はあまり強固ではないため、教授たちがそれぞれ外部資金を獲得

---

<sup>2</sup> MAプログラムを持つ研究所が多く、その授業料は研究所の収入になる。

して研究所に間接経費が入ることの重要性が高い。外部資金獲得のためには、まず様々なグラントの情報を得て、場合によっては資金提供者に「このような研究プログラムがありますがご興味はおありですか」というように手紙を書くなどして働きかける。応募可能なものがあれば、研究計画そのものを執筆するのは教員であるが、Gerstmann氏は多様な書式を埋める手助けをする。(このためには、教員の研究内容に関する理解が必要である。)

## (2) Waichi Ho, Executive Director, Weatherhead East Asian Institute, Columbia University

東アジア研究所は1949年に設立された東アジア地域研究の研究所であり、人文・社会分野の教員15名が所属する。所長は教員であり、研究所の方針等は所長と執行委員会で決められる。一方フルタイムの事務スタッフは12名で、他に学生アルバイトなどがある。事務は財務部門とプログラム部門に分かれており、Executive DirectorのHo氏が両部門を統括する。彼女の言葉によると、同研究所の「戦略的運営(strategic management)」がExecutive Directorの役割である。

Ho氏は大学で言語学を専攻した後、中国留学や民間企業、Institute for Global Health, Global Funds for AIDS, Tuberculosis and Malaria等での勤務を経て10年間東アジア研究所に勤務しており、下位のポジションから昇進を経て現在の地位に就いた。コロンビア大学在職中に、国際公共政策大学院(SIPA)でMPAの学位を得た。

職務内容は、彼女の言葉によると同研究所の「戦略的運営(strategic management)」である。事務スタッフを統括し、各種イベントや広報、教育プログラム・アウトリーチ・プログラム(高校教員のトレーニングなど)、出版プログラム、外部資金獲得など、さまざまな活動に関わっている。セミナーなどのイベントは盛んで、大小合わせて年間150ほど開催されている。

研究所の資金の約半分は基金から成っているが残りの半分は外部資金や寄付によるため、外部資金獲得も重要な役割である。資金情報があると、該当する研究をしている教員に連絡し、可能性を探る。教員が研究計画を書き、それをもとに書類を作成する手伝いをする。その後、応募書類は大学内で審査され、適法性の確認や、研究倫理審査委員会(IRB)のレビューなどが行われる<sup>3</sup>。グラント・ライティングの技能向上については、コロンビア大学が提供している事務職員向けのクラスを受講することができる。また、民間機関が提供するグラント・ライティングのセミナーもある。しかし、一番役に立つのは職務上の経験であるという話であった。

---

<sup>3</sup> それを担当するのは大学のSponsored Projects Administration (SPA) などである。コロンビア大のSPAについては、「平成23年度産学官連携支援事業委託事業『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(スキル標準の作成)』成果報告書」(平成24年5月、国立大学法人 東京大学)、21-22ページを参照。人間を対象とする調査研究の場合にはIRBの審査が必要となる。

(3) **Alla Rachkov, Associate Director, Harriman Institute, Columbia University**

ハリマン研究所は 1946 年に設立された、ロシア・中央東欧・ユーラシア地域研究の研究所である。この研究所の運営上の特徴は潤沢な資金である。ハリマン大使の寄付による基金によって運営されており、外部資金獲得の必要性は薄く、むしろ研究所は自ら様々な研究資金を提供する立場にある。地域研究がないがしろにされがちな近年の傾向を受けて、良質な地域研究・萌芽的研究にグラントを提供する。また、大学内から研究所の“core project”を選定し、サポートする。属する教員は 30 名程度、事務スタッフは 15 名である。

Rachkov 氏はコロンビア大学で美術を専攻した後、民間企業に勤務した。ハリマン研究所に勤務して 12 年になる。所長のアシスタントとして入職し、複数回の昇進を経て現在の地位に就いた。Rachkov 氏が Associate Director になる以前には、博士号保有の研究者が副所長を務めたり、次期所長となる教員が副所長となったりしたが、あまりうまく機能せず、現在の体制になった。博士号保有者が副所長であった時には、他の大学に教職を得て去ってしまうことが問題となった。

Rachkov 氏の職務内容は、人事・予算管理・イベント運営・広報などで、他のスタッフを統括する。本人によると、彼女の強みは研究所内で様々なポジションを経験しているため、各部署での仕事内容がよくわかることだという。なお、事務スタッフ内部での登用はかなり柔軟らしく、所長のアシスタントとして雇用された者が適性を買われて広報活動を統括するようになった例が挙げられた。他に職務上重要な資質として Rachkov 氏が挙げたのは、マルチタスク能力とコミュニケーション能力であった。

インタビューからは、Rachkov 氏は上記の 2 名に比べると所員の研究への関与は少ない印象を受けた。これは、外部資金獲得の必要性の違いによるものと推測される。

(4) **Shinju Fujihira (藤平新樹), Executive Director, Program on US-Japan Relations, Weatherhead Center for International Affairs, Harvard University**

藤平氏はハーバード大学の国際問題研究所内にある日米関係プログラムの Executive Director である。国際問題研究所は社会科学全般をカバーし、実務者も所属する研究所である。1980 年に設立された日米関係プログラムでは、各種のセミナー等のイベントを主催したり、客員研究員などの受け入れを行う。プログラムの長は教員であり、運営スタッフには、藤平氏の他に、より行政的な仕事をするプログラム・コーディネーターとアシスタントがいる。

Executive Director の業務内容は、セミナー等の企画や勉強会の開催、研究員の監督、ハーバード大の学生の日本でのインターンシップの世話、広報（年報などの報告書作成など）等である。セミナーは年に約 30 回あり、行政的な手続きは事務スタッ

フが行うが、計画・日程調整などを担当している。グラント・ライティング（外部資金への応募）も職務に入るが、実際にはあまり機会はない。

藤平氏は日本人であるが、高等教育は米国で受け、日本より米国での生活の方が長い。政治学の Ph.D を持ち、教授職に就いていた時期もある。同センターでの勤務は 10 年目になる。当初の肩書は Associate Director であるが、職務内容は変わらないものの後に Executive Director になった。

藤平氏によると、所長が首相であるとする Executive Director は官房長官のような役割だということであった。事務手続きより研究所の活動内容の制定（formulation）が仕事であり、アカデミックな仕事と事務作業の両方ができるという資質が必要とされるという。なお、同プログラムの Executive Director が Ph.D. 保持者（つまり研究者）となったのは藤平氏の 2 代前からであり、その利点として、学術的な判断が求められること、学生・教授陣に対等な関係で臨めることが挙げられた。また、（日本の大学とは大きく違うところであるが）Ph.D. 保持者を採用することにはハーバード以外の大学での経験がある人を入れるという意味合いもあり、他の大学を知っていることはメリットであるという。

#### (5) Ted Gilman, Executive Director, Reischauer Institute of Japanese Studies, Harvard University

ライシャワー日本研究所は 1973 年に設立された。ハーバード大学の地域研究所の一つであり、人文・社会科学の研究者が属している。事務スタッフは、Executive Director を含めて 8 名である。

Executive Director の Gilman 氏の職務内容は、行政的なもの（予算、人事、広報など）が約 3 分の 1、研究関係のプログラム（セミナー等のイベントや研究資金の提供など）が約 25%、学部生向けのプログラムが約 3 分の 1、外部機関（日本の大学を含む）との折衝が約 15% ということである。この中で最近重要性を増している学部生のためのプログラムでは、年間約 90 名のハーバード大生を日本に送り込み、インターンシップや語学研修、卒業研究などを経験させる（なお、日本に来る同学部生の 40% が理系・工学系の学生である）<sup>4</sup>。研究関係のプログラムでは、ファカルティとの協力の下、企画・立ち上げ・人集め・資金確保・学内での折衝などを行う。ただし、ライシャワー日本研究所は潤沢な基金をもとに運営されており、グラント・ライティングの仕事はあまり多くない。それでも時には外部資金獲得に関わることもあり、例えば東日本大震災後に、外部資金を得て 3.11 デジタル・アーカイブ・プロジェクトを立ち上げた。

Gilman 氏もまた政治学の Ph.D. を持つ研究者であり、この職には 2005 年から就いている。その前には小規模なリベラル・アーツ・カレッジでテニユアを持つ教授職

---

<sup>4</sup> このような研究所による学部生向けプログラムは、経済学者の L. Summers 氏が学長を務めた時期に、彼のイニシアティブで始まった。

にあった。しかし、日本研究に特化した職に魅かれたこと、前職でも東アジアプログラムの運営・拡大に携わった経験から研究プログラムの運営に魅力を感じたことから、現職に移った。Gilman 氏の就任前には同研究所には Executive Director はおらず、事務スタッフのみであった。研究者が就任したことの利点として Gilman 氏が挙げたのは、ファカルティからの信頼が得られること、客員研究員や大学院生と学術的なかわりを持つことができること、であった。

さらにこの職に必要な資質は「ユーモアのセンス」であるという。ハーバード大学の中では教授陣は常に「No.1 でなくてはならない」というプレッシャーにさらされているので、研究所の雰囲気作りは重要な仕事であるという話が印象的であった。

#### (6) John Tirman, Executive Director and Principal Research Scientist, Center for International Studies, Massachusetts Institute of Technology

最後にマサチューセッツ工科大学 (MIT) 国際問題研究所 (CIS) の Tirman 氏を取り上げる。同研究所は、国際社会が直面する現代的な課題に対処することを目的に 1958 年に設立され、多様な 세미나・ワークショップ等や研究プログラムを主催・後援する。研究所の概要のなかでは、知識は研究者や実務家などの専門家の間の活発な知的交流から生まれるという信念がうたわれている。78 名の教員・研究員が所属 (MIT 以外の大学に勤務する研究者も含む) し、32 名の事務スタッフを擁する大規模な研究所である。

同研究所の副所長 (Executive Director) である Tirman 氏はただ研究者であるだけでなく、年齢の面でも研究実績の面でもシニアの研究者であるという意味で、ポストドクに近い URA 類似職とは大きく性格を異にしている<sup>5</sup>。

Executive Director の職務内容は明確に規定されているというより、「誰がこの職に就いているかによる」そうであるが<sup>6</sup>、予算・人事・イベント運営等の純粋に事務的な作業には関わっていない。研究所の戦略策定、奨学金プログラムや客員研究者プログラムの監督、諮問委員会 (advisory board) への対応 (研究所の活動内容の説明、新たな委員の選定等)、資金調達 (fund raising)、他機関とのパートナーシップへの対応、などが研究所運営に関わる職務である。これらが大まかに職務の 30%ほどである。一方、研究プログラムの設定、運営、ならびに自身の研究という、研究に関わる仕事が 60-70%を占める。研究所の研究プログラムに関しては、テーマの設定、MIT 内外の研究者から成るチーム作り、研究成果や政策のアウトプット、プログラムの終了などに携わる。

Tirman 氏が現職について 9 年になる。前職は米国社会科学研究評議会 (SSRC) のプログラム・コーディネーターであり、リサーチ・プロジェクトの策定に関わって

---

<sup>5</sup> Tirman 氏には *Deaths of Others: The Fate of Civilians in America's Wars* (Oxford University Press, 2011) など多数の著作がある。

<sup>6</sup> Tirman 氏の前任者少なくとも 3 名は博士号保有の研究者である。

いた。さらにその前には国際チャリティ財団を運営しており、大学の研究者としてはいささか異色の経歴である。Faculty としてではなく Executive Director という職を選んだ理由として、「自分は知識のマネージメント(knowledge management)に興味がある」という話であった。同氏によると、「知識のマネージメント」とは「知識の創造に加えて、一定の目的の下に知識を利用すること」であり、知識の社会的・政治的な目的やインパクト、規範的な側面等を考慮することである。また、研究者としても、一つのテーマを長く追及するというより、その時々政策的な重要性を持つトピックを研究対象としたいという傾向があるとの自己分析であった。

一方で、MIT もしくは一般的に大学はシンクタンクではなく、ファカルティは研究に専念し、大学全体もファカルティが主導するべきであるという話であった。そうした大学の性格を維持しつつ、シンクタンク的な貢献を生み出すのが Tirman 氏の職務であると言えるだろう。CIS 自体が知識を政策や社会貢献に結び付けることをミッションとしており、さらに MIT 全体も、工科大学として実学的な志向性をもつ。こうした性格と、大学としての研究力を結び付けるのが、Tirman 氏の役割なのである。

## 2. 考察

上記のインタビュー調査から、文系研究所における URA の役割について考察を行いたい。

### (1) 運営スタッフ (URA 類似職) の仕事

今回訪れた各研究所の所長はファカルティ・メンバーである。研究所全体の方向性は所長および教員メンバーによって定められるが、研究所の運営にあたっては相当の裁量が運営スタッフに与えられている印象である。スタッフはそれに対して誇りを持っている様子が窺えた。職務内容として、コロンビア大学の Ho 氏は研究所の「戦略的運営 (strategic management)」という言葉を使っていたが、単に事務作業を行うだけでなく、研究所の戦略にも関わりを持つことが仕事への情熱に結び付いているようであった。

また、事務系・研究者系に共通して言えることとして、多くのインタビューでコミュニケーション能力や雰囲気作りの重要性が強調されていた。研究所を一体として運営し、戦略を制定・実現して研究力を高めるために、潤滑油、もしくは糊 (glue) のような役割を果たす存在の大切さは軽視できないだろう。

### (2) 事務職員としての URA、研究者としての URA

上記のような共通点の一方で、各研究所の URA (相当職) の資質や役割は多様である。特に重要な区別が、事務系職員と研究者系職員の違いである。各研究所が事務スタッフのトップを事務系にするか研究者系にするかは、インタビューした範囲では

あまり明確な基準によって分けられるものではなく、同じ研究所でも様々な体制が模索された例もある。

### 事務系職員

今回のインタビューから分かった範囲では、補佐的な職を皮切りに、昇進を重ねて事務のトップに就くのが事務系職員の標準的なキャリアパスのようである。入職時の学歴は、インタビューした三人はいずれも学士であったが、在職中に修士号を取るケースは多いようである。本調査でも、コロンビア大の Ho 氏、Rachkov 氏は同大の国際公共政策大学院（SIPA）で修士号を取得していた。コロンビア・ハーバード両大でのインタビューによると、大学職員は無料もしくは割安に学内の大学院の授業を受講できる制度があるということである。ただし、二人とも大学院の授業で教わったことよりも職務上の実践で身に付けた知識の方が役に立つと語っていた。

事務職員の3名に共通していたのは、学術的な興味と大学文化への誇りである。マンハッタンに位置するコロンビア大では「お金がほしければダウンタウンで働けばいい」と言われており、金銭的報酬よりも知的な貢献を是とする大学のカルチャーを支えているという自負が窺えた。これに関連して、経理や知財などの専門性の高い職員が民間部門から採用される近年の傾向につき、Gerstmann 氏が「大学の文化が損なわれるのではと懸念している」と語っていたのも興味深い。こうした職員は、外部資金獲得や新規プログラムの立ち上げなどで、研究に関する理解も発揮していた。

今回のインタビューやその他の個人的な経験から、米大学の研究所や学部の多くには、一か所に長く勤務し「このことは彼女が何でも知っている」と誰もが口をそろえるような事務スタッフがいて、円滑な運営を支えているように思われる<sup>7</sup>。ただしこれは統計的に意味のある調査に基づく推論ではなく、あくまでも個人的な印象であることを強調しておく。

### 若手研究者の URA

研究者 URA の強みは学術的な判断ができることであり、例えば学術イベント運営にあたって事務的な手続きを行うだけでなく、テーマの設定や研究者の招聘も担っている。また、他の利点として、ファカルティや大学院生と対等に接することができる点、他大学での経験を有する点が挙げられていた。

その一方で研究者 URA にとって大きな課題となるのは、研究者としての研究時間の確保であることは、今回のインタビュー調査からも明らかになった。今回インタビューした研究者の方々はいわゆるポスドクよりは上位の研究者であったが、自身の研究を続ける必要性を認識しつつ、時間的な制約に触れていた。研究支援が研究者としてのキャリアの中で評価されない限り、もしくは URA が専門職として確立しない限り、若手研究者が研究支援職に献身的に取り組めばキャリア形成で大きなハンディを負うことになりかねない。研究支援ではなく教育に関しての例であるが、人件費節減

---

<sup>7</sup> 知る限りほとんどが女性である。そのジェンダー論的な議論は他の機会に譲りたい。

のために退職した教授を任期付の非正規雇用の教員・講師で置き換えたある大学では、そうした教員は任期後の再就職を見据えて教育より研究に重点を置くので、教育の質が落ちたとする報告がある<sup>8</sup>。研究支援についても同様のインセンティブは十分に生じうるため、若手研究者の任期付の雇用では研究力の強化への貢献が限定的になる可能性がある。

### シニアの研究者：高位の専門職としての URA

MIT の Tirman 氏のように、シニアの研究者が長期にわたって全体の研究戦略の策定に関わるという体制の研究所もあった。こうした体制の導入は、実現可能であれば研究力の強化に大きな意味を持つだろう。もちろんそのためには、研究者としての実績に加え、知識を政策や社会貢献に結び付ける志向性と SSRC のような機関での職務経験を有するというような人材が必要とされる。

### 3. 日本の大学に対する示唆

日本の大学運営に関して、今回の調査からどのような示唆が得られるだろうか。

今回のインタビューから得られた知見の一つとして、どのような職員が研究支援に携わる場合でも、単に事務的な作業を肩代わりするだけでなく、研究所内での信頼関係の確立・円滑なコミュニケーション・よい雰囲気作りへの貢献という役割を果たすことは重要であるということが挙げられる。こうしたことを実現するためには、ある程度長期的な雇用が前提となる。

