

Title	米国におけるURAシステムの発展と現状
Author(s)	ヤング吉原, 麻里子; 玄場, 公規; 玉田, 俊平太
Citation	年次学術大会講演要旨集, 32: 578-583
Issue Date	2017-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/14961
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

米国における URA システムの発展と現状

ヤング吉原麻里子

○玄場公規（法政大学）

玉田俊平太（関西学院大学）

1. はじめに

2011 年に文部科学省が「リサーチ・アドミニストレーター(URA)を育成・確保するシステムの整備」の実施を政策として取り上げ、各大学で URA 業務をおこなう部所や人材の配置が試みられた。URA 業務として想定される実務能力を整理したスキル標準の作成が進められるなか、業務の細かい内容を体系的に把握し、より効果的なシステムの構築に役立てようという動きがみられている(矢野・村上・林 2013)。それにともない、研究の支援推進体制の構築が既に進行し、URA 人材の職能団体なども活発な米国が海外の事例として注目され、詳細な報告がなされている(石川・中崎・齋藤・鈴木 2011; 鳥谷・稲垣 2012; 山野 2016)。

これまでの調査には、米国 URA システムの組織・業務的な側面にフォーカスをあてたものが多い。NCURA や SRA といった職能団体が、URA 業務の体系化や人材育成を通じ専門性の確立に取り組んでいるが、米国においても大学職員に職務資格が必要とされるわけではないため、URA の形態は決して画一的ではなく養成課程やキャリアパスは多様である。日本の大学における事務部門の職員との類似性も報告されており、研究出身者も相当数いると考えられる欧州の事例とはかなり異なる印象である。研究活動を支援推進する業務はプレアワード・ポストアワード・戦略などと多岐にわたるが、米国の研究大学では実際にどのような属性を備えた人材が URA として登用され、また多様な業務の効率的な運営にむけてどのような模索がなされているのだろうか。

本稿では、リサーチ・アドミニストレーションの概念が生まれた米国において、研究活動の管理・支援・推進部所が発展した背景を概観するとともに、2015 年から 2016 年度にかけてスタンフォード大学で行った実地調査の暫定報告を行う。詳しいヒヤリングでしか掬えない定性的な情報を蓄積し、多様性に富む米国 URA 人材の属性・特性に関する知見を深めることが目的である。

2. 米国における URA の発祥と発展

米国における URA の発祥は、戦時中の国防研究開発および戦後の科学政策の産物と言って過言ではない。第二次大戦期の国防研究開発の流れの中で 1941 年に設立された科学研究開発局 (OSRD) の大型研究プロジェクトは、参画した科学研究者たちにとって、研究活動のマネジメントに必要なスキルを身につける貴重なトレーニングの場となった。OSRD プログラムでは、契約書の作成・機材の購入・予算管理・進捗管理など、研究活動に付随して発生する支援業務を担当する人材が必要となり、そのための人材が養成されていく(Beasley 2006)。URA の黎明期である。戦後も研究開発を継続しようとする大学と、新しく参入しようとする大学との間に競争が増大し、施設の建設や資金・人材の獲得をめぐるリサーチ・アドミニストレーションの組織化がはじまる。この時期、連邦政府に人脈のある人材がパイプ役として多く大学に登用されたが、その多くが OSRD 研究プロジェクトの管理運営に携わった研究者だった。東部の田舎大学だったスタンフォード大学を第一線の研究大学に押し上げた立役者として知られる工学者フレドリック・ターマンもその一人である。こういった動きにともないリサーチ・アドミニストレーションを専門とする職能団体が生まれ組織化が進む。もっとも早くには、1947 年に設立された The National Conference on the Advancement of Research (NCAR)」において、リサーチ・アドミニストレーションに関する情報交換や知識の共有、能力開発プログラムの作成を通じた URA の育成と発展が図られた(Beasley 2006)。