また、Ph.D.保持者は教員との信頼関係の築きやすさに言及していたが、今回訪問した範囲では、少なくとも日本での経験に比べると、事務スタッフとファカルティもまたフラットな関係に見えた。事務運営を主な業務としてはいても、長期的に研究所の運営に関わり、研究への興味や大学文化への愛着を共有するようなスタッフとファカルティの協調は、研究所の力を高める上で大きな効果があるだろう。ただしこうした関係の構築には当然ながら、教授と事務スタッフがファーストネームで呼び合うようなアメリカの大学文化が貢献していると考えられる。日本でそのような雰囲気を作ることは、かなり意図的な努力が必要とされる。

またポストドクのポジションとして URA を雇用する場合、研究者としての長期的なキャリアに資するような制度作りが望まれる。例えば、研究プロジェクトの運営スタッフであると同時に研究メンバーとしての役割を与えたり、研究者としても役に立つようなトレーニングのプログラムを導入したりといったことが考えられる。トレーニングについては、例えば資金獲得プロセスに関わることでグラント・ライティングの技能を身に付けることや、コンピューター・スキルや語学力などの能力について、OJT と組み合わせた実践的なトレーニングの機会を設けることなどを想定している。

---

<sup>8</sup> 「かさむ出費、大学経営は綱渡り 教育改革のジレンマ」日本経済新聞 2014 年 1 月 28 日 1 面。

さらに前項で触れたように、シニアの研究者が研究所もしくは大学全体の研究政策の策定・運営に携わるという体制もあり得る。こうした仕事を専門とする長期的なポジションを設けることが可能であれば、その効果は大きいだろう。

ただし、既に論じたように、知財管理や産学連携といった問題に関する専門知識が文系の研究所で求められる場面は少ない。専門的な研修・教育を通じて得られる専門知識よりも、「経験知」とでもいうべき知識や能力が求められる傾向が、今回のインタビュー調査からも明らかになっている。すなわち、大学や部局・研究所に固有の手続きや歴史的経緯に関する知識、グラント・ライティングにおける経験、そしてコミュニケーション能力などである。また、大学院で研究者としてのトレーニングを受けた者が URA 職に就く場合にも、特定の学問分野についての知識以上に、研究というもの全般の社会的な位置付けについての感覚が求められる。もちろん、今後は文系でも理系研究者や民間企業との連携が必要になることは多くなると予想され、URA に求められる職務内容によっては、専門的なトレーニングを受けた人材が必要になる可能性はある。

事務系・研究者系を問わず、大学内には研究そのものと研究プログラムの運営の両面に深い関心を持つ人材は決して少なくないはずであり、そうした人材を研究力の強化に結び付けられるかどうかは、今後の日本の大学にとって小さくない問題である。

研究推進におけるURAの意義と多様性  
－文系機関での可能性を探る－  
2014年3月18日

## 米国の文系研究所における URAの役割－現地調査報告－

東京大学社会科学研究所  
特任研究員  
杉之原真子

## はじめに

- URA＝University Research Administrator
  - 研究活動を支援する職員
    - 狭義には、外部資金獲得に携わる
    - 広義には、プロジェクト運営等も含め広範な活動
- 自己紹介
  - 社会科学研究所の特任研究員
  - 2011年より、社研の全所的研究プロジェクト「ガバナンスを問い直す」の運営スタッフ
  - URAの肩書はないが、広義のURAと言えるかも
  - 研究者としての専門は、政治学・国際関係論

2

## インタビュー調査について

- 米国東海岸の3大学
  - 社会科学もしくは地域研究の研究所
- 各研究所・プログラムの運営上のトップであるスタッフが対象
  - 本報告のより正確なタイトルは「米国の文系研究所の運営についての現地調査報告」
- 米国の大学における一般的事例としてではなく、あくまでも個別例として紹介

3

## 文系と理系の違い

- 最も重要な違いは資金規模
- チームによる研究遂行の必然性
- 必要とされる専門知識  
(例：知財管理・安全保障輸出管理・産学連携など)
- ❖ 研究支援の重要性を否定するものではない
- ❖ 専門職としてのURAは文系で成立するか？

4



## 1. インタビューの内容



## インタビュー調査の概要

- 期間 2014年1月13日－17日
- 場所 米国の東海岸3大学
  - コロンビア大学
    - ザルツマン戦争・平和研究所
    - ウェザーヘッド東アジア研究所
    - ハリマン研究所 (ロシア・東欧・ユーラシア研究)
  - ハーバード大学
    - ウェザーヘッド国際問題研究所
    - ライシャワー日本研究所
  - マサチューセッツ工科大学 (MIT)
    - 国際問題研究所

6

## (1) Ingrid Gerstmann

コロンビア大学戦争・平和研究所

**Business Manager,  
Arnold A. Saltzman Institute of War and  
Peace Studies,  
Columbia University**

- 研究所の概要
  - 1951年設立
  - 教員17名
  - 事務スタッフ(full-time)3名

7

## Ingrid Gerstmann

- キャリア
  - 民間セクターなどでの職を経てコロンビア大の事務スタッフに。
  - ザルツマン研究所には14年在籍
- 職務内容
  - 人事管理・財務・経理・設備管理・イベント、外部資金関係・広報など

8

## Ingrid Gerstmann

- 研究所の雰囲気づくりの重要性
  - 愚痴を聞くことも大切
- 外部資金獲得
  - グラントの情報を教授に伝える
  - 資金提供者への連絡
  - 応募書類の作成の手助け

9

## (2) Waichi Ho

コロンビア大学東アジア研究所

**Executive Director,  
Weatherhead East Asian Institute,  
Columbia University**

- 研究所の概要
  - 1949年設立
  - 東アジア地域研究 (人文・社会)
  - 教員15名
  - 事務スタッフ(full-time)12名
    - 財務部門とイベント部門
  - 基金50%、外部資金50%

10

## Waichi Ho

- キャリア
  - 大学で言語学を専攻
  - 民間企業・非営利団体などで勤務
  - 東アジア研究所に勤務して10年
  - コロンビア在職中に修士 (MPA) 取得
- 職務内容
  - 財務・イベント両部門を統括
  - 各種イベントや広報、教育プログラム、アウトリーチプログラムなどに関与

11

## Waichi Ho

- 研究所の「戦略的運営(strategic management)」
- 外部資金獲得
  - 資金情報を教員に伝える。
  - 応募書類の作成の手助け
  - 学内でグラント・ライティングのセミナーを受講できる

12

### (3) Alla Rachkov コロンビア大学ハリマン研究所

• **Associate Director,  
Harriman Institute, Columbia University**

- 研究所の概要
  - 1946年設立
  - ロシア・東欧・ユーラシア  
地域研究
  - 教員30名程度
  - 事務スタッフ15名
  - 潤沢な基金で運営

13

### Alla Rachkov

- キャリア
  - コロンビア大で美術を専攻
  - 民間部門に勤務
  - ハリマン研究所に12年在職（その間にMA  
取得）
- 職務内容
  - 人事・予算管理・イベント運営・広報
  - 他のスタッフを統括

14

### Alla Rachkov

- 職務に必要な資質
  - 研究所内の様々な仕事に精通（←他のポジション  
での経験）
  - マルチタスク能力、コミュニケーション能力
- 外部資金獲得
  - ハリマン研究所は豊富な資金を有するため、外部  
資金獲得はあまり必要ない。
- 研究所の副所長は過去にはPh.D.保持者  
であった。

15

### (4) Shinju Fujihira (藤平新樹)

ハーバード大学国際問題研究所 日米関係プログラム

- **Executive Director,  
Program on US-Japan Relations,  
Weatherhead Center for International Affairs,  
Harvard University**
- プログラムの概要
  - 1980年設立
  - セミナー等のイベントを主催
  - 客員研究員の受け入れ
  - 運営スタッフは3名

16

### Shinju Fujihira

- キャリア
  - 政治学のPh.D.
  - 前職は教員
  - 同プログラムに勤務して10年
- 職務内容
  - 所長に対して「官房長官」のような役割
  - セミナー等のイベント開催、研究員の受け  
入れ、学生インターンシップの世話、広報  
など

17

### Shinju Fujihira

- 研究者として
  - 学術的な判断ができる
  - 学生・教授陣と対等な関係
  - 他大学での経験
- 必要な資質
  - 学術的な仕事と事務的な仕事の両方ができ  
ること

18

## (5) Ted Gilman

ハーバード大学ライシャワー日本研究所

- **Executive Director,  
Reischauer Institute of Japanese Studies,  
Harvard University**

- **研究所の概要**

- 1973年設立
- 教員約30名
- 事務スタッフは8名
- 潤沢な基金
  - セミナー等の開催
  - 研究プログラム
  - 展覧会・映画上映会等の文化イベント
  - 客員研究員などの受け入れ

19

## Ted Gilman

- **キャリア**

- 政治学のPh.D.
- 前職はリベラルアーツ・カレッジのテニュア付教員
- ライシャワー研究所に勤めて9年

- **職務内容**

- 行政的な仕事
  - 予算・人事・広報など
- 研究関係プログラム
  - セミナー、資金提供
- 外部機関との折衝
- 学部生のインターンシップ

20

## Ted Gilman

- 日本研究に特化した職、研究所の運営に魅力
- 研究者として
  - ファカルティからの信頼
  - 客員研究員や大学院生との学術的なかわり
- 必要な資質
  - ユーモアのセンス

21

## (6) John Tirman

MIT国際問題研究所

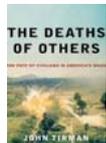
- **Executive Director and  
Principal Research Scientist,  
Center for International Studies, MIT**

- **研究所の概要**

- 1958年設立
- 多様なセミナー、ワークショップ等や研究プログラムを主催・後援
- 78名の教員・研究員 (MIT外も含む)
- 事務スタッフ32名
- 収入は、米国内の財団より(30%)、基金(23%)、企業(17%)など

22

## John Tirman



- **キャリア**
  - 研究者として著作多数
  - 前職は米国社会科学研究評議会 (SSRC) のプログラム・コーディネーター
  - 現職に9年
- **職務内容**
  - 研究所の戦略策定、諮問委員会への対応、資金調達、他機関との交渉
  - 研究プログラムの設定・運営
  - 自身の研究

23

## John Tirman

- 「知識のマネージメント」
- 知識の創造に加えて、一定の目的のもとに知識を利用すること
- 知識の社会的・政治的な目的およびインパクト、規範的な側面を考慮
- 「MITは大学であってシンクタンクではない」



大学の知的活動と社会を結びつける役割

24

## 2. 考察

### (1) 運営スタッフの仕事：共通点

- 各研究所の所長はファカルティ
- 運営スタッフにも相当の裁量  
「戦略的運営」  
→ 仕事への情熱、誇り
- コミュニケーション能力・雰囲気づくりの重要性

26

### (2) 相違点： 事務系/研究者系スタッフ

- 事務系・研究者系のどちらを運営スタッフのトップにするか、明確な基準はない
- 同一組織内での変遷も

27

### 事務系スタッフ

- キャリア
  - 下位のポジションから昇進
  - 入職時の学歴は学士が多い
  - 在職中に修士号を取るケース
- 学術的な興味と大学文化への誇り
  - 外部資金獲得や新規プログラムの立ち上げに関与
  - 専門的なURA（経理・知財等）への懸念

28

### 若手研究者

- 利点
  - 学術的な判断
    - 例：学術イベントの企画
  - ファカルティ・大学院生・客員研究員等との対等な関係
- 課題
  - 自身の研究をする上での時間的制約
  - 「次の就職口」が問題であれば、研究支援職に集中できない可能性

29

### シニアの研究者

- 長期にわたって研究所の戦略策定に関与  
→ 研究力の強化
- 必要な資質
  - 研究者としての実績
  - 知識を政策や社会貢献に結び付ける志向性
  - 研究プログラム運営の職務経験

30

### 3.日本の大学に対する示唆

#### 研究推進にあたって

- 事務的作業の肩代わり  
    プラス
  - 長期的な戦略策定への関与
  - 研究所内での信頼関係の構築・円滑なコミュニケーションへの貢献
- ↓
- ある程度長期的な雇用が前提
  - 事務スタッフとファカルティのフラットな関係

32

#### ポストクのURA

- 研究者としてのキャリア形成に資する制度
  - 研究プログラムの運営スタッフであると同時に、研究メンバーとしての役割を与える
  - 研究者としても役に立つトレーニング
    - 資金獲得プロセスに関与し、グラント・ライティングの技能を得る
    - コンピューター・スキルや語学力に関してOJTと結びついた研修の機会

33

#### Q. 専門職としてのURAは文系で成り立つか？

- 一般的には、研修・教育で得られる知識よりも「経験知」が重要...かも。
  - グラント・ライティング
  - 大学・部局や研究所に固有の運営方法や経緯にまつわる知識
  - コミュニケーション能力

#### A. URAに何が求められるかによる

34

#### まとめ

- 事務系・研究者系を問わず、大学内には「知識のマネージメント」に関心を持つ人材が多くいるはず
- そうした人材を研究力の強化に結び付ける！

35

# 文系機関におけるURAの可能性について —実際の支援を通じて

萌芽期における東大シンクタンクでの  
リサーチ・アドミニストレーター業務

部局URA  
8割

2割

2014年3月18日

東京大学政策ビジョン研究センター

特任専門職員

本部リサーチ・アドミニストレーター推進室

(兼務)リサーチ・アドミニストレーター

村上 壽枝

## 1) プロフィール

- 1992年– 2008年 文系私大15年半 正規職員(2003年 – 主任)  
(学務担当:新規カリキュラム・システム構築と実施、  
教授会資料作成、外部資金情報収集提供・報告ほか)  
教員対応4割 : 学生対応6割
- 2006年 – 2008年 桜美林大学院修士(大学アドミニストレーション)取得
- 2008年 – 2011年 東京大学政策ビジョン研究センター 特任専門職員(出向)
- 2009年 – 2011年 東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策コース科目等履修生
- 2011年 – 2012年 筑波大学大学研究センター  
大学マネジメント人材養成履修証明プログラム受講
- 2011年 – 現在 東京大学政策ビジョン研究センター 特任専門職員
- 2012年 – 現在 東京大学本部リサーチ・アドミニストレーター推進室(兼務)
- 2013年 URAに関する科研費採択

学部・大学院研究生時代の専門:中国語法、中国語教育法  
(学部時代 全日本中国語弁論大会 文部大臣賞ほか受賞、  
小学館中日辞典 編集協力)

# URAの背景と報告の範囲

## 2) URAの必要となった主な背景

- 「我が国の大学等では、研究開発内容について一定の理解を有しつつ、研究資金の調達・管理、知財の管理・活用等を行う人材が十分ではないため、研究者に研究活動以外の業務で過度の負担が生じている状況にある。」

### 研究に関する活動時間

– 2002年:1346時間 ⇒ 2008年:1041時間 **へ305時間減少**

### 教育、社会サービス、管理運営等に関する活動

– 2002年:1487時間 ⇒ 2008年:1843時間 **へ356時間増加**

教員の活動別年間職務時間(科学技術政策研究所2011. 12)

文部科学省 科学技術・学術審議会 学術分科会(第55回) H26.2.5資料より

### 3) リサーチ・アドミニストレーション制度の具体化へ向けた取り組み

主に平成23年度～25年度(1期) 5大学  
(文部科学省「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」補助事業)

金沢大学  
東京大学  
東京農工大学  
名古屋大学  
京都大学

大学毎に多様な取り組みが行われていますが、東大は他大学の取組みとは異なり部局URAがプレイヤー。私の取組はここに該当

主に平成24年度～26年度(2期) 10大学  
(文部科学省「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」補助事業)

- 世界的研究拠点整備:  
北海道大学、筑波大学、大阪大学、九州大学
- 専門分野強化:  
新潟大学、山口大学、東京女子医科大学
- 地域貢献・産学官連携強化:  
福井大学、信州大学、九州工業大学

平成25年度～ 22機関  
(文部科学省研究大学強化促進費による補助事業)

- 国立大学  
北海道大学、東北大学、筑波大学、東京大学、東京医科歯科大学、東京工業大学、電気通信大学、名古屋大学、豊橋技術科学大学、京都大学、大阪大学、神戸大学、岡山大学、広島大学、九州大学、熊本大学、奈良先端科学技術大学院大学
- 私立大学  
慶應義塾大学、早稲田大学
- 大学共同利用機関法人  
自然科学研究機構、高エネルギー加速器研究機構、情報・システム研究機構

当社会科学研究所の取組はここに一部該当

2011年

2012年

2013年

スキル標準の策定

(文部科学省による委託事業)  
研修・教育プログラムの整備

Page

(文部科学省による委託事業)