戦後の冷戦を背景に連邦政府の研究支援は増大する。1957年のソビエト連邦によるスプートニクス号打ち上げに脅威を感じた米国は、科学技術開発に大学が果たす役割を重要視する政策を掲げて、自らを大学のパートナーと位置付けて公的資金を注入した。連邦政府の研究助成が年間20億ドルから3.5倍に膨らんだ1958年からの10年間は、研究機関にとっての「ゴールデン・エイジ」とよばれた(Boucher 1992)。実際、1940年には3100万ドルだった連邦研究予算は、1979年までにその100倍近くにまで増加し(Rosenzweig 1982)、60・70年代には国内の基礎研究予算の7割を連邦政府が公的資金で支援している。その後冷戦の終結や予算の制約などを受けてその比重は減少したものの、2013年度に50%を割り込むまで、連邦政府は大学研究の主要なパトロンであり続ける。

その一方、増大する公的研究資金の運用をめぐる細かいルールが課されるようになり、大学研究の支援者としての連邦政府は、同時に規制官としての役割を拡大していく。さらに、いかなる政府機関も研究費の配分を独占すべきではないという1954年の大統領行政命令を受けて(Gumport 1993)複数の機関が助成を担ってきた多元性も特徴であろう。大統領府の科学技術政策局の下に13の省と17の庁・局が個別に研究開発予算を抱えており、さらにこれらの組織内でも行政は分野ごとに細分化されて、傘下の機関がそれぞれに研究開発予算を有している。増大する政府の研究費と複雑化する管理義務を背景に、研究資金を効率よくマネージするニーズが大学に発生し、現在のURA体制が出来上がっていった。連邦政府が大切なパトロンであると同時に複雑な構造をもつ厳しい規制官であった背景が、米国におけるURA制度を発達させた要因である(Yang 吉原 2002)。

3. スタンフォード大学URA体制の遍歴

米国のURA体制は、長期的視野に基づいて戦略的に構築されたものではない。増大する研究資金と複雑化する政府の規制を受けて、発生するマネジメント業務に対応するため、むしろ自然発生的に生まれ発展したものである。加えて、研究活動がますます重要視される一方で、連邦政府の予算減少で研究費獲得の競争は激化しており、米国のURAは体制の効率化を目指して体制の変革を余儀なくされている。スタンフォード大学においても、環境が大きく変化する中で競争的資金の管理をめぐる新しいニーズが発生し、少しずつ有機的に組織が生まれ体系化された。以下にスタンフォード大学のURA組織が統合・分割を繰り返しつつ、時流に合わせて遍歴してきた様子を概観する。

米国の大学では、対外的な渉外業務を担当する学長に加えて、予算や人事権など学内業務を総括するプロボストがおかれ、その下に各学部長と並列して様々な分野の業務を担当する副プロボストが置かれている。URA組織は多くの大学で研究担当の副学長・副プロボストの下に置かれているが、スタンフォード大学の特徴は、プレアワードとポストアワード業務の両方が副学長補佐(Assistant Vice President of Sponsored Research)の管轄下におかれ、さらに研究担当副プロボストだけでなく財務担当の副プロボストの両方に直属している点である。また、知財や技術移転を担当するTechnology Licensing Office(TLO)はURA組織とは独立している。

現在の体制は、今日までに研究活動支援の改善を図ってなされた多くの試行錯誤の結果である。初期においては、連邦機関側にも支援をめぐる具体的な指針はほとんどなく、競争的資金の管理・運営方法にも大きな関心を払うことはなかったため、大学本部で扱うのは会計的な業務だけですんでおり、研究者のプロジェクトを直接支援する学科のURAとは切り離されていた。その後、研究資金のマネジメント業務が複雑化すると、プレアワード業務はプロボスト・オフィスの下で「スポンサー付プロジェクト・オフィス」が担当し、ポストアワード業務は経理部の「グラント&コントラクト会計」が、研究費の出納業務は予算局が別途に担当という、三つ巴のシステムで対応していた。研究支援をめぐる業務が分業化された結果、全体像が見えにくくなっただけでなく、互いの業務に対する理解が不足してチェック体制がうまく機能しなかったり、当事者意識が薄れて業務が滞ったり、責任の所在が明確でなく問題が発生しても対応が遅れることもあったという。その結果、研究費の管理業務がファカルティーに大きな負担を強いて本来の研究活動を阻んでいると、URA体制自体が敵対視されるほどであった(Delgado 1998)。このような実態を受けて「研究費の管理業務の効率化を図り、ファカ