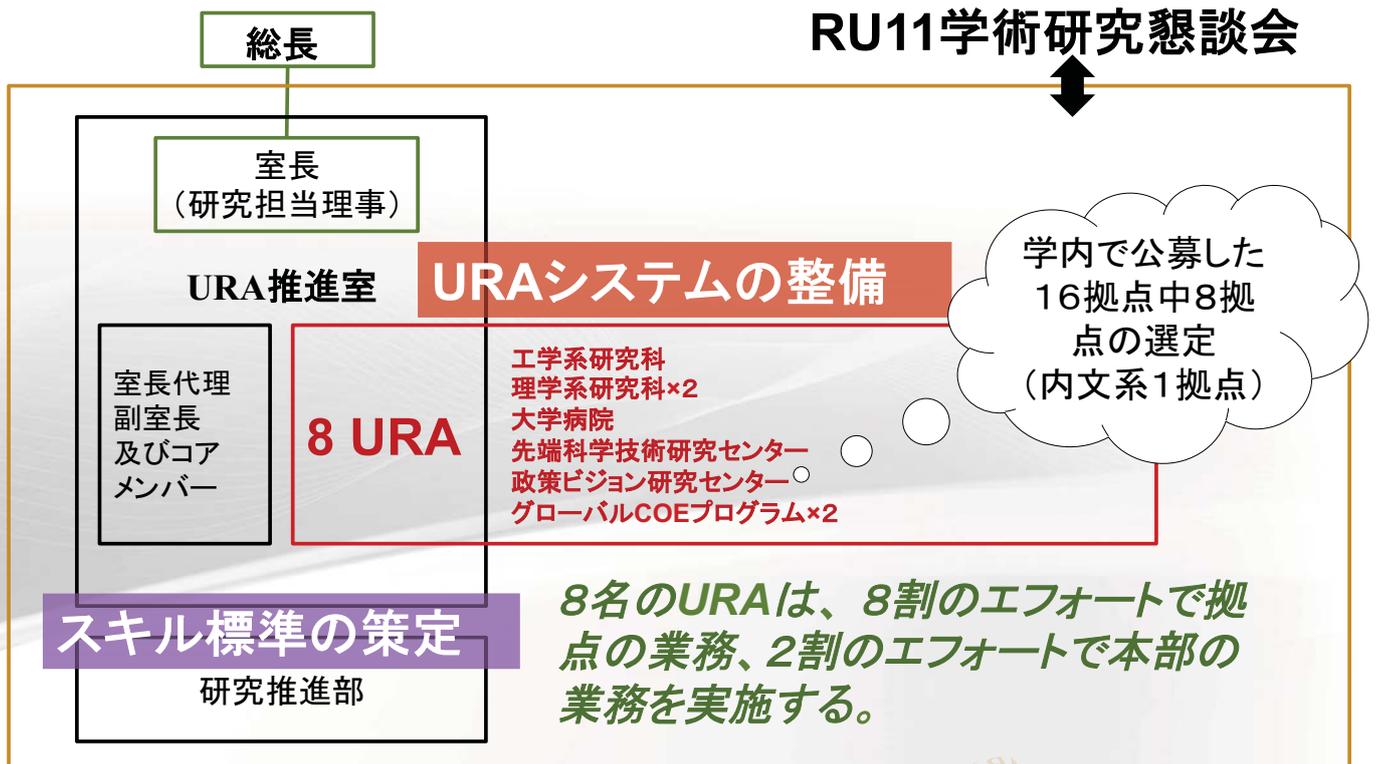
東京大学

早稲田大学

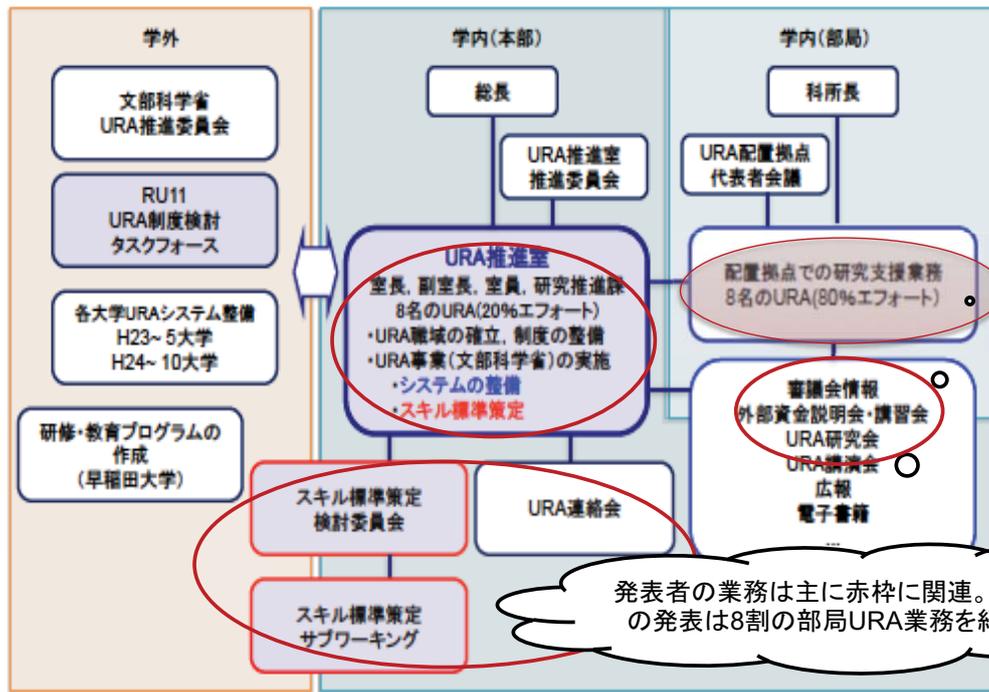


東京大学政策ビジョン研究センター  
Todai Policy Alternatives Research Institute

### 4) 東京大学URA組織 (東大URA林輝幸; 北海道大学での発表資料より)



## 4) 東京大学URA推進室



「東京大学リサーチ・アドミニストレーター推進室 スキル標準の作成」  
 科学技術・学術審議会学術分科会(第55回)H26.2.5 資料より



# 政策ビジョン研究センターのご紹介

Utokyo Policy Alternatives Research Institute(PARI)



## 5) 組織のご紹介

小宮山総長時代の総長室総括委員会 3年時限付きの下部組織からスタート

16の分野横断型研究グループの各研究を通じて・社会の課題解決の選択肢としての提言を公表するミッション

### ◆特徴：

- ・専任教員が少なく、流動性が高い。  
社会科学系の研究機関  
教育⇒教員は他研究科の専任または兼務  
政策研究⇒政策ビジョン研究センターといった分業
- ・役割が提言発信のため、比較的社会に近く、発信サポートを特任専門職員(企画・広報各1名)で専門分業化している

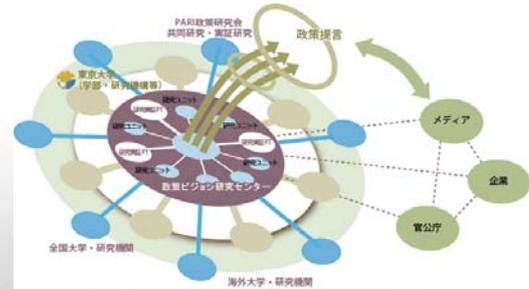
先生方は何でも自分で行う性質⇒最初から分業化

### ◆沿革

- 2008年 公共政策大学院初代院長  
森田朗初代センター長
- 2010年 公共政策大学院副院長  
城山英明センター長
- 2013年 本部下部組織から法人化後初の  
全学センターへリニューアル



## 政策ビジョン研究センター 活動概要



### 研究ユニット

1. 知的財産権とイノベーション研究ユニット
2. 医療機器の開発に関する政策研究ユニット
3. 大学と社会に関する研究ユニット
4. 複合リスク・ガバナンスと公共政策ユニット
5. 健康経営研究ユニット
6. 技術ガバナンス研究ユニット
7. 安全保障研究ユニット
8. 航空政策研究ユニット
9. 社会的合意形成支援研究ユニット
10. 再生医療政策研究ユニット
11. 高齢化社会政策・制度研究ユニット
12. 大学ビジョン研究ユニット

### 研究実証プロジェクト

1. テクノロジーアセスメント研究実証プロジェクト
2. 地域医療情報化研究実証プロジェクト
3. 市民後見・教育研究実証プロジェクト
4. 大学連携による政策シミュレーション研究実証プロジェクト

Page 11

東京大学政策ビジョン研究センター  
Todai Policy Alternatives Research Institute

## 6) 運営

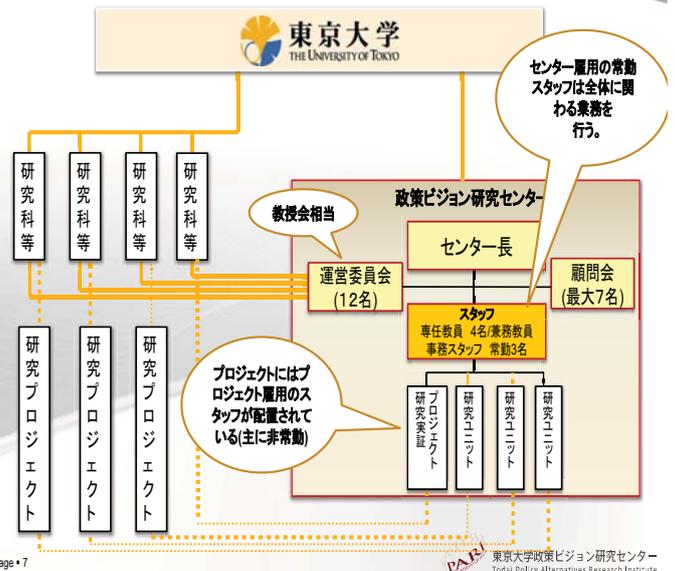
### ◆運営規模

- 発足時3人常勤教授・スタッフ3人初期6人 10月～7人 (関係者23人) →
- 現在6人常勤教授特任兼任含めて8人 常勤スタッフ3人 (関係者93人)
- 運転資金 発足時1300万円→現在6120万円 (運営費+総長裁量経費)
- ↑ (研究グループで獲得した外部資金額を除く)

### ◆執務上の特徴

- ・先生方の研究とスタッフの距離が非常に密接である。  
(法学部事務元締めめの建物とセンターは別の建物である。センターのスタッフは、教員とともに執務しているため研究者の仕事により近い立ち位置にいる。)
- ・スタッフは法学部事務への取り次ぎも行っている。

## 政策ビジョン研究センター 組織図(運営イメージ)



Page 7

東京大学政策ビジョン研究センター  
Todai Policy Alternatives Research Institute

- ◆スタッフの主な役割: ハブ部分の総務1人、広報1人、企画1人といった同列の役割 横串型で3人スタッフのうちの「企画」担当 → 共通支援業務監督的役割  
一方、深層の研究支援業務はプロジェクト採用のスタッフで担当

## 7) 企画担当の研究支援の概要

総じて初期システム構築の部分で隠せず  
対応する必要がある

- 1) PJのプレアワードとスタートダッシュ支援
  - 共通業務での予算作成、受託応札・共同研究契約調整(特に知財や大学に不利とならないよう文言の調整)
  - 分野横断組織で発生する諸伺いについて、照会先取り次ぎ、取り次げない部分は協力者と補完
  - 新規構成メンバーを雇用してPJが自走可能な段で引き継ぎ
- 2) アウトリーチ国際会議企画支援
  - 国際会議のロジ(先生方の推薦研究者と趣旨よりプログラム編成しオーガナイズ 年に大小10-20回)
  - 科研費説明会: 法学部では会計係が窓口だが、先生方が独自にされるためあまり必要ではないことが分かった。一方、東大社研では研究協力課のセクションで科研費説明会を10年ほど前から開催しており、今年は共催してもらいセンター独自に企画。対象は若手研究者と実務家教員
- 3) 評価・報告支援関連
  - 共通業務として必要な外部資金報告書の対応(作成から経費執行実績検査対応まで)
  - 年報データ収集整理、センターの活動中間評価発表資料PPT、審議会発表資料データ作成
  - 報告書作成対応(例: COCN提言編集・分担を主研究者と相談して指示出し・調整)
- 4) 単発的共通業務
  - 法人化後初の新組織への改編支援(執行部へ判断材料としての情報提供支援 例: 他の全学センターの規則運営情報を集め、新規則案を作成、予算編成など意思決定資料作成)
  - 運営委員会(教授会相当)資料案作成

省庁からの資金情報収集 新規資金枠提案(例: 外務省 安全保障研究ユニット) 研究者と近い立ち位置から出来る支援

Page



東京大学政策ビジョン研究センター  
Todai Policy Alternatives Research Institute

## 8) 東大内1拠点としての政策ビジョン研究センターのURA業務

前編【URA事業前: 2008年10月～2012年3月】

- 特任専門職員 (URAのようなプレアワード・ポストアワード・関連専門業務として、研究機関としての発進力強化推進、イベント開催関連を担当)

後編【URA事業時: 2012年4月～現在】

- 特任専門職員
- URAとしてプレアワード・ポストアワード・関連専門業務として、研究機関としての発進力強化推進、イベント開催関連を担当し、文系組織で日本版URAの業務を確立していく

特任専門職員

URA

Page 12

64



東京大学政策ビジョン研究センター  
Todai Policy Alternatives Research Institute

# 萌芽期における東大シンクタンクでの リサーチ・アドミニストレーター業務

## ～前編～

## 9) 研究支援の内容(詳細) 2008年 PARI発足当時

### Campus News

#### 01 東京大学政策ビジョン研究センター (Todai Policy Alternative Research Institute)、 設置される

現代では、社会で発生する諸問題を解決するために、最先端の研究成果を活用した政策の形成が求められています。東京大学では、これまで教員が個人として審議会等で政策立案に参加し、政策形成に貢献してきました。しかし、大学の社会貢献が求められる今、東京大学が政策形成の知的リソースを提供し、政策の選択肢を提示することは、国立大学法人としての大学の役割の一つであると考えられます。そこで2008年7月8日、総長室総務委員会のもとに「政策ビジョン研究センター」が設置されました。

当センターは、本学から政策に関する提言を自ら発信する機関としてのみならず、学内のさまざまな部局等による研究成果からアイデアを汲み上げ、政策の選択肢として社会に発信する機関として活動していきます。また、学外の官庁、企業、マスメディア、その他の組織ともネットワークを形成し、相互の

交流と政策研究の活性化を図っていく予定です。構成メンバーはセンター長に森田朗教授(大学院公共政策学連携研究部)、専任教員に坂田一郎教授、中島勲准教授、特任専門職員2名、事務職員2名を含む合計7名のスタッフのほか、運営委員として松本洋一郎教授

(大学院工学系研究科)、大江和彦教授(大学院医学系研究科)、五神真教授(大学院工学系研究科)、藤原輝一教授(大学院法政治学系研究科)、福田慎一教授(大学院経済学系研究科)の5名の教員が参加しています。今年度は、北東アジアの安全保障、知的財産とイノベーション、

医療システム等、我が国が直面する政策課題に関する研究ユニット(政策に関する研究を行う単位)の立ち上げを目指すとともに、出版物やウェブサイト、公開シンポジウム等を通じてそれらの研究成果を社会に向けて多角的に発信していきたいと考えています。



第一回運営委員会時の集合写真

最初はセンター長自らがメンバーと共に、他部局へセンターの活動紹介に回り、クローズドな政策研究会で各政策課題の意見交換をして、外部資金と政策接点のあるところで、新設研究ユニットを増やしてきました

私は文理融合や政策といったバックグラウンドはなかったのですが、研究会開催支援を通じて先生方の研究を知り、目からうろこを繰り返していきました

参考資料: 淡青(2008年10月 東京大学広報誌より)

## 10) 設立当時からの主な研究ユニット

### 安全保障 研究ユニット

- 国際連携の枠組みの中で、軍事のみならず、食糧、エネルギー、経済等の多角的な観点から現状の正確な分析と安全保障のあるべき形について研究し、提言を行う。

### 知的財産権と イノベーション 研究ユニット

- 現行の知的財産権制度は、必ずしもイノベーションを最大化するものとはなっていない。権利の保護と公共性のバランスの見直し、オープン・イノベーションの拡がりへの対応等の視点から、イノベーションを加速する次世代の知的財産権制度のあり方について研究し提言を行う。

### 技術 ガバナンス 研究ユニット

- 科学技術に関し、その利用に伴う社会的なリスクを回避し、便益を最大化することを目指した技術ガバナンス政策について研究し、提言を行う。これには適正な規制や時代の変化に対応したその改訂のあり方を含む。

## 11) 政策ビジョン研究センター 企画担当としての活動概要(前編)～小規模:何でもトライの3年間

### 【設立当時(3年間) 概要】

- 経産省医療IT政策研究プロジェクトの立上げ
- 総務省同研究プロジェクトの追加立上げ
- 知財とイノベーション研究ユニットの研究活動サポート
- COCN研究会提言活動支援
- 総長室総括委員会案件対応  
例 日独高齢化社会国際会議 企画案作成・ロジ
- 教授会相当資料作成

## 12) 政策ビジョン研究センター 企画担当としての活動(前編)

研究者と省庁・  
大学事務の取次

- 【具体的な支援内容】
- 受託、請負研究応札資料研究以外の組織共通事項一部作成と編集支援
- 研究費獲得後の運営、研究会ロジ、スタッフ人事調整、会計管理、成果・資金の実績報告書編集・作成、会計検査資料作成と検査の対応(省庁との連携調整)
- 大学本部への活動報告の蓄積
- 組織の中間評価ヒアリング資料作成(センター長発表資料)ほか

## 代表的な支援例

# 知的財産とイノベーション制度研究に関する 取組み支援

研究責任者等  
との  
調整・国際会議  
運営支援

海外招聘者との  
会議日程  
調整、資料取  
纏め、資金調  
整・事業費報  
告作成

- 研究ユニット発足・活動資金調整
- 2009年6月 京都大学との共催行事で知財制度に関する15の政策提言の発信
- 2009年8月 特許庁と企業、他大学等メンバーで構成の知財制度の研究会開催  
(特許庁、産学連携本部、医科研教員、工学系教員との合同)



- 2009年11月 京都大学との共催アジア知財学会で7つの提言を発信。その提言内容は、同日午後開催された「日米欧三極知財シンポジウム(日米欧の特許庁長官が参加)」においても、メッセージとして発信された。

## 成果：

研究者、企業、省庁との議論を通じて政策提言し、制度改革で社会システム効果向上へ繋げる取組み

取組みと政策との  
関連を運営委員会  
で共有・成果の見せ  
方を議論

2010年 総合科学技術会議 諮問第11号「科学技術に関する基本政策について」に対する答申(2010年12月24日より)Ⅱ. 成長の柱としての2大イノベーションの推進4. 科学技術イノベーションの推進に向けたシステム改革(2) 科学技術イノベーションに関する新たなシステムの構築④ 知的財産戦略及び国際標準化戦略の推進

2011年 「平成23年度通常国会における特許法改正」(「特許法等の一部を改正する法律について」経済産業省2011年6月より)「学会等で、発明者が自ら公表した場合であれば、その公表態様を問わず、発明が公になった後でも特許権等を取得し得るよう制度を整備する。」

# 高齢化社会制度に関連する取組み支援



## 応札対応、政策提言や資料作成編集支援

- 2009.01 提言の方向性発表-安心して暮らせる活力ある長寿社会の実現を目指して(医学分野と工学分野の専任教員からの提言原稿を編集・図表作成や引用、体裁をまとめ発信)
- 経産省の入札、申請書(運営箇所は執筆・積算)編集→クリニカルデータの利活用研究事業

## 研究会開催支援

- 2009.08 第1期:2009年8月~2009年12月 月1回の頻度で研究会を開催。東京大学・COCN双方からプレゼンテーションを行い、双方向のディスカッションを踏まえて、検討の方向づけを行い、中間とりまとめ。  
考察の単位は、「都市・住宅」、「健康・医療情報」の二つの分野を中心として検討  
研究メンバー:センター長、センター専任教員(医療、工学)、高齢社会総合研究機構、先端研教員、COCNから NEC、鹿島建設、トヨタ自動車、日立製作所、富士通ほか

## 提言作成支援

- 2010.01 「第2期(2010年1月-2010年12月)COCN共同研究会」第1期の方向付けに沿ってピックアップされた提案のうち、重要な課題についてより具体的で深度ある提案を行えるよう、検討を続ける
- 2010年02月 中間提言「シルバーニューディール」でアクティブ・エイジング社会を目指す

## 分野横断国際会議開催、報告書作成編集支援

- 2010.03-04 国際会議開催と報告書作成編集(経産省委託事業)
- 2010.10 第1回 日独高齢化社会国際会議 各国から、老年医学、心理学、数学・情報学、物理学、法学、政治学、イノベーション学、サステナビリティ学、多様な産業技術等の研究者が集まり、地域社会と高齢化、ICT利用のサポート機能等個別のイシューも議論、More-Lifeの考え方と捉えて世界的に課題解決する事で合意
- 2011.03 最終提言「シルバーニューディール」でアクティブ・エイジング社会を目指す

## 成果:

### エビデンスを踏まえた異分野研究者・企業との議論で 新たな観点を踏まえ課題解決へ繋げる取組み

提言の発信支援と事業経費の調達から支出報告までの一環した事業費運営で研究者のキャリアに広がり

研究実績の明示:提言の執筆や国際会議での研究発信に貢献した研究者は若手含めてウェブや報告書へ掲載

他行政機関より、教員が委嘱依頼: 神奈川県 高齢者標準社会の調査委員会にセンター教員が委員へ センターと産業競争力懇談会(COCN)による共同提言「シルバーニューディールでアクティブ・エイジング社会を目指す」を受けて、「高齢者を標準とする社会づくりの実現」に向けた検討

国際的な異分野融合研究の場の創設  
第1回目日独高齢化社会国際会議の開催

研究者の発表の場を国際会議として設定したことで、研究者との国際間連携が活性化(医療政策研究関係でドイツの研究者と交流)

資料を読み込み図を作成、先生方と庶民から見た場合の表現方法等確認しながら提言作成支援を進めました

# 萌芽期における東大シンクタンクでの リサーチ・アドミニストレーター業務

## ～後編～

### 13) 政策ビジョン研究センター

#### 企画戦略担当としての主なURA活動(後編)

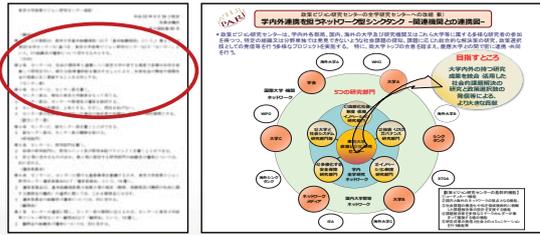
規模拡大: スタートダッシュでプロジェクトの背中を押す役割分化体制へ

#### 【2012年～現在】

- 全学センター化への概算要求・起案書資料作成支援
- 全学センター設置準備の対応と運営方針判断に必要な情報提供支援、規則案作成(本部・法学部事務との連携調整)
- アウトリーチ: 主催イベント20件ロジサポート・事業報告作成
- 新規プロジェクト予算案と申請書資料作成支援
- 外務省へ補助金事業設立に向けた戦略的な情報提供、補助事業設立後の資金申請支援、2件1億3千万円(2年継続)の事業採択
- 研究プロジェクト初動時の契約支援、運営支援



実績報告書  
作成支援



組織改編・調整・判断支援  
運営委員会資料作成支援



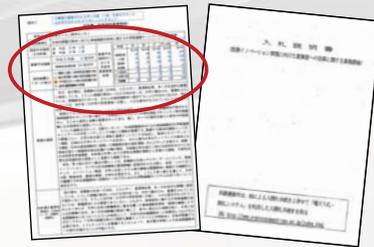
国際会議企画・招へい者  
調整・開催支援

(photo:Ryoma.K)



政策研究会  
企画

(photo:Ryoma.K)



予算案作成・応札支援

## 代表的な支援例

# 研究センターの組織改編支援・資金新設に向けたアプローチ

組織改編  
のための  
ヒアリング資料  
判断支援  
概算要求  
運営規則  
作成支援

- 2010年12月 センター2期目活動評価ヒアリング
- 2011年2月 総長提案として法人化後初の全学センター設置へ向けた組織改編案と概算の表明
- 2011年4月-2011年3月 全学センター開設への学内手続
- 2011年11月 旧ビジョンセンター規則の廃止と運営規則、運営委員会規則、教員の採用規則、顧問委員会規則、センター長選考の内規等制定に向けた運営委員会内部調整案作成と、本部と部局事務への根回し
- 研究強化へ向けたプロジェクト新設のための提案書と資金調達のための情報収集分析支援



## 規模の拡大を実感 ～全学センターとしての概算要求の予算案作成支援から

| 年度        | 25年度       | 26年度           | 27年度       | 28年度以降                  |            | 計                     |
|-----------|------------|----------------|------------|-------------------------|------------|-----------------------|
|           | 百万円        | 百万円            | 百万円        | 百万円                     | 百万円        |                       |
| 事業総額      | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX     | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX              | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX            |
| 人件費       | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX     | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX              | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX            |
| 運営費       | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX     | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX              | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX            |
| 設備費       | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX     | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX              | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX            |
| うち部局負担    | ※下欄は初期費用   |                |            |                         |            | 総額 XXXXXXXXXX         |
| うち連携先負担   |            |                |            |                         |            | 25年度計 26年度計           |
| 所要額       |            |                |            | 単価                      | 人回         | 部門またはプロジェクト数          |
| 人件費       |            |                |            |                         |            |                       |
|           | 教員         | XXXXXXX        | X          | X                       | X          | XXXXXXXX              |
|           | 専任職員       | XXXXXXX        | X          | X                       | X          | XXXXXXXX              |
| 運営費       |            |                |            |                         |            | XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX |
|           |            |                |            | 12プロジェクト+1センターの運営費のみの計+ |            | XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX |
|           |            |                |            | 12プロジェクト計(設備費込)+        |            | XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX |
| プロジェクトベース |            |                |            |                         |            |                       |
|           | 研究員        | 専任研究員          | XXXXXXX    | X                       | X          | XXXXXXXX              |
|           | 会費         | 研究会費           | XXXXXXX    | XX                      | XX         | XXXX                  |
|           |            | A型助成金費         | XXXXXXX    | XX                      | XX         | XXXX                  |
|           |            | B型助成金費         | XXXXXXX    | XX                      | XX         | XXXX                  |
|           |            | 会議出席謝金(1)役員クラス | XXXXXXX    | X                       | X          | XXXX                  |
|           |            | 会議出席謝金(2)部長クラス | XXXXXXX    | X                       | X          | XXXX                  |
|           |            | 会議出席謝金(3)協力者会費 | XXXXXXX    | X                       | X          | XXXX                  |
|           |            | C型助成金費 終日権利    | XXXXXXX    | X                       | X          | XXXX                  |
|           |            | 伊藤学術センター 中教室   | XXXXXXXX   | X                       | X          | XXXXXXXX              |
|           |            | 人材派遣会社(単発労働)   | XXXXXXX    | X                       | X          | XXXX                  |
| シンボジウム    |            |                |            |                         |            |                       |
|           |            | 伊藤謝恩ホール        | XXXXXXX    | X                       | X          | XXXX                  |
|           |            | 外国人費           | XXXXXXX    | X                       | X          | XXXX                  |
|           |            | 日本人旅費          | XXXXXXX    | X                       | X          | XXXX                  |
|           |            | 通訳料 日本語スタッフのみ  | XXXXXXX    | X                       | X          | XXXX                  |
|           |            | テニカラス(伊藤謝恩ホール) | XXXXXXX    | X                       | X          | XXXX                  |

- ユニット等の数  
2008年度設立時：6  
2013年度時点：16
- 共通経費：  
2008年度設立時から  
約5倍

小回りで事務全般を見渡せる規模から、見渡せない規模へ拡大  
→ センター長と確認して、研究プロジェクトが自走できるようになるまで、センター共通の広報や研究会で共通基盤経費(間接経費)を通じて支援する体制へ



# 規則案の例

○東京大学政策ビジョン研究センター規則

平成 25 年 4 月 1 日  
役員会議決  
東大規則第●●号

(趣旨)

第 1 条 この規則は、東京大学基本組織規則第 21 条の規定(全学センター)に基づき、東京大学政策ビジョン研究センター(以下「センター」という。)の組織及び運営について定めるものとする。

(目的)

第 2 条 センターは、東京大学の有する高度で多様な知性を結集して、未来社会や国際社会へ貢献しうる政策提言を行い、新たな選択肢を社会に提示することにより、広く社会に貢献することを目的とする。

(センター長)

- 第 3 条 センターに、センター長を置く。
- 2 センター長は、専任の東京大学教授をもって充てる。
  - 3 センター長は、センターの管理及び運営を総括する。
  - 4 センター長の任期は、2 年とする。ただし、再任を妨げない。
  - 5 センター長が任期途中で交代した場合の後任者の任期は、前任者の残任期間とする。
  - 6 センターに副センター長を置くことができる。

(研究部門)

第 4 条 センターに、次に掲げる研究分野からなる研究部門及び研究部門の範囲にかかわらず、柔軟に改廃を行う、個別の社会ニーズに応じた共同研究・寄附研究部門を置く。

PARI\_TM 12/12/4 19:55

コメント [1]:

■独自の目的とした、下記5)を参照

- 1) 人工物工学研究センター：学内共同教育研究施設
- 2) 空間情報科学研究センター：学校教育法施行規則(昭和 22 年文部省令第 11 号)に定める共同利用・共同研究拠点のパターン
- 3) 医学教育国際協力研究センター：学内共同教育研究施設
- 4) 駒場ラボラトリーセンター：東京大学における研究者のグループにプロジェクト研究を実施する共同研究の場を提供
- 5) インテリジェント・モデリング・ラボラトリー：独自の目的

PARI\_TM 12/12/4 19:32

先生方は他のセンター内規を収集して異なる点が何かまで整理する時間はない。背景情報を実績ある組織から聞き取り、規則の裏にあるバックグラウンドを伝え、センター長と委員の意向を確認しながら組織活動の目的と規則の整合がとれるよう、素案を作成。



# 安全保障研究ユニットの取組み支援



国際会議  
開催支援

- 2008-2011 マッカーサー・プロジェクト
- 2011 Five University Networkプロジェクトで東京での大規模な国際会議を主催、同時に東日本大震災時における国際協力を振り返ることを目的とし、パブリック・フォーラム
- 2012.11 アジア安全保障イニシアチブ・懇談会
- 2013 外務省外交安全保障・総合事業の月1回のフォーラム開催
- 2013.11 日韓国際会議開催
- 2014.1-2 国際会議「東アジアにおける軍備管理検討会議」(公開・非公開パネル)

資金新設へ向けた  
支援

- 2012.4 従前からの外務省からの情報提供依頼への協力を通じて、同省より外交・安全保障関係シンクタンクの役割及び運営等に関する情報収集に協力。
- 2013.4 外務省公募新設
- 2013.4 申請採択

プロジェクト立上げ・  
体制構築支援  
報告書作成編集支援

- 外務省との補助金手続き調整
- プロジェクトの立ち上げ支援(外国人研究員、事務スタッフの雇用、ウェブサイト立上メンバー初期調整)
- 中間評価、報告書対応



## 成果:

### 組織のステージアップ・

自己資金から研究資金の活用で研究環境の調整範囲に広がり

研究環境改編と  
日本版安全保障  
外交シンクタンク  
の強化の一端と  
なる取組みへ

2013年 国立大学法人化後初の学内全  
学センター新設となった。

2013年 安全保障ユニットではセンター  
長、研究者、三菱総合研究所委託事業と  
の総力で総額1億強(2年間)の資金交付  
となった。

## やりがい

- 政策決定のための課題解決型・課題選択肢の議論を踏まえた結果、国の提言に組み込まれ公表といった会議に黒子として携われた事
- 初めての事への対応: 省庁にとって・元締め事務にとって・本部事務にとって法人化後初の新組織設立等 道を作ることから進める点
- 若手研究者の成長過程と共に歩む(研究者が他組織へ栄転となったときの喜び)
- シンポジウムの企画により、主研究者へ海外から会議参加依頼につながったこと

## 目標

- 土曜朝NHKの「ニュース深読み」のような、編集者としてのURA
- 研究者という人脈の点を結び新たな何かの創造にバックアップできそうなこと  
例: 本部URA推進室の業務として、他の理系拠点の計画調書添削で、他分野の研究者の関心が分かり、自拠点の研究者を結びつけることが出来そうな。。。
- 先生方の研究が社会へ身近に伝えられた反応で、広がりがさらに持てるようになれば。。。

## 課題

- 研究評価面: 部局毎のミッションへの達成具合と外部からの反応が必要  
(例: 楽天 嶋選手→ 数値では表せないよさを評価してクローズアップ)
- 内部統制面: 新組織の成長過程で必要な運営体制のレビューと改善  
(例: 他部局からの不測オファーの対応のバッファー確保)

# おわりに

## 14) 組織は進化する・URAは配置組織で役割も異なる

- 研究者はキャリアアップして入れ替わる
- 新ルールで新たな分野の研究者をお迎えし、複合リスクガバナンス研究分野も拡充へ

・ 支援の中で気がついた事:

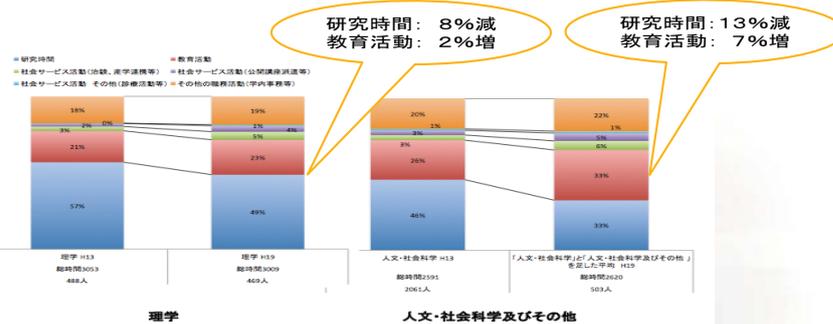
組織全体の本部URAと部局URAとプロジェクトURAでは役割が異なる。URAの異動も念頭に○

発表者は部局  
URAIに相当

## 15) 文系機関の研究環境の特徴

- 文系研究者も理系より研究時間が減っている
- 文系は科研費取得に対して消極的な傾向(大学ランキング 2013(朝日新聞出版)270Pより)
- 研究の在り方や背景の違い(理系 一般化 数値化 ⇔ では文系は?)
- 例えば音楽家は音楽界でのコンペティション結果が実績
- 政策関連は実績がまだ見えやすい方かもしれない = 日本のよさを引き立て、世界的視野での課題改善へ向けてステークホルダーと議論・研究し、効果に繋げる

参考資料: 人文 社会系も研究時間が少なくなっている



Page • 36  
 平成22年版 科学技術白書 第1部 第2章 第1節の2 「創造的な研究環境の整備に向けて(1) 研究時間の状況」  
[http://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/other/\\_icsFiles/afieldfile/2010/08/18/1294970\\_005.pdf](http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2010/08/18/1294970_005.pdf) (65p-66p)より作成

## 16) 文系組織でURAからできる支援とは？(私見)

- 「リスク社会の克服と知的社会の成熟に向けた人文学及び社会科学の振興について(報告)」
- 2012.7.25 文部科学省より
- ([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/toushin/\\_icsFiles/afieldfile/2012/09/06/1325061\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/toushin/_icsFiles/afieldfile/2012/09/06/1325061_1.pdf))