ルティーの支援体制を強化する」というミッションを掲げて、1998年にはURA担当の副学長補佐という上級ポストが設置された。

このポストには国立衛生研究所（NIH）で25年間グラント・オフィサーをつとめ、所外研究支援オフィスのヘッドをしていた人物が抜擢される。研究者と支援者の関係性を向上させファカルティーの信頼を取り戻すための体制作りが最大の任務であったが、同時に大学執行部が連邦政府とのパイプ役を期待した登用でもあったことが、当時の学内報に見てとれる（Delgado 1998）。研究者を着想からプロジェクトの完結まで徹底して支援する「一貫サービス」の提供を掲げて、それまでは部所ごとにバラバラに扱われていたURA業務の統合化が行われた（Robinson 2003）。プレアワードとポストアワード業務をRAオフィスとして一つの部局におさめた統合型モデルは、現在に至るまでスタンフォード大学URA制度の特性をなしている。職場が同じであることでアカウンタビリティに対する意識が高まり、自然発生的にアワードの扱いに一貫性が出てくる。「毎日顔を合わせる職場仲間が後々この案件を引き継ぐと思えば、プレアワードの契約交渉にも無意識に細かい配慮をするようになる」とOSRの職員が陳述している。

統合型モデルを提唱した人物が2003年にスタンフォードを引退した際、ORAは経理・コンプライアンス業務などを担当するResearch Financial Compliance and Services（RFCS）と、プレアワード・ポストアワード業務を扱うOffice of Sponsored Research（OSR）とに再び分割されている。その理由として「パーソナリティ」と「専門性」が指摘されたが、興味深い。他大学でURA歴27年の人物が2009年度にはOSR部所長となり、その2年後には副学長補佐となって、スタンフォード大学のアワード業務を支えている。2012年には、OSRにあった出納業務が切り離されてRFCSに移行され、現在の形となった。このように、ざっとかいつまんでみても、スタンフォード大学におけるURA体制は、刻々と変化する環境に伴い臨機応変に変革を続けていることがみてとれる。

4. スタンフォード大学URAの実態（暫定報告）

新しい知見を広めるため調査の単位を組織ではなく個人に合わせることにし、2015年度から2016年度にかけてインターネットによる調査と現地ヒヤリングを行った。まずはスタンフォード大学におけるURA人材の経歴を確認する調査を行った¹。さらに本部の管理部所で学部縦断的に研究活動のマネジメント業務²を担当する人材、および学科レベルでファカルティーの研究プログラムを支援する人材を対象に聞き取り調査を行い、①部所の役割と機能、②設置背景、③RAの就業観を調べた。

2015年5月の時点で、スタンフォード大学には合計271名の職員が研究活動を支援促進する人材として登録されており、そのうち経歴の確認が可能だった147名について最終学歴を調べたところ、以下の結果となった。博士号（Ph.D.）保持者は13名、法学博士（J.D.）保持者は11名、修士号（Masters）保持者は39名、学士号（Bachelor）保持者は54名、短大と思われる称号の保持者は6名、高卒が1名である。また、URAとしての職歴を確認できた103名のうち、5年以下は14名、6～10年は35名、11～15年が20名、16～20年が16名、21～25年が9名、26～30年が6名、30年以上は計6名であった。さらに次のような観察も可能となった：①比較的若手人材が多い、②博士よりも修士が多い。③研究支援業務以外のキャリアから転職してきた人材が多い。またURA人材も、研究現場でファカルティーの申請書準備を支援する職員から、アワードの獲得後に発生する管理業務を担当する事務系職員、連邦政府とのオーバーヘッド交渉・倫理問題・コンプライアンス等全学共通の専門領域を担当する職員、大学経営とからめた研究戦略立案に関わるシニアスタッフなど、その担当業務も職制も多様性に富んでいる。高橋・吉岡（小林）（2015）が、大学をとりまく外部環境の変化に様々な職員を雇用して対応した結果、日本のURA研究促進支援人材には高い多義性があることを報告しているが、スタンフォードの事例もこれに類似している。またダブルマスターあるいは修士と博士の両方を有した

¹ 2015年6月時点でスタンフォード大学のウェブサイトに掲載された研究オフィスのメンバーリストからURA人材のデータベースを作成し、LinkedinなどのビジネスSNSで経歴に関する情報を収集し、最終学歴を確認。

² 本調査においては、研究活動の推進支援業務のうち、技術移転の担当部所は対象外とした。

人材も、多くはないものの存在しており「全体として日本の大学における事務部門の職員と類似する印象があるが、高位の URA には研究者出身者も相当数いると考えられる」という東京大学(2012a)の調査報告を裏付ける結果となっている。

さらに 2016 年度に実施したスタンフォード大学での現地調査では、主に URA 本部の人材を対象にインタビューを行った。その結果、上記の東京大学(2012a)の調査報告を再び検証し、日本でいう事務部門の職員に近い印象の人材が配置されていることがわかった。部所の長でも最終学歴は学士号である人材が多く、博士号取得者など研究者出身の URA は、大学の本部ではなく研究現場に近い学科や研究センターなどに配置されていることが推測される。またヒヤリング調査の対象となった人材の特性やパーソナリティーは多様であり、画一的な URA 像は描けない。URA の養成課程やキャリアパスについても「米国においても大学職員の・・・多様性が認められることは日本と変わりがない」という大場(2013)の観察とも一致する。

現地調査は現在も暫定的に続行しており、大学執行部で URA 体制の構築とガバナンスとの関係性を俯瞰してきたファカルティーや、専門性の高い支援業務を学科レベルで担当する職員などを対象にインタビューを継続している。以下に、暫定的ではあるが、これまでの現地調査で浮かび上がった URA の実態をいくつかのポイントにまとめて報告する。

① ミッションの明確性とファカルティーとの関係性

インタビューに応じた URA 人材全員が、自分の役職や部所のミッションを「ファカルティーの支援」と明確に定義・宣言しており、担当業務に関わらず目的意識に共通項がみられた。これは、ファカルティーと直接のやりとりがある OSR の職員だけでなく、全学共通の専門領域業務を担当する RFCS の職員にも共有されていた。部所間の立場の違い（および発生しうるインセンティブの相違）を超えて、スタンフォードでは URA としての明快な存在意義が確立・認識されていることを示す。「ファカルティーが抱える諸所の課題を解決すること」「ファカルティーの研究業績を支えること」「ファカルティーの負担を少しでも軽減すること」というように、どの URA も自分の存在価値をファカルティーとの関係性のなかに捉えていた。また複数の URA が「カスタマーのニーズにこたえる」という表現をつかって、研究の推進支援業務を「サービス業」と定義・認識していることも印象的であった。外部資金をつかって行われる大学の研究活動には常に「透明性」がもとめられるが、その透明性を可能にするのが URA の役割であり、多大な事務処理に効率的に対応することが自分たちの任務であるという強く意識が共有されている。