「3. 当面講ずべき推進方策」で下記の5点が挙げられています。

「①先導的な共同研究の推進

→ 当センターなら: 外務省補助金関連支援例

②大規模な研究基盤の構築

→ 当センターなら: 外務省補助金関連支援例

③グローバルに活躍する若手人材の育成

→ 当センターなら: 新規採用の特任研究者への支援例

④デジタル手法等を活用した成果発信の強化

→ 当センターなら: イベント アウトリーチ活動に連動した国内外報告書

⑤研究評価の充実...上記4点の総合実績を蓄積すること」

## 16) 文系組織でURAからできる支援とは？(私見)

- 分野問わず、教員が求めていることを聞いても多忙で即答は難しい。URAは黒子的にニーズを普段の対話から汲み取ることも必要。(教員のステップアップは黒子の力量にも関係)
- 文系機関なら、教育プロジェクト、国際連携、研究機関としての発信力強化推進、研究広報、イベント開催関連などの支援もURAでできる支援・・・部局横断URAの可能性
- 分野によって研究の方法や環境が異なることを念頭に、当センターなら、支援に関する定量事例の蓄積、小さな力で大きな効果へ向けたGPの共有が現時点にできる事と考えます。
- 今後の政策への期待としては、例えば・・・
- 単価の大きな実験機材1件：間接経費3割と、
- 補助金総額の大小問わず研究調査が多い：間接経費3割 ⇒ 同じ3割？
- 額が大きいほど、仕事が増えては逆効果。寄付金使用の仕組の応用や、もし分野的に可能ならば、ある研究で社会還元したものが数値化されるような取り組みへの支援、別の観点として、効果のフィードバックで事業費や間接経費が上がる仕組等で研究環境向上に繋がるのでは？

## 参考資料

- 2012.7 科学技術・学術審議会 「リスク社会の克服と知的社会の成熟に向けた人文学及び社会科学の振興について(報告)」
- 2010.4 日本学術会議 日本の展望委員会 人文・社会科学作業分科会「日本の展望—学術からの提言 日本の展望—人文・社会科学からの提言」
- 2009.3 NISTEP REPORT No.122「第3期科学技術基本計画のフォローアップに係る調査研究 日本の大学に関するシステム分析 - 日英の大学の研究活動の定量的比較分析と研究環境」
- 2010 城山英明 「プロジェクト型共同研究の枠組み・マネジメント・含意」 (日本行政学会編『年報行政研究(行政学と共同研究)』45号、2010年、74-94頁)
- 2011.1 丸山, 浩平; 一之瀬, 貴; 伴内, 孝倫; 小林, 直人; 石山, 敦士「文理連携プロジェクトの推進に向けた大学内マネジメントのあり方」研究・技術計画学会 一般講演要旨
- 2010.1 丸山, 浩平; 一之瀬, 貴; 小林, 直人; 中島, 啓幾 「文理融合プロジェクトの推進に向けた研究者の意識 : アンケート調査に基づく分析」 研究・技術計画学会 一般講演要旨
- 2012.5 孫媛「ビブリオメトリクスを活用した研究評価の現状と展望」国立情報学研究 26-27p
- 2013.3 Research Trends, Value of Bibliometrics March 2013/ Dr. Wim Meester “Towards a comprehensive citation index for the Arts & Humanities”ほか

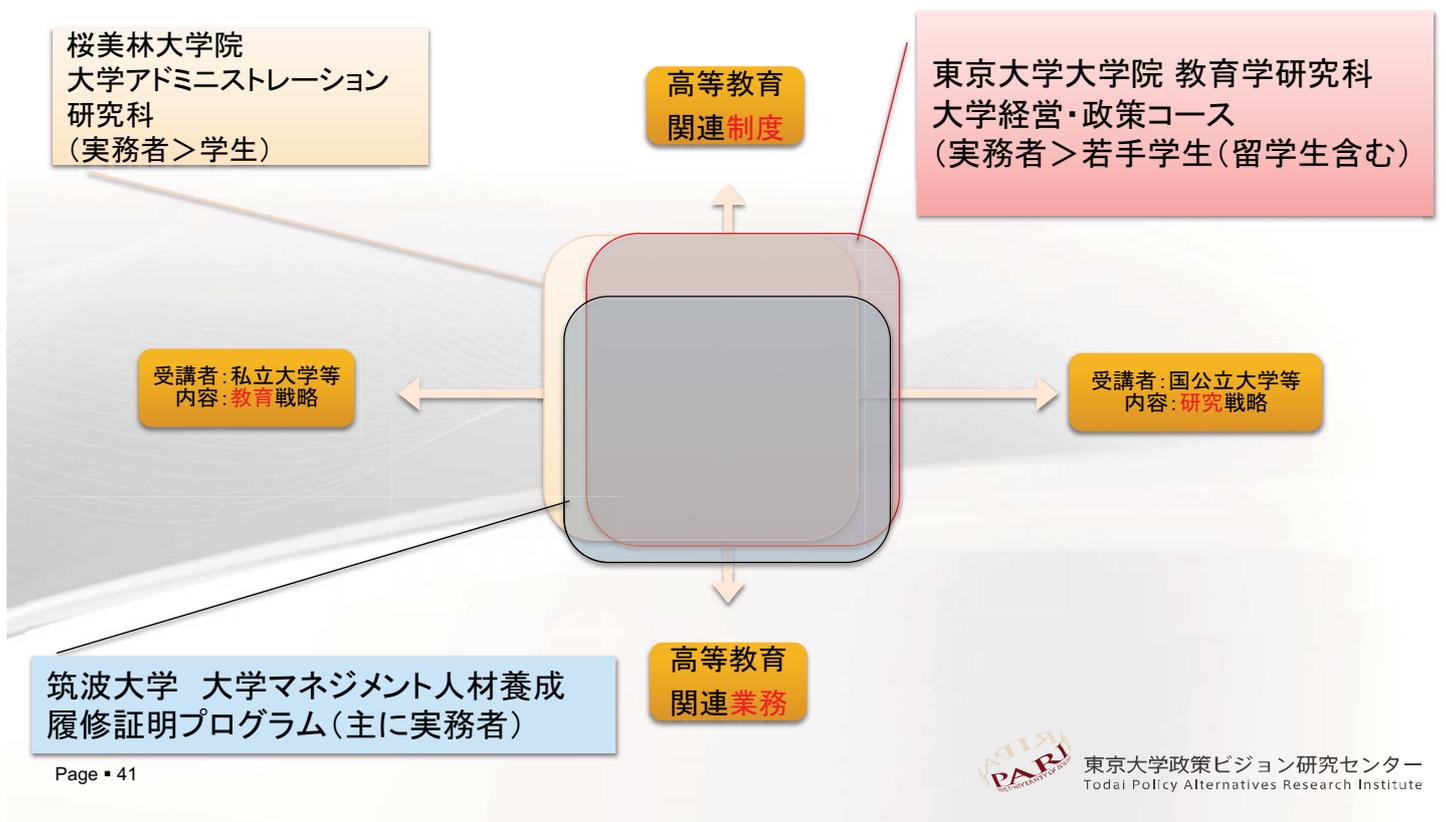
## 参考資料:URAの背景関連参考情報

- 米国:1960年代から先進となる研究支援の取組み←スプートニクショック 「URAを知っていますか」(東大URA電子書籍プロジェクトより)
- 日本:2000年前後論文数、トップ10%論文数日本のシェアが低下、競争的資金増、教員が研究時間減で多忙
- 2007年:「米国の柔軟な研究費会計制度とそれを実現してきた仕組みについて」の紹介 高橋 宏(独立行政法人科学技術振興機構)
- 2009年5月:「学術研究懇談会」の研究担当理事・副学長懇談会で、大学において研究費の申請支援や研究プロジェクトのマネジメント等を支援する専門職としてのURAの育成・確保についての議論を開始。
- 2009年:「平成21年版科学技術白書 コラム10」に米国のリサーチ・アドミニストレータの紹介
- 2010年3月:研究総合大学9校からの提言(「国家の成長戦略として大学の研究・人材育成基盤の抜本的強化を一新成長戦略、科学技術基本計画の策定等に向けた緊急政策提言」)
- 2010年6月:「新成長戦略」(閣議決定)別紙「V 科学・技術・情報通信立国戦略 ~知恵と人材のあふれる国・日本~①」の工程表で「研究開発独法を活用した実践的教育プログラム、研究マネジメント人材の育成」と記載。
- 2010年7月:11大学合同で、URAの育成・確保のための基礎的な調査研究を実施する方針で合意
- 2010年9月:イノベーション促進のための産学官連携基本戦略~イノベーション・エコシステムの確立に向けて~(平成22年9月7日 科学技術・学術審議会技術・研究基盤部会産学官連携推進委員会)
- 2010年10月:東京大学を事務局とし、各研究担当理事・副学長より指名された者を構成員とする「リサーチ・アドミニストレータ制度検討タスクフォース会議」が設置され、「リサーチ・アドミニストレータの職務内容・スキル標準等に関する調査研究」開始
- 2011年3月:「リサーチ・アドミニストレータの職務内容・スキル標準等に関する調査研究」報告書(東京大学)
- 2011年7月:「リサーチ・アドミニストレータを育成・確保するシステムの整備」公募 文部科学省科学技術・学術政策局産学連携・地域支援課 大学技術移転推進室
  - ・リサーチ・アドミニストレータに関する文部科学省の関連施策
  - ・「リサーチ・アドミニストレータを育成・確保するシステムの整備」補助事業(2011年度5大学+2012年度10大学)
  - ・スキル標準の策定(東京大学 文部科学省委託事業)
  - ・研修・教育プログラムの整備(早稲田大学 文部科学省委託事業)
- 2011年8月:第4期科学技術基本計画(2011年8月19日 閣議決定)
  - ・「研究大学強化促進費」(2013年度~) 研究マネジメント人材(リサーチ・アドミニストレータを含む)群の確保・活用と集中的な研究環境改革(22機関)

## 参考資料:自身のURAへのきっかけ

- **きっかけ:**定年制の職場によるやむを得ない異動と自身の職場環境の変化と節目+機会があり今に至る
- **答申への関心:**最初の職場で、国の政策会議答申を読み込んで大学を改革していくことが今後重要との示唆が心に残っていた
- **答申や審議会議事録を読み込むことが意外と苦にならなかった** ⇒ URA公募の際は政策答申等にあるURAの必要性をセンター長へ伝えた
- **大学院の学び:**高等教育に関する制度・背景への理解、実務の研鑽は勿論のこと、データ収集・整理・分析や論文指導を受け、研究者の大変さを体感 ⇒ 今に繋がる
- **好奇心:**専門分野は文系ですが、他の分野への好奇心があり、先生方の研究会を聞いて、庶民という立場から研究を理解しようと努め、今後必要な課題や政策があることが理解できた

参考資料: 大学マネジメント関連プログラムの特色 (一受講者としての所感)  
 (横軸: 主な受講者層・主な科目内容/縦軸: 主な科目内容)



ありがとうが最高のメッセージです



ある部局横断セミナー後のThank you letter より

ご清聴ありがとうございました

## 第2部

### コメントおよびディスカッション



## 第2部 コメントおよびディスカッション

### 司会

中村 圭介（東京大学社会科学研究所）

### コメンテーター（コメント順）

トーマス・ブラックウッド（マサチューセッツ工科大学）

山本 眞一（桜美林大学大学院）

森田 朗（学習院大学法学部）

### パネリスト（第1部での報告順）

石井 哲也（北海道大学安全衛生本部）

堤 孝晃（東京大学社会科学研究所）

杉之原 真子（東京大学社会科学研究所）

村上 壽枝（東京大学政策ビジョン研究センター）

---

**中村** それでは第2部を始めたいと思います。最初は、トーマス・ブラックウッドさんです。マサチューセッツ工科大学ジャパン・プログラムのプログラム・マネージャーをされていて、もともとは社研の准教授を務めていた方です。

**ブラックウッド** こんにちは。MITのブラックウッドです。よろしくお願いします。最初にこの話を頂いた時に、僕の仕事は狭い意味ではURAとは言えず、あまりふさわしくないのではないかと思ったのですが、今日話を聞いて、広い意味で考えると僕はURAの仕事もやっているなと思いました。

マサチューセッツ工科大学には、杉之原さんのプレゼンテーションで出てきた国際問題センターのMITジャパン・プログラムというプログラムがあります。MITジャパン・プログラムというのは、毎年30~40人くらいのMITの学部生や大学院生を、インターンシップとして日本に送り出しているプログラムで、僕はそのプログラム・マネージャーをやっています。主な仕事は、そのインターン先を探し、会社なり研究所なりに学生を紹介することで、さらに学生が行く前には6週間から8週間、週1回のペースで、日本の社会や文化について講義をするなど、訪日前のトレーニングもやっています。

他の仕事としては、映画の上映会や生花など、いろんなイベントも開催します。MITのみならず、ケンブリッジやボストンの人を対象にすることが多いです。例えば、日本の社会に関する映画を上映し、それをもとにパネルディスカッションをするイベントがあります。最近開催したイベントでは、寿司に関するドキュメンタリーを見せて、寿司に詳しいハーバード大学の人文学者のTheodore C. Bestor教授を

呼んで話をして頂きました。また、僕自身はもともと社会学の博士号を持っていて、日本の高校の部活動について研究しましたので、高校野球というドキュメンタリーを見せて、僕が部活動について話をしたこともあります。去年の秋には福島第1原発についてのシンポジウムを開催し、ウッズホール海洋研究所から海中放射能の問題の専門家をお呼びしました。今年の1月には、心理学者・精神科医に来て頂き、自殺についてのシンポジウムを開催しました。

結局、私の仕事は、日本を紹介するだけではなく、現代社会に共通する問題について、日本ではどうなのかというような話をする事です。ユニバーシティ・リサーチ・アドミニストレーター（URA）の仕事内容には必ずしも近くないのですが、幅広く考えれば、教室外での教育に携わっていると言える。MITは理系で有名な大学なのですが、文系の教育は、僕の仕事のひとつだと思っています。

**中村** では次に山本さんをお願いします。山本眞一さんは桜美林大学大学院・大学アドミニストレーション研究科の教授で、研究分野は高等教育論です。文部省、埼玉大学、筑波大学、広島大学高等教育開発センター長などを経て、現職であります。2007年から2年間、日本高等教育学会長、2013年から、研究・技術計画学会会長を務めておられます。山本さん、よろしくをお願いします。

**山本** ご紹介いただきました、山本でございます。研究・技術計画学会という産官学を通じた、政策あるいは研究活動に関心を持つ人たち、約1000人の学会がございまして、私はたまたま今、会長を務めているものですから、そういう意味でも、今日のような催しを大変楽しみにしておりました。

私は東大には何度かご縁がありまして。1回は、学生としてここで勉強したことがあり、2回目は、もう35年ほど前の話なのですが、文部省に勤めている間に、東大の本部事務局に、2年近く勤めておりました。その時、学内広報という、広報誌を編集する課でしばらく仕事をしておりました。当時の東京大学は、紛争直後ということもあって、ちょっと騒然としたところもありましたけれども、しかし、大学の運営というのは、あくまで先生中心でありまして、それは学部生であれば、全然気がつかない。あるいは、文部省から見た大学でも全く分からないことがいろいろ分かりまして、その中で職員は一体どういうふうにしたらいいのだろうというふうなことを、強く問題意識として感じ取りました。

今日のように、リサーチ・アドミニストレーターという話題が取り上げられるということは、全国的な話だと思いますけれども、大学において、教員でない、あるいは研究者でないスタッフの人たちの役割というもの、どうあるべきかということが、いよいよ真剣に考えられ始めたのではないかと、こういう感想を持っております。

そこで、限られた時間ですので、2つだけ申し上げたいと思います。ひとつは、そもそもリサーチ・アドミニストレーターの発想は、やはり研究活動の活性化ということにあるわけですね。ですから、リサーチ・アドミニストレーターは、研究活動の活性化、特に、文系の研究活動の活性化に、どういうふうに関与するのか。あるいは、位置づくのかということだろうと思うのです。

私は、最初行政をやっておりました、途中からアカデミアの世界に入ったのですけれども、アカデミアの世界に入って、教育学、教育学科で先輩の先生方から、こんな話を聞きました。「文系の教義、文系の研究者を駄目にするのは、簡単だよ。それは刃物も何もいらぬ。お金があればいい。お金をどんどんやれ。お金をどんどんやれば、研究者はつぶれる」。要するに、仕事量とそれに要する資金とのバランスが、とりわけ文系には必要なのです。私がおのち、いろいろとアンケート調査などもやりましたら、理系の先生にとって一番必要なのは、サポートスタッフと、それから研究費だとお答えになったのですけれども、文系の研究者のほとんどは、研究時間が必要であると。10年ほど前にやった調査ですけれども。しかし、文系でも、当時調べた文系研究者の研究費は、上位10分の1の人は500万円くらい毎年使っている。しかし下位10パーセントの人は、30万円くらいである。30万円の方は、概して文献研究です。しかし500万の人は、やはりさまざまな調査活動をし、データを集めたりして、何らかの成果を出す。ということで、同じ文系でも、研究スタイルが違うわけですから。そういった研究スタイルの違いに応じて、恐らくこのリサーチ・アドミニストレーターというものが、位置づくのではないかと思います。