② 求められる資質にみられる多様性

欧州の大学における URA には Ph. D. などの高等学位を取得した研究者出身の人材が多く見られる（ヤング吉原・玄場・玉田 2015）。一方スタンフォード大学では、博士号などの高等学位は本部 URA の業務を遂行するにあたって必要条件とされていない。同様に、過去の URA 職務経験もプラスにはなるが副次的でしかないという回答であった。前述のとおり、現在スタンフォード大学の RA オフィスは経理業務や連邦政府とのオーバーヘッド交渉といった戦略業務の一部を行う RFCS と、アワード業務を扱う OSR に分かれている。興味深いことにこれら部所では職員のパーソナリティーに相違がみられた。ファカルティーと直接交流するプレアワード部門の人材が強調し、リクルートの際にポイントになるというのが「コミュニケーション能力」「問題解決能力」「柔軟性」「自由な発想」などといった“ソフトスキル”である。OSR ではこれらのスキル群を「コア・コンペテンス」と称してその可視化につとめ、ワークショップなどのスタッフ開発プログラムを通じて定着に勤めているということであった。一方 RFCS では、採用条件にはむしろ、従来“ハードスキル”とよばれる資格や職務経験、個々人の専門性をあげる傾向がみられた。

③ 高い定着性とその理由

URA 人材には大きく分けて、(1)卒業直後に就職して長期にわたって定着したケース、(2)研究者からアドミニストレーターに転向したケース、(3)民間セクターで働いていたがワーク・ライフ・ balan

スの向上を求めて大学に移ったケースの3タイプがある。そのほとんどが20年、30年と継続して勤めるケースが多いという。実際に今回のヒヤリング調査で対象となった回答者の全員が、URAというキャリアにして“I love…”という強い表現を使って高い満足度を示していたことは興味深い。その理由としては ①大学の各研究室で行われている最先端の研究活動と知的活動を「チームの一員として」支えているという充実感、②知的環境に身をおく興奮、③大学という安定したセクターの中で、研究支援というニッチ市場に身を置くことで得られる安定性、④融通のきく環境で得られるワーク・ライフ・バランス、などが挙げられていた。URAに画一的なキャリアパスはなく、経歴には多様性があるものの、幾つかの考察が可能である。知の探求活動という公共財の生産に特別な価値を見出している人物が、URAというキャリアを選んでいることが改めて確認された。その他、スタンフォードという規模の大きな研究大学が提供する安定感が定着性の高さに繋がっていることがうかがわれた。やりがいを感じつつ家庭とキャリアの両立が可能な職種としてURAが高く評価されていることがわかった。この点に関しては、スイスにおけるURA調査でも同じ考察がみられている（ヤング吉原・玄場・玉田 2015）。以上の要因からか、スタンフォードの事例を見る限りでは、米国の大学で研究促進支援業務にあたる人材の流動性はそう高くない印象を受ける。とはいえ多くの大学や研究機関が集積する東海岸では、西海岸にくらべてURAの流動性が比較的高いと複数の回答者が指摘している。

④ キャリアとしての社会的認知度

アメリカにおいては大学の職員の専門性を確立するために、多くの職務領域で専門職団体が発達し、その活動を通じて、各領域に養成コースが設けられていることが知られている。もっとも早くには、1947年に設立されたNational Conference on the Advancement of Research (NCAR)」において、リサーチ・アドミニストレーションに関する情報交換や知識の共有、能力開発プログラムの作成を通じたURA人材育成と発展が図られた(Beasley 2006)。NCURAやSRAについては比較的知られているが、これらは情報発信やスキル向上などを目的とした組織である。2001年にカナダのバンクーバーで発足したINORMSは各国のURA活動を結びつける国際団体として注目されている(Kulakowski & Chronister 2006)。その他にも首都ワシントンDCで政策ロビイスト団体としての機能を果たすCOGRや、競争的資金の管理業務のスリム化を狙って1980年に設置されたFDPなども存在する。今回の調査でも、ヒヤリング対象者の多くが、これらの団体が定期的に催す会合に「すべて出席している」と答えていた。とはいえ、学外の人間に自分の仕事を説明する際に「URA」という職種で答えるかと聞いたところ、回答はいろいろであった。「具体的な業務内容の説明を加えないと、自分の仕事を大学関係者以外の知り合いに説明するのは難しい」と答えたURAもあり、米国社会でも大学という環境を出るとURAの社会的認知度はいまだ高くはない実態が浮かび上がった。