それと、余計な感想かもしれませんが。私は省庁統合前の文部省しか知りませんが、その時、文部省のスタッフというのは、ひとつの係に1人か2人しか居ない場合は、その係のスタッフだけで、全ての行政事務を処理しようという態度だったのですけれども、旧科技庁の人と話をしますと、科技庁ってというのはそうではなくて、2、3人の職員が居る場合に、それは下部機関に投げて、下請けと一緒に仕事をする。だから、こちらが1人2人でやっている仕事を、相手は4、5人でやっている。すごいなと思っていましたら、なんと旧通産省では、孫請けまであり、恐らく10倍くらいのスタッフでやる。こういうようなことを、ちょっと今、思い出したのですけれども。このリサーチ・アドミニストレーターのプロジェクトは、(文部科学省)研究3局のうち、科学技術・学術政策局から出てきていますが、さまざまな仕事を分担したほうがいいというのは、旧文部省の発想ではなく、恐らく旧科技庁の発想ではないだろうかと思っております。ただ、これは感想ですから、よく知っている方は調べていただいて、私が「違っているよ」ということを、言っていただきたいと思います。

それからふたつ目の問題は、やはり職員の役割の話です。私は、長いこと大学の事務職員の活動のあり方、あるいは能力開発のあり方について、研究を進めてまいりました。その観点から、職員には、もっともっとやるべき仕事があるのではない

か。単なる事務サポートではなくて、教員と一緒にあって、やるべき仕事がたくさんあるのではないかということ、申し上げておりました。そしてまた、世の中ので雰囲気もそれに同調するかのように、最近、職員は単に事務をやっておればよいというようなことを言う人は、少なくなったような気がするのです。その分、職員に課せられた責任というのは大きくなっていると思います。能力とそれから役割は、パラレルに向上させなければなりません。

私、最近 4 つにそれを割って、能力のある、なし。そして、役割の大きい、小さいということで分けまして、やはり、これから望ましい大学職員の役割、大学職員というのは、能力もあり、かつ役割も大きい。こういう、いわゆる「できる職員」に、ならないといけないのですが。そうでなくて、能力があつて役割があまり大きくない人は、使い倒されるだけの「便利な職員」になり。しかし逆に、能力がなくて役割だけが大きい職員のことを、私は「うるさい職員」と呼んでおりました、ぜひ、うるさい職員だけは、なつてほしくないな。こういう気がしております。

もう一度、最後に URA の将来に戻ります。やはり、URA が定着するかどうかは、今後少し長期的な展望がないと駄目だと思うのです。ですから、先ほどの話からも専門職なのか、研究者の卵なのか、いろいろな位置づけがなされたと思いますが。専門職であるとすれば、ずっと専門職でいいのかどうか。将来、大学のマネジメントの中核に至るようなキャリアパスが描けるかどうかということが、まずそうでしょうし。また、研究者としてのキャリアパスの一貫だと考えるならば、特に文系の場合、それを、どういうふうな形で運用したらいいのか。助手というと、昔の助手は本当に研究しかさせない助手もあれば、ほとんど事務官と同じような程度に事務量があつた助手までいらっしゃるわけで、その辺のところを、しっかりと考えていかなければならないのではないかと思います。

限られた時間でございますが、その 2 点だけ、提示させていただきます。ありがとうございました。

**中村** ありがとうございます。では続いて、森田朗さんから。森田さんは学習院大学法学部教授、東京大学名誉教授であられ、専門分野は行政学です。また、東京大学政策ビジョン研究センター客員教授であり、同センターの初代センター長を務められました。

**森田** ただ今、ご紹介いただきました森田です。パワー・ポイントを用意しましたのでご覧ください。

私自身は、必ずしもこの URA とか、大学のマネジメントを研究しているわけではございません。私の専門は、広い意味で政治学ですけれども、狭いところでは行政学、公共政策を研究しております。これまでは、例えば橋本行革、文部省が文科省になったきっかけのあの改革や、あるいは、国立大学の法人化のお手伝いも致しました。そして、あと先ほどどなたかおっしゃっていましたが、JST（科学

技術振興機構）の中にあります、社会技術研究開発センターの1部門の、「政策のための科学」というプログラムのリーダーもしております。今、そちらの分野で関心を持っておりますのは、学問的な知見をどのような形で社会的に応用していくか。そして同時に、それをイノベーションにどうやって結び付けていくかということです。

本日のコメントには3つ論点があります。まず第1は、活力がある、元気がある研究組織とは、一体どういうものなのかということ。2番目は、では日本の現状はどのようなのか。3番目は、ではどうしたらいいのか。その3つを、簡単にお話させていただきたいと思います。

最初に、今日のこれまでのご報告を伺っていて、行政学を専門にしている人間からすると、少し違和感を持ったことがあります。URA、university research administrator を、研究支援の人材、職というような位置づけをされています。支援というのは、支える、助けるということですが、もともとの言葉は、リサーチ・アシスタントとか、リサーチ・サポーターではなくて、リサーチ・アドミニストレーター。行政学というのは、英語でパブリック・アドミニストレーションといますが、そこでいうアドミニストレーション、アドミニストレーターというのは、管理者であり、リーダーなんです。決して、サブ、脇役ではなくて、むしろ研究を推進する時の主役というニュアンスが強いと思います。

そこで、研究組織のみならず、一般的に組織が効率的に発展していくために何が重要かと言いますと、それぞれが持っております人材、人的な能力を、最大限発揮させる。能力を発揮させるには、もともと持っている潜在的な能力を高めるということと、第2に高いモラル、働く意欲を持つということ、3番目は、その方向が、組織全体の目指している方向と合致しているということだと思います。高い能力を持って意欲がある人が、反対方向に向かって仕事をしたのでは、組織がバラバラに

## 研究推進におけるURAの意義と多様性

——文系機関での可能性を探る——

東京大学社会科学研究所  
2014年3月18日

学習院大学教授・東京大学名誉教授  
森田 朗

なってしまう。そのためにはどうしたらいいかというと、それぞれの人の持っている能力を最大限生かすような形で分業をし、そして研究者の場合には研究をさせる。お医者さんで言いますと、神の手を持った外科医が居ます。その人に、できるだけたくさんのその医師にしかできない手術をしてもらい、命を助けることに従事してもらえばいい。他の人ができることを、その人にさせるというのは、組織の資源の使い方としてもったいないという考え方です。

同じような形で、研究というものを考えてみた場合、研究者が発揮する研究能力と、研究のいわば基盤を作る、それを支えていく能力というのは違うではないか。そうした事務については、事務の専門家というものを養成して、その人たちが担っていくことが必要である。これは時間がないので単純化して申し上げるわけですが、そういう意味では、アドミニストレーター、リーダーという人は、むしろ研究者を、悪い表現使いますと、上手におだててたくさん研究成果を生ませる。そういう仕組みが、研究組織として必要であり、望ましいのではないかと思うわけです。

その場合に、そういう人に求められる資質というのは何かと言いますと、単なる事務管理の能力ではなく、あくまでも研究内容について精通していることが必要である。私の知っているアドミニストレーター、もしくはディレクター、ブラックウッドさんもそうかもしれませんが、そういう方の場合には、自分たちの組織で研究している時に、他に優秀な人材が居るとしたら、そういう人たちをスカウトしてきて、自分たちの組織の研究能力を高める。そうしたことも、期待されているのではないかと思います。そういう意味で、研究の内容、その分野についてかなりよく知っていると同時に、マネジメントもできる。そのマネジメントと言いますのは、限られたリソース、すなわち人材、財源、そして時間と空間というものもあるかと思いますけれども、そういうものをうまく組み合わせて、最大限組織の力を発揮させることではないかと思っています。

パワー・ポイントに書きましたが、それは上下の関係、つまりどっちが偉いというのではなく、役割分担である。野球チームで全員4番バッターをそろえたとしても勝てない。選手の能力はほどほどであったとしても、名監督がいれば、チームは勝てるでしょう。その辺のバランスというものが、重要です。このことは、個々の研究室のURAの問題についても言

## 活力ある研究組織とは？

- ◆効率的な分業体制
- ◆高い能力をもった研究者を研究に専念させる
- ◆関連する事務は、その事務の専門家が担う
- ◆その専門家は、研究内容と企画や資金調達等の支援業務の双方に精通している
- ◆両者の関係は、上下関係ではなく、例えていえば、名選手とその選手の能力を最大限引き出す能力をもった監督(コーチ)の関係
- ◆さらにいえば、組織としての研究の企画・管理を行う役員の十分な配置

えますが、大学とか研究機関全体でもあてはまる。その研究機関がどちらに向かって研究をしていくか。限られた資源というものが、どうしても制約条件としてあります。ある分野はこれから伸びるということで、重点投資するならば、既に使命が終わった分野からは撤退していく。民間企業の経営ですと、当たり前ですけれども、そうした判断も、必要なのではないかと。私自身の、研究組織のイメージ、アドミニストレーションのイメージというのは、そういうものだということです。

では日本の現状はどうか。今お話したら、うなずいていらっしやる方がいらっしやったので、分かると思いますけれども、わかりやすく言いますと、教員、教授がとにかく一番偉いというイメージがあって、その教授の指揮監督の下に、単純事務という言い方はちょっと失礼な言い方かもしれませんが、そうした事務を担当する職員の方がいる。そこでは、縦の

## わが国の大学(研究機関)の現状は？

- ◆研究に専念し、リーダーを務める教員と、教員の指揮監督下に、単純事務を担当する職員
- ◆意思決定、企画、渉外、資金調達等のマネジメントは教員の仕事
- ◆大学活動の複雑化に伴って、教員のマネジメント業務は激増！
  - 結果としての研究時間の減少
  - 研究成果の質の低下
- ◆タコツボ型研究室中心の「自治」の発想
  - 理系と文系—近年の社会科学の研究成果の変化
- ◆研究マネジメント(URA)業務についての認識の欠如

関係が築かれているのではないかと。意思決定であるとか、企画、渉外つまり対外的な事項、資金調達、そうしたマネジメントの重要事項というのは、具体的な事務の担当はともかくとして、それを考えて決定するのは、教員の仕事であるということになります。理科系の場合にはある程度分業は可能かもしれませんが、文系の先生方の場合には、全部それが1人にかぶってくるということになります。私の場合はたまたま管理、マネジメントが研究の対象ですから、自分でやってみるのは、それなりに勉強にはなるんですけども、そうでない方のほうが圧倒的に多いわけですね。その場合に、大学が、あるいは研究組織が、今のようにだんだんだんだん複雑になってきますと、そちらの業務が激増すると思います。その結果、研究時間が減ってきて、研究成果そのものの質も劣化してきます。なぜ質が劣化するかと言いますと、それぞれの教員は、マネジメントについての専門家ではありませんから、非専門家がその仕事をやるということは、仕事の質も下がりますし、非効率になってくる。そういうロジックが、働いているのではないかと思います。

そのために、おかしな話ですけれども、実際問題として、どうしても研究費の使い方において不適正なケースも出てくる。日本の現状ですと、ひとつでもそういうケースが出ますと、非常にルールが厳格になり、お金が使いにくくなります。私も法学部に所属しておりますが、これは法学の先生は賛成してくれるかどうか知りませんが、行政の実務の印象から言えば、ルールが多くなればなるほど違反は増

えます。少ないと違反がなくでいいという意味ではないんですけれども、そういう悪循環。そうすると、ルールを守るために、無駄なエフォートを使わざるを得ない。その悪循環というのが起こってきます。その中で、資金を配って適正に使ってイノベーションを起こすというのは、かなり厳しい話ではないかと思えます。

日本の研究組織のひとつの特徴と言いますのは、(スライドに) たこつぼ型研究室中心の自治の発想と書きましたけれども、大学の研究の世界というのは自立、自治であって、自分たちで物事を決める。これは、特に大学に言えることであって、それは他の、いわゆる国立の研究所とか、独立行政法人の研究者とは違うんだというようなことをよく言われますけれども、自治というのは、一体どういうことなのか。国立大学の法人化の時に、この議論も散々したんですけれども、大学という研究組織、教育組織の自治なのか、あるいは、部局の自治なのか。あるいは、研究者それぞれの自立性を自治と呼ぶのか。その辺は、必ずしもはっきりしませんが、発想としては、自分にできるだけ多くの研究時間と研究費と、いい研究環境を与えてくれる人は、もう事務は誰かに任せてしまうよ、と。そういう発想が、取れるかどうかポイントだと思いますけれども。日本は、どうも逆のようです。

理系と文系と書きましたけれども、確かに文系の場合には、装置を使ってデータを出すというよりも、本を読んで、あるいは資料を読んで、頭の中で何かをひねり出すことが多いわけです。しかしそうは言っても、最近の研究、特に公共政策などをやっていると、政治学だけ勉強して分かるわけではなくて、特に、理科系の分野の技術、情報技術であるとか、そうしたものについての知識は、もう決定的に重要になってきています。要するに、何を申し上げたいかと言いますと、1人でできる研究の範囲というのは非常に狭くて、限られているんです。大きな研究をしようとすればするほど、他分野との交流というものが、必要になってくるわけです。そういう意味で言いますと、私自身は理系と文系というのは、区別すること自体止めたほうがいいのではないかと。これは大学入試にも関連してきて、数学が嫌いだから文系に行くなんて、そういうのは止めて、全員やらせるとか。もうひとつ言えば、研究と事務というものも、その区別を相対化すべきではないか。そのことは、その中間的な研究マネジメント、URAの業務についても、プロフェッションとして確立すべきではないかということです。

では我が国の場合、どうしたらいいのか。これは、既に今日のお話にもあったところですが、まず、そうした職種というのがどういうものであるのか。そして、それが組織としての研究能力を高めるために必要であるという認識を持つということ。そこに従事する人たちのキャリアというものを、きちんと保障する制度、仕組が必要ではないかと思っています。今日4人の方にご報告をいただいて、海外の例もあったのですが、4人の方の中で全く出てこなかったファクターというのが、ひとつあります。それは何かというと、お給料はどれくらいか。どれくらい

の待遇でその人たちが雇われている、処遇を受けているのかということです。正直申し上げて、アメリカでは特にそうですけども、給料が高い職種というのは、何をやるかには関わらず、それだけ Prestige も高い。その辺は一体どうなっているんでしょうかというのは、質問ではないですけども、気になるところです。

## 改革の方向は？

### ◆研究マネジメントの必要性和重要性の認識

- ▶専門職種の創設とキャリアパスの設定
- ▶大学教員等研究者の意識改革

### ◆組織体制の改革——マネジメント原理が働く体制

- ▶資源の効率的な配分
- ▶職種に応じたインセンティブ・メカニズム
- ▶厳格で客観的な評価システム

このことを考えていく場合に、2番目ですけども、特に大学の先生も含めて、研究者の意識改革が非常に重要ではないかと思います。それぞれの分野では高い専門的な知識があって、優れた研究者かもしれませんが、他の分野においては必ずしもそう高い能力を持っているとは限らないのです。ここでは言いにくいんですが、研究者は他の能力も持っているというふうに思っている方もいるのではないかと。そこを変えるんです。やはり自分の不得意なところは専門家に任せる。先ほど、コーチの話をしました。自分は選手としての高い能力を持っているけれども、その能力をどう発揮すべきかということについては、高い能力を持ったコーチに委ねる、そうした発想も必要なのではないかと思っております。そういう意味で言いますと、このマインドセットを変えるということも重要です。それを合わせて、(パワー・ポイントのスライドの)下のほうにありますけれども、大学の組織というもの、研究組織というものも、考えていかななくてはならない。そこにあるひとつのポイントと言いますのは、資源の効率的な配分とか、インセンティブ・メカニズムとか、給料の話です。評価の話もありますが、やはり、マネジメントというものはどういうものなのかということがひとつ重要です。

これまで申し上げなかった点、1点だけ付け加えておきます。大学も、象牙の塔と言われたかもしれませんが、今は、厳しい外部環境の中で、研究組織というのは研究成果を出して、組織を維持し、発展していかなければならない。その時に、周りの環境、あえて言いますといわゆる社会というお客さん、それがどのような目で大学を捉えているのか。それに応えていくことが、非常に重要ではないかと思っております。これはマーケティングの発想だと思います。

私も先ほど申し上げましたように、JST で、プロジェクトの公募の研究プログラムの審査や採用をしています。あえて申し上げますと、大学の先生が書く申請書というのは、非常に読みにくくて、独善的と言う言いすぎですが、自分の言いたい

ことだけをおっしゃる。受け手がどのように捉えるかということについての配慮があまりないのではないか。そういうプレゼンテーションですと、やはりなかなか伸びていきにくいのではないか。その点、そういうマーケティングのセンスを持った方がきちんとつないで、マネージしていく、そういう仕組みを作るのが、重要ではないかと思います。

私の役割はコメントということだったのですが、何となく報告をしてしまったようです。これで終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

**中村** ありがとうございます。それではディスカッションに移りたいと思います。

まず、私自身が聞きたいことなのですが、URA を皆さんが想像する、頭に浮かべている時に、それは部局の URA を考えているのか、あるプロジェクトの URA を考えているのか、ある個人の URA を考えているのか。その点はどうなんでしょうか？

**石井** 何とお答えするか難しいですが、僕の場合は、明らかに部局だったと思います。ただ、最近のニーズに関しては、JST の CREST（戦略的創造研究推進事業）の選考において、こんな先生が居ました。面接選考に来た時に「研究費の内訳を説明してください」と促したら「人件費の一部は URA の雇用費に充てます」と回答された方がいました。このように、研究者個人で URA を雇おうという人も、確かに出てきている。

あと、海外で目立つのは、僕が国際コンソーシアムに参加した際に、プロジェクトに大変優秀な URA がいました。それは、世界中から 40 ラボくらいが参加する大規模なものでしたが、ほとんど一人で研究事務をやっている人がいました。

先ほど、給料のお話がありましたけども、その方は女性で、多分 40 代くらいで、イギリス人ですけど、年俸でいったら 900 万くらいですかね、英国においても高給だと思えますが、それに見合った働きをする優秀な方でした。MTA、マテリアル・トランスファー・アグリーメントとかで困ったことでも、すぐ英国の MRC（メディカルリサーチカウンシル）と連絡を取って調整するとか、とにかく的確でした。あらゆる問い合わせに、迅速に返事をしますし、会議のオーガナイズも彼女 1 人でやっていました。大学全体の URA に関しては、例えば、北大の場合、大学全体の URA が配置されていますが、部局やプロジェクトの URA とは位置づけが異なってきます。

**中村** 次は村上さんをお願いします。どういう URA を頭に置いたらいいのかなという質問です。例えば、社会科学研究所の場合、全体のプロジェクトをいろいろ統合して体系化するということが求められているのか、あるいはあるプロジェクトに限って外部資金の獲得から、研究者の手当てまでをするのか。つまり、継続性、持続性ということを見ると、研究所としての URA は、継続的にずっと研究所のことを考

えていかなきゃいけないということなのでしょうか。

**村上** はい、ありがとうございます。今の点からいきますと、URA も、いろいろな種類の URA が居ると。私のスライドにありますように、部局と、プロジェクトと、本部の URA というふうに、3つ挙げさせていただいたのですが、それぞれミッションが違うなというふうに思いました。大学をいかに良くしていくかという URA なのか、部局をより良くしていく URA か、それともプロジェクトをより良くしていく URA なのか。それによって、全然深さも違うし、共通の理解というのにも必要になってくると。やはり、それぞれの URA 個人や、ミッションをしっかりと把握して動いていくというのが、その人の周りにとっての URA の位置づけなのではないか。部局か、本部か、プロジェクトの URA なのかという位置づけになるのではないかなというふうに思います。

**中村** 森田さんにお伺いしたいと思います。例えば、社研の URA といった時には、社研といっても、経済学もいれば、歴史もいれば、労働をやっている人や政治学の人もいる。そういう人たちの資源を使いながら、研究計画を立てて資金を獲得してってというのは、これ、とてもすごい能力を持っている人じゃないと、なかなかできないような気がするんですけども、その点は、どういうふうにお考えです？

**森田** 一言で言いますと、高いお給料を払っても、そういうすごい人をどこかから見つけてくるか育てるということになると思います、理想像としましては。いずれにしましても、そこまでいなくても、それぞれの先生方がやっている仕事を、内容が分かって、あるいは、他の分野もそうですけど、どういう形で研究全体を社研として——社研は東大の中でかなり一貫したプロジェクトをこれまでやってこられたかと思いますがけれども——どういう形でマネージしていくかということだと思いますので。私は経済学だから、法律は知らないとか、そういう人では困ってしまう。立派な先生ばかりですから、束ねていくのはなかなか大変だと思いますが。

**中村** はい。

**杉之原** どういう単位の URA なのかということに関しては、私は今回お話を伺ったアメリカの方々は、研究所、あるいはプログラムという方もいらっしゃいますけども、そういうものを単位にしていらっしゃる。日米関係プログラムなんかですとだいぶ研究の範囲は狭いですが、東アジア地域研究所であったり、あるいは国際問題研究所であったり、ある意味、非常に社研的な、分野横断的な研究所もあるわけです。そこで、それぞれの研究所の強みや、こういう方向に進んでいきたいということ

決めるのはもちろん最終的にはファカルティであり、所長なのですが、事務方のトップもそういうのに関わって決めていくと。そういう意味では、研究所単位の URA であると言えます。

私の今の立場は、社研の中の特定のプロジェクトの運営のお手伝いですが、インタビューした方々の多くは、そういうふうに、研究所全体の将来像みたいなものを考えていくようなお立場だと思います。大学全体で、そういう戦略を考えるとということもあり得るかもしれませんが、特に東京大学のような大規模な大学になると、そういうことをするのは、部局単位のほうが現実的なのかもしれません。

**中村** 私も、どういうことをイメージしたらいいのかっていうのがよく分からないのでご質問しているんですけども、そういうふうにプロジェクトとか研究所、部局単位ということになると、トム（・ブラックウッド）が言ったように、教育との関係はどういうふうに考えていったらいいんでしょう。では山本さんから。

**山本** そうですね。教育の問題は、大きいですよ。大きいですけど、変な話ですけど、縦割りという弊害があって。多分、このリサーチ・アドミニストレーターというのは、やはり学術政策、つまり科学技術学術政策局の政策です。それから一方で、文科省の高等教育局のほうは、教育部門を受け持つという前提で、それぞれ違った要請が、ひとつの大学にきておりますから、そこら辺は難しいのですが。

概観すると、研究にある程度専念できる大学というのは、比較的少数であって、多くの大学は、大衆化する教育環境の中で、いかに学生サービスをするかということに大きな期待がきておりますから、そういう意味では、教育活動こそ大学の中心とっておられる大学が多いです。また、教育活動にも、昔のように教員がただノート作って、大きな教室で読めばいいっていうわけじゃなくて、いろいろな仕掛けが必要ですから、やはりこれもお手伝い、あるいはそれをデザインする人が必要なのです。お手伝いをする人は、ティーチング・アシスタントということで、かなり定着していると思うのですが、例えば、カリキュラムをデザインしたり、あるいは、学生と社会との関係を考えるというと、これまた教員とは違った立場の、専門家の力を借りる必要があるかもしれない。そういったことまで全部 URA と並びでできるような人がいるのかっていうと、ちょっと複雑で、多分できないんじゃないかと思うので、それはそれで、また新しい人材として考えないといけないのではないのでしょうか。

**中村** どうですか？堤さん。

**堤** 教育の前に、URA の定義の議論についてまず一言だけ。URA という言葉を手放

しで使ってしまうと、何が URA なのかという定義の話で議論が空転してしまうわけです。つまりいろいろな立場のひとが考える何をなすべきかという話から先へ進めなくなるということです。だからこそぼくは調査を始める時に、それまでなされていた議論を参照しながら、URA の役割・目的は研究支援である、研究推進であるとしてとりあえず設定しました。その上で、それを担っている人たちの多様性を調査してきたというのが、ぼくの報告の実際の趣旨です。そこでその設定が自体が間違いだというふうに言われると、また難しいんですけども。研究を推進するためには何ができるかという目的を設定して調査を行った結果、文理であったりリソースの問題であったりとか、キャリアの問題であったり、裁量の問題であったり、組織構造の問題であったりという多様性が見いだせませすということになったわけです。その多様性を考慮した上で、じゃあ誰に何を任せませすかということを考えなければなりませんということ報告したのが、ぼくの報告のつもりです。

もうひとつ、教育という点でぼくの報告と関係するとすれば、研究者養成という意味での教育と、そうではない学部ですね、研究者養成じゃない教育とはまた話がちょっと変わってくるんだろうというのがひとつです。

もうひとつは、実際にインタビューで先生方にお話を聞いていてわかることは、先生方は研究／教育／社会貢献のような形で仕事を単純に切り分けていらっしゃる方ばかりではないということです。研究をするためにも教育が必要だ、例えば教育をやって学生と喋っているからこそ研究のアイデアが浮かぶんだということをおっしゃいます。研究／教育／社会貢献のようなものを一緒に行うことで今まで培ってきた複合的な役割が、研究にも役立つし、教育にも役立つし、組織マネジメントにも役立つしというような形で発揮されて、先生方の中にノウハウとして蓄積されている部分がある。ぼくの報告のなかで、研究者の役割とは何なのか、大学とは何なのかという大きな論点が URA というひとつのトピックで問い直されているのではないかと申し上げたのは、そういうことです。

中村 はい。

森田 先ほど杉之原さんが、いくつかのアメリカの大学の話をされましたが、あの中に出てきた、ハーバード大学の US-Japan Relations(日米関係プログラム)と、Institute of Japanese Studies(日本研究所)、昔は Japan Institute って言っていましたが、何十年か前に、私はそこにいたことがありまして、短い間ですけども。私の URA のイメージというのは、そこのディレクターのイメージですので、その意味では、きょうの私の情報にはバイアスがかかっているのかもしれませんが。何を申し上げたいかと言いますと、アメリカの場合は、そこの研究所もそうですけれども、基本的に専任の先生が少なく、外部から兼務の方が来て作っているんです。日本の場合に

は、学部、ファカルティそれぞれそこに先生が、ほぼ全面的に所属して、研究教育に従事している。それ自体、組織としてのまとまりは非常に強固になりますけれども、外部に対して排他的であり、異質になってしまうという傾向があります。

アメリカの場合は、どちらかと言いますと、教育組織と研究組織が分かれています、研究組織は関連する研究者が集まってきて、研究所のミッションのために働いている。従って、それぞれの先生が流動的ですから、そうした先生方というか教員を、どうやってまとめていくかというところで、アドミニストレーターというのが、どうしても必要になってくる。だから、URAのほうは分からないですけども、多分私が知っている範囲では、教育のほうもUEAというかどうかは知りませんが、カリキュラムを組んだり、きちんとした形で、本当に必要な学生の知識が、どういうものか。それを、誰に教えさせればいいのか。そういうマネジメントをやっている人がいると思うんです。日本でも少し変わってきましたが、東大の場合には、以前は学生を持っている教育組織と研究組織とが分かれていますけれども。最近では、東大内部でも、例えば情報学環・情報学府、公共政策大学院に関して言いますと、研究組織と教育組織が一応分かれています。そういう仕組みがあるので、そういう仕組みのほうは、これからの研究のためにいいのかどうか。そして、そういう仕組みを作った場合には、やはり誰かが束ね役として必要になってくるのではないかと。その文脈を頭に置かないと、なかなかURAの話はしにくいのではないかと思います。

中村 とてもよく分かりました。すごくよく分かりました。

堤 森田先生のお話を受けて、繰り返しになりますがひとつ申し上げます。お配りした資料のなかに、次のような語りがあります。

URAの定義はまさに研究者の定義にもなるので、そこ【研究とは関係のない単純な作業とはいえ、そうした作業を——引用者注】を全部ひとに投げてしまったら、研究者や教育者っていえるのかっていうふうになりますよね。だからURAが投げつけてる問題はかなり本質的だと僕は思ってる。……中略……だから【いろいろな仕事を——引用者注】全部含めて研究者、大学の先生だろっていうのが僕の認識なんです。忙しいし、給料もよくないけど、こんなもんだろ、と、大学の先生というのは。

ここでは、URAがいままで大学教員が担ってきた仕事の一部を担うことになるとすれば、URAの定義が、まさに研究者の定義にもなるというふうに語られています。教育や組織運営を含めて忙しさを生み出すさまざまなことは、大学の先生であればやって当然だというふうに思っている先生がいらっしゃるということです。

森田先生がおっしゃってくださったように、効率化や活性化をするためにありうるひとつの方法は、苦手な分野や専門外の仕事を切り分けて外部化して、それぞれが専門集団として協働していくということです。その方向性が良いのか悪いのかはここでは別問題として、現在の、例えばここでインタビューに答えていただいたのは文系の先生ですけれども、いろいろな仕事が全部一緒くたになって、自分自身の職業的なアイデンティティを作っている場合がある。しかも、それが実際に多方面に役立っているというふうに感じていらっしゃるわけです。そうだとすれば、分業化しようというような方向性に対しては、抵抗が起こるのは当然であるように思います。

ですからミクロな場面でどのような支援をするかという問題だけではなくて、大学組織自体、研究者の役割や定義自体といった、森田先生がおっしゃるようなもっと大きなレベルでの議論の文脈が必要になるだろうということです。実際にどの方向性が正しいかということは別の問題として、大きな構造改革、制度改革が起きないと、現実的にはなかなか動かしにくい部分もあるのではないかというふうには感じます。

**ブラックウッド** そうですね。僕の仕事も、杉之原さんがインタビューしたアメリカ人の方々の仕事も、狭い意味では URA には当てはまらないと、僕は思います。アメリカには URA という肩書のついている人がたくさんいます。MIT の場合は、ほとんどが外部資金の獲得や、管理、運営を専門としている人たちです。ですから、僕はそういう意味では、URA とは言えないのです。ハーバードのギルマンさんや藤平さんも、自分が URA であるという認識はないと思います。広い意味では URA と言ってもよいかもしれませんが、僕の場合はさっき言ったように、研究というよりも、教育が中心ですから、UEA (University Education Administrator) のほうがふさわしいのではないかと思います。

これから URA を考える時に、教育面も入れたいなら、一点。アメリカの大学で働いていて、日本の大学と違うと感じるのは、日本の大学の先生たちは管理の仕事、アドミニストレーションの業務が非常に多くて、先生たちがすごく忙しい。例えば社研でも Contemporary Japan Group (現代日本研究会) という研究会がありますが、それを教授がほとんど運営している。そういう仕事はアメリカだったら、僕なり、ハーバードの藤平さんやギルマンさんなりがやります。そういう意味では、日本の URA は——UAE っていう名前を付けても、URA という名前を使うにしても——少しでもそれで先生たちが研究や、教育学術的な仕事に没頭できるように、管理業務の責任は他の人に任せるとするのは、URA の仕事と考えてもいいかなと思います。

中村 フロアにお聞きしようと思います。どうぞ。

**質問者 1** お話、ありがとうございました。発言の機会を与えてくださったので、コメント的な質問をしたいと思います。私、石井先生にちょっとお伺いしたいと思っていることがあるんです。まずひとつは、URA の位置づけ、役割です。これは私考えたことなんですけれども、やはり明確で有益な研究の判別ではないでしょうか。もうひとつは、研究のシステムチェックです。つまり、有益なターゲットを設定したはいいいけれども、有益な果実・成果を得るために、エラーとなりうるシステムが本当に適切に運営されているのかということをチェックすることが必要です。これは、いわゆる研究倫理の面も含めてですね、論文のコピペであるとか、剽窃なんかを探すことを含めてですね。そういう意味での、監視。URA には大きく、この 2 つの役割があると私は判断しました、先生のお話を聞いてですね。

同時にそうなってくると、URA っていうのは、1 人でかなり多くの能力を持った人、マルチな人が要求されるかもしれませんが、まずそういうひとはいない。すると要するに、ひとつのチームを結成すべきだと思うんです。つまり、事務は事務、それから研究倫理は研究倫理、あるいはいわゆる文系から取るとか理系から取るとか、いろんな多様な人材からいろんなスタッフが複数名集まってきて、それでひとつの URA 機関っていうものを作るべきじゃないでしょうか。部局ということも可能であるけれども、全学的にそのこの大学で、文系理系も問わず総合的にどの分野にも関わるような、ひとつのセンターが必要じゃないかなと思います。そうでないとやはり、分離融合的な視野というものが生まれてこないですね。複数のスタッフが対話をなし合う、複数の URA が集うセンター的なものが必要であると。そのためには、幅広く登用しなければ駄目で学者だけじゃなく、社会との関係の意味でも多様な人が必要だと。だから海外からも、ある意味ではスカウトする必要があるんじゃないでしょうか。こうした点で石井先生にご感想をうかがってみたいなと思います。

**石井** URA のチームのようなものを作るということですか？

**質問者 1** そうですね。

**石井** 私が居た京大の部局は、人数は多かったと思います。20 人近く、少なくとも 10 数人居ました。ただし、通常は部局に多くの URA を配置するのは組織における位置づけやコストの観点から無理だと思います。先ほど、やはり給料のお話が出ましたが、これとても大事な論点だと思います。もしこの会場で URA を今後志向していて、給料をひとつの重要なファクターとして考えておられる方がいたら、それは止めたほうがいいです。私は今、北大で 44 歳の特任准教授ですけども、36~37 歳で京大

での給料のほうが高かったです。これを、どう考えるかなんですけども、やりがい  
はありますが、URAの仕事はきついです、はっきり申し上げます。仕事量というよ  
り、精神的なものが結構大きいです、プレッシャーがありますから。それを考えたら、その給料は当然かなと思います。しかし、私は今、北大でアンハッピーかと言  
うと、そうじゃないです。別に今の給料が著しく低いとは思わないですし、研究を  
楽しんで行っています。

いろいろ考えると、URAがそれなりの能力だとか、パフォーマンスだとか、結果  
を求められる立場であるっていうことを考えると、やっぱ給料は当然その労苦に見  
合うレベルで与えられるべきだと思います。そうすると、大学等が雇えるURAの人  
数は相当限られますが。ただし、URAの仕事は滅私奉公に終始するものでもない。  
この冊子（堤の発表資料）をちょっと斜め読みしてみても、URAには将来のキャリ  
アに役立つメリットが確かにありそうです。一流の先生に会えて、その先生のノウ  
ハウを公然と脇で会得できるかもしれない。僕は山中先生が一流誌に投稿して、た  
くさんレビューアーコメントが付いても、必死で応答する様子を目の当たりにする  
ことがありました。そこから得たノウハウを今の僕の研究に活かしています。だから、  
URAを経由して、将来研究者でやってこうっていう人にとってプラスも必ずあ  
ると思います。しかし、給料面を重視してURAという職業を考えるのは、やめたほ  
うがいい。

**質問者 2** 大変興味深いご講演、ありがとうございました。2つ、質問がございます。森  
田先生と堤先生の、研究者とURAのミッションが、どこまでひとつの人格に統合さ  
れるのか、セパレートなのかというその議論はちょっと置いておいて、2つの質問に  
なります。ひとつは、最近、世界大学ランキングが発表されまして、日本は東京大  
学が23位かな、アジアでは一番です。社会科学とか人文科学の世界ランキングにお  
よぼすインパクトっていうのは、どういうふうに評価をして、文系機関というのは  
どういうふうにそういうところに貢献するのか。それは、世界ランキングに直接貢  
献しなくても、新たな価値を見いだすという視点でもいいんですけども。もう少  
しグローバルな視点で社会科学、人文科学は今後、世界に貢献する価値はどうい  
うものを目指していくのかという議論をしていただきたいなというのがひとつ。

**中村** URAが、ということですか？

**質問者 2** その中でのひとつのファンクションとして、URAはどうするか。ふたつ目は、  
今日は理系のURAだけじゃなくて、文系のURAっていう可能性をご議論されたわ  
けですが、私は社会科学と自然科学が学際的に融合することによって、どういう新  
たな価値が生まれるのかっていう議論も、社会科学のURAを議論する上では、非常

に重要なのではないかと思っていて。その点についても、お話が今日はちょっとなかったような気がしたので。この点について、ご意見をうかがいたいということで、以上です。

**森田** 最初ですけれども、文系のほうは、日本の研究は世界のランキングが低いと言われるのですけれども。何ををもって評価をしているかといったら、大体英語文献なんですね。当たり前ですけど、私も法学部に居て、日本の民法を研究している人が英語で論文を書いたとしても、あまり評価はしてくれませんかし、意味がないと言われる。それはやはり、学問の生み出す知識に対するマーケットがありますから。それをどう評価するかというのは、なかなか難しいと思います。だんだん国際化が進んできているようだし、経済学などはほとんど理系と同じようなレースになっていると思いますけれども、日本文学についての研究を他の人文科学の研究と国際比較するというのは、非常に難しい。そののところをきちんと勘案しないと、単純な比較でランキングというのはできないと思います。そういう意味で言いますと、文系の場合は研究成果の比較は、非常に難しいと思います。もうひとつ、文系と言ってもたとえば経営関係については、やはりどういう人材を生み出しているかというのは、教育面で言う大学のアウトプットですから、そちらのほうで国際的に通用する人材をどのくらい生み出したか。むしろ私に言わせますと、そちらのほうで国際比較をできるような、そういう指標を日本で開発して普及させていただきたいという気がします。

2番目の学際的ということについては、先ほど時間がなくて不十分だったかもしれませんが、私自身はさきほども言いましたように、理系文系という区別はだんだんなくなってくると思います。ピュアサイエンスのほうで言いますと、やはり限られた分野で、ずっとそれを高めていくっていうのはあると思いますけれども、社会科学も含めてあるいはエンジニアリングのほうになりますと、これは社会的にどう応用するかという話になります。例えば、バイオのお薬の創薬の話にしても、薬そのものの開発は理系の話かもしれませんが、それが安全かどうかという審査を受けるということになりますと、これはかなりギチギチの法律の世界に入ってます。さらに言えば、それでどうやって販売してもうけるかという話になりますと、マーケティングの話になります。最初からマーケティングのほうが見えないと、純粋な基礎的な研究のほうにも力が入らないということがあるわけですから、そういう意味で言いますと、そこはまさに一気通貫でどうやって異なる分野の人たちを統合して、ひとつの研究プロジェクトに仕上げるか。まさにその URA がこれから期待されるというのは、そういう役割だと思います。よろしいでしょうか？

**質問者 3** 1点だけ、石井先生にお伺いしたいと思います。ご発表の中で、結果が URA

では求められると、教員と同じであるというふうにおっしゃっておられましたけれども。研究結果、成果を出すのは、最終的には研究者だというふうに思いますが、外部資金獲得以外にも、URAとして結果を出すというのは、どのようなものが想定されるかということをおうかがいしたいと思います。

**石井**　そうですね。確かに、資金獲得支援以外に何があるかっていうことですが、僕が京大にいたときは組織ができたばかりだったこともあり、望ましい人材を採用できたという点も仕事の結果として挙げることができると思います。組織を構築できたというのは大きいとは思いますが。例えば当時は私が1人しかいなくて、あともう1人知財の担当職員が居ましたけども、広報部門がどうしても必要だということになりました。そこで大学等の公的機関の広報業務のIR (institutional research) をしまして、広報には報道と普及の業務があるという理解を踏まえて、リクナビとかで求人広告を出して、採用を進めていきました。そのような組織の戦略的構築を進めることも、数値で結果を出しうるURA業務の一つだと思います。あと、研究者の採用も当てはまると思いますが。やはり組織に対して、目に見える形で結果を残せるかっていうのは、大きいと思います。その点で、多分事務職員の方々や、技術職員の方々が個々の業務において最終的に結果責任を求められるとは限らない。しかし、URAの方々については、組織にどのように貢献したか結果が問われることになると思います。プロセスだけでは、新しいポストとして存在意義を示すのは厳しい。また、もし給料が高かったら、その説明はますますつかない。

**中村**　僕なりにまとめてみますので、これについてコメントがあったら、皆さんからいただければと思うんですけども。

お話を伺っていて、URAには4つくらいのタイプあるかなっていうふうに思いました。ひとつは、森田さんがおっしゃったように、専任の研究者からなる組織で、実際にプロジェクトを企画し、運営し管理する、専任の職員です。これは、文字通りのURAですね。これは日本では、例えばシンクタンクとか、アジア経済研究所のようなところが、やろうと思ったらできる話です。この場合には、そういうかなり能力の高い人、外部資金を取ってこられるような人が、URAとして役割を十分果たせる。これが1番目ですね。

もうひとつは、これはお話には出なかったんですが、山本さんのお話に出てきたように、研究組織、教育組織からなる普通の大学組織だけれども、事務職員の能力をアップさせることによって、彼らの研究・教育の支援能力を十分に鍛えられる。こういうような形で、URAを育てていくというやり方が、2番目のタイプ。恒常的な大学の学部などが、外部から採ってくるんじゃなくて、事務職員の能力をアップして鍛える、権限も与えるってことで研究者の負担を軽減してもらって、助け

てもらおうというタイプが2番目。

3番目が、これ石井さんがそうだと思うんですけど、研究組織の立ち上げの段階で実際にどういうお金を取ってきて、どういう陣営でどういう方向を目指すかっていうようなことに、尽力するタイプ。立ち上げ後にスムーズに研究組織が運営されるようになると、URA そのものはあまりいらなくなってくる。これが3番目。

4番目は、これは研究所でも部局でもそうなんだけど、個々のプロジェクトを支援するための人たち。これは、杉之原さんが言ったように、ポスドクの人たちがひとつ考えられるかなというふうに思います。

お話を聞いていて、その4つくらいのタイプがあり、多分それぞれに期待される役割も、権限も給料も違ってくるんじゃないかなっていうふうに思いましたが、いかがですか？

**山本** 基本的には、まさにその通りだと思います。ちょっと見方を変えてみますと、URA になっている方は、いわゆる「よくできる職員」の方もいらっしゃるし、それからポスドクからいらしている方もいらっしゃるわけですが、日本で大きな問題になっているもののひとつに、大学院教育を受けた人のキャリアパスの話ですね。多分、URA の創設にあたって、そのことはかなり強いインセンティブになっていると聞いておりますけれども、特に文系の場合は学部教員基本調査の結果を見てびっくりしたのですが、一番新しいデータを見ても新しく大学教員に採用される人の半数は、大学院を出て採用されるプロセスではなくて、官庁とか企業とか、そういったところを回って、採用される方が約半数ということであって、大学教員市場は、これから18歳人口の減少で、ますます縮小する中で、さらに大学院での教員採用の道が狭くなっているというような現状があるわけです。しかし一方で、せっかく大学院を出て、要するに高いレベルの教育を受けかつ能力の高い人が、社会にどういう形で貢献できるかということも考えなければならないわけです。

アメリカとか、あるいはヨーロッパもそうだと思いますけども。ドクターを持った人があちこちで活躍していますよね。大体、国際機関見ると分かりますけど、相手方は政府の役人であっても団体の職員であっても、マスターであるとか、Ph.D. を持っている人がたくさんいます。日本では、東大法学部を出て威張っていても、海外行くと全然相手にされないということになるわけでありまして。だから、そういう知的な能力の高い人がどうやって勝負するかということは、URA を含めて、それ以外のところでも、真剣に考えないとこれから大学院問題は本当に大問題になるんじゃないかなと、心配しているのです。

**森田** はい。大学院の問題、非常に難しいですけども、もうひとつ言いますと、先ほどの延長ですが、やはり我が国の比較対象をアメリカにした場合の、制度的な前提

がかなり違うということです。ヨーロッパもそうですけども。私は公共政策大学院の立ち上げの時に関わりましたが、外国の似たようなものを調べていた時に、入学条件に日本と決定的な違いがある。何かというと、向こうは実務経験3年とか5年の学生を優先するわけで、学部卒業をそのまま入学させるということは非常に少ない。日本の場合、そうした場合に、もちろん実務家も入学してくるでしょうが、多分あまり学生が集まってこないでしょう。向こうの場合には、やはり実務の経験をもっている方が、特に文系の場合には、そこで知識が身につくという考え方になるわけです。我が国の場合には、必ずしもそうではありませんから、即戦力といった場合にはなかなか実務の経験のない学生は役に立たない。実務経験ということになりますと、やはり元お役員の人になるという気がします。その意味で言いますと、東京大学の法学部はストレートに学部卒だけを送り出してきていますが、そこには日本の雇用環境の問題もあるんですね。昔は採用した後、オン・ザ・ジョブ・トレーニングでいろんな実務経験を身につけさせていましたから。今そういう可能性が少なくなってくると、そちらも問題になってくるでしょう。そういう意味で言いますと、実務経験の違いがひとつ。

もうひとつは、アメリカの場合も日本の大学の場合でも、アンダーグラデュエイトとグラデュエイト、それもマスターコースとドクターコースとありますけれども、アメリカの場合、例えば経済学部を出て、経済学のマスターコースを出て、経済学のドクター取るというよりも、いろんなバックグラウンドを持った人が違う専門分野に行く。要するにマルチなタイプな人間ができてくるわけです。ですから、例えば物理学で Ph.D. を持っていないながら、同じようにビジネススクールで MBA を持っているという人も居るわけです。そうした、ハイブリッドと言いましょか、いろんな形での人材育成をるところがある。日本の場合、どちらかというと狭いルートの人材の純粋培養的なものがある。これが、やはりドクターの問題でも、かなり影響しているんじゃないかと思います。ドクターの問題で言いますと、日本の場合には大学院の重点化後、博士課程の定員を増やしました。それが今、ポストドクの問題になっているわけですが、そういう人たちをどのような形で、社会で活用していくかという場合に、やはり高度の狭い範囲の専門知識ではなくて、できるだけ広い専門知識をつけるような、そうした形でのカリキュラムもそうですし、教育体系、大学の仕組みも必要ではないかと思うし、その中からまさに URA の人材というものを創り上げていくということが必要なのではないかと思います。

**中村** それでは最後にそれぞれ順番に一言ずつお願いします。

**堤** それでは、ご質問にあったことについてひとつだけ。インタビューさせていただいた対象の方々がおっしゃっていることをお伝えするだけなんですけれども、そ

れが重要だと思いますので。

大学の世界ランキングの話ですね。インタビューさせていただいたある URA の方は、世界ランキングについて、それは「アメリカナイズされている」というような言葉を使って表現されています。そういう圧力が組織にかかることによって、その中に居る研究者が苦しくなってしまう。つまり、組織にかかる「アメリカナイズされた」圧力と、その中にいる研究者の研究支援が、うまく整合しない瞬間がある。その時に URA というのは組織を支援するのか、それとも研究者を支援するのかで、股裂き状態になるんだというような話です。そこにジレンマがあるんだというお話を、URA の方が実際に語っていらっしゃいます。その時に、この URA の方は、ただどちらかを選択するというだけではなくて、国際ランキングに左右されてしまう、そういう圧力自体を URA という立場から、何とか変えることもできるのではないか、もっと適正な形の競争に変えていこうというような声を、URA 自身が上げていくことができるはずだというふうに、おっしゃっていました。

ですからこのシンポジウム全体、もちろんぼくの報告も実質的にそうだと思いますけれども、URA 職に何ができるか、何をすべきかというような話は、大学とか研究とかっていう全体がどう変わるかという話といつもリンクしてしまうということです。そうした視野のなかで考えて選択していく必要があるんだろうなというふうに思います。また同時に、URA の皆さん自身が、選択権を持って、発言権を持って働きかけていくということができるといふふうなふうに思っております。

**杉之原** 中村先生のお話、URA の 4 類型に関しては、非常に腑に落ちるんですけども。

この 4 つの類型がどういう関係にあるかということで、例えば、アジ研を例に挙げられましたけれども、本当に研究に専念するところでは、非常にプロフェッショナルな URA を置く可能性がある。そういう人たちを育てるのに、2、4 のような類型との結びつきを考える必要があるのではないかな。また、研究組織の立ち上げにあたって、研究組織全体の戦略や、資金面の手当てのようなことを全部考えるような、石井先生のような立場の方を育てるためには、例えば個々のプロジェクトを支援するところから始めたポスドクの人が、場合によっては、そういう方向に育っていくこと。あるいは事務職員として能力を磨いて、そういうような立場になっていくという人たちが出てくるのかな、と思いました。そうした場合に、そういう下位の URA でも、山本先生のお言葉を使うと、「能力」プラス「役割」、あるいは「裁量」や「責任」という言葉を使ってもいいのかもしれないのですけれども、ある程度の裁量や大きな役割を、そういう人たちに与える。仮に専任の URA、プロフェッショナルな URA というものを、育てたいという意図があるのであれば、そういうところから頭に置いて育てる必要があるのかなと思いました。

先ほどから少し話に出ていた、待遇のこととの関連では、もちろんプロフェッシ

ョナルで、有能な URA を獲得するためには、それ相応の待遇が必要であろうとは思いますが、その一方で、単に金銭的なメリットだけではなく、その仕事に誇りを持って就いているという人も実際、日米あるいは他の国でも、大学組織にはたくさんいらっしゃると思います。コロンビア大学の場合は、場所がマンハッタンですので、事務職員の方々が「お金が欲しいなら、ダウントウンで働けばいい。私たちはそうじゃない。大学のカルチャーに誇りを持っている」というようなことを言っていたのが、非常に印象的でした。そういう意味で、どんな薄給でもよいということでは当然ないにしても、大学、知的な営みを行うところに対する、誇りというのを持つ人たちというのは必ずいるので、そういう面も含めて、誇りを持てるような仕事を作っていくということも、ひとつ重要なことかなと思います。

**村上** 先ほどの堤さんの調査の中で、教育と研究と表裏一体なんだというようなところが議論されましたが、私のセンターでは、研究はセンターで、教育は他の研究科を兼務して教育を行っているというところで、先生方の忙しさをマネジメントすることがちょっと行き届かない部分、目の行き届かないところが出てきます。そういったところで、その忙しさを私たちはどのようにマネジメントしていくのかとしたら、石井先生もおっしゃっていたような「戦略」のところで、いろいろ考えていく必要があるのかなと思いました。そのような視点で、これからも支援につなげていきたいと思います。

**石井** URA はきつい仕事です、というふうに言ってしまいましたけど、メリットややりがいには確かにたくさんあると思います。僕自身にとっては、一番やりがいがあったのは、山中先生から信頼を受けているという実感があったのが大きかったです。昼に購買に弁当を買いに行く時に、山中先生がタタタッと後ろから走って「石井さん、うどんを食べに行こう」誘ってくださったことがありました。一緒に何気なく、昼食の時間をシェアして、何か悩んでいることがあったら聞いてみようという気遣いだと分かりました。また、本音で話ができる土壌があったこともあり、私はあえて山中先生にきつい指摘をしたこともありました。しかし、それは、組織のためにお話ししているのだから、話を聞こうと考えてくださると信じてお話ししました。私はかなりズケズケと言う性格なので、所内で研究者と衝突みたいなものはありましたが、それに伴う精神的苦痛はありましたが、やはり組織のためによかれと思ってお話ししているつもりなので、必ず通じると考えておりました。

あと、組織のために何かする、アクションを起こす時に、やっぱりデータがないと全然説得力がない。感情論で「先生、これが必要なんです」と言っても全然駄目だと思います。今、何のためにそれが必要なのかっていう根拠を示さなければならぬ。事務の職員の人に、内規を曲げてまで、会計検査院の検査リスクを冒してま

で、何かやれと無理を言っても無理なものは無理なんです。URA の人もとうぜん會計的な知識を備えて、限界をよく理解しておかなければならない。あと教員の先生に「こういうことが必要だ」とお伝えする際、専門的知識の面では URA は明らかに劣ります。しかし、そこで説得力をもってお話しするうえで重要なのは、やっぱりファクトだと思います。徹底した IR (Institutional Research) から得たファクトデータでお話しするのが重要です。他の部局と比べる、あるいは他の大学のライバル機関と比べるだとか、あるいは海外でもいいのですけども。財務的な分析もあるかもしれませんが、マンパワーもあるかもしれませんが。IR (Institutional Research) で、データで議論しないと説得は難しいと思います。

逆にデータがあれば、大体、組織のために「ぜひともやりましょうよ」と言えば、大体皆さん「分かった」というふうな気持ちになると思います。感情論のみでは話を確実に進めるのは難しい。URA は、ある意味リサーチャー、Institutional Researcher だと思います。データがとても大事だと思います。組織的なことを動かすのは、感情論だとかトップダウンだけでは動かない部分がある。データが大事だと思います。以上です。

**中村** ちょうど時間となりました。報告者とコメントーターの皆さんに関して、盛大な拍手をお願いします。ちゃんと交通整理できなくて申し訳なかったですけども、とても有意義な時間を過ごせたなと思っております。どうも本日はありがとうございました。

(了)