5. おわりに

これまでみてきたように、米国におけるURAの制度や人材は戦後に大学をとりまく環境が大きく変化する中で少しずつ有機的に構築され、試行錯誤しながら発展してきたものである。これは2011年度にURAという職種が政策を介してトップダウンで導入された日本の事例と大きく異なっている。

少子化や技術革新がもたらす教育のグローバル化など、大学をとりまく環境が激変するなかで、高等教育をめぐるガバナンス意識が政策立案者の間で高まっている(吉田 2013)。URAシステムの構築も、大学経営と切り離さずに執行部の観点から捉え直して考察し、全体にとっての最適解を模索する必要があると思われる。とはいえアメリカの大学管理運営の歴史的流れをみても、理事会の承認のもとに学長と学部長などの少数の管理者が決定権を握るシステムであり(中山 1994)、研究活動の戦略業務を担当するスタッフがどの程度決定権をもっているかは、今回の調査では見えてこなかった。「大学側は最大限可能なかぎり差し引きたいとのぞみ、研究者は研究のプロセスそのものに可能なかぎり多くの費用を注ぎたいと望むため、経営者と研究者の見解は一致しない」(Clark 1993)という分析があるが、研究者でも経営者でもないURA人材は大学ガバナンスの中でどのように位置付けられているのか。最近では研究活動の支援業務と推進業務とを分けて理解する重要性も指摘されており(山野

2016)、今後より具体的な事例を通して大学執行部と研究支援部所との関係性について考察し、知見を深めることには意義があると思われる。

謝辞：本研究は JSPS 科研費 17H04557 の助成を受けて実施されている。快くインタビュー調査に協力下さったスタンフォード大学の関係職員各位に深く感謝申し上げたい。

参考文献：

- Beasley, Kenneth L. “The History of Research Administration,” in *Research Administration and Management*., eds. By Kulakowski and Chronister. Boston: Jones and Bartlett Publishers, 2006.
- Boucher, Rick. “The Changing Climate for Research,” *Research Management Review*. Vol. 6-1. Spring 1992.
- Clark Burton, R. *The Research Foundations of Graduate Education: German, Britain, France, United States, Japan*. Berkeley: University of California Press, 1993.
- Delgado, Ray. “Research grant chief leaves university for government post,” *Stanford Report*, December 2, 1998.
- Kulakowski, Elliott & Lynne Chronister. “The Future of Research Administration in the 21st Century: Looking into the Crystal Ball,” in *Research Administration and Management*., eds. By Kulakowski and Chronister. Boston: Jones and Bartlett Publishers, 2006.
- Robinson, James. “Official Seeks to Streamline Grant Administration Process,” *Stanford Report*, September 10, 2003.
- Gumpert, Patricia J. “Graduate Education and Organized Research in the United States,” in Burton R. Clark, ed. *The Research Foundations of Graduate Education: German, Britain, France, United States, Japan*. Berkeley: University of California Press, 1993.
- Rosenzweig, Robert M. *The Research Universities and Their Patrons*. Berkeley: University of California Press, 1982.
- 石川 恵也、他(2011)「リサーチ・アドミニストレーション昨日とその人材育成に関する調査研究」報告書財団法人全日本地域研究交流協会
- 大場淳「大学職員の位置」(2013)『組織としての大学～役割や機能をどうみるか』広田照幸編集、岩波書店
- 高橋真木子・吉岡(小林)徹(2015)「研究力強化に資する研究推進支援人材 (URA) の在り方」年次学術大会講演要旨集 30, pp. 347-350.
- 東京大学 (2012a)「リサーチ・アドミニストレーターを育研・確保するシステムの整備 (スキル標準の作成)」平成23年度産学官連携支援事業委託事業成果報告書.
- 鳥谷真佐子・稲垣美幸 (2012)「リサーチ・アドミニストレーターの現状と課題」『大学行政管理学会誌』第 15 号, pp. 33-40.
- 中山茂(1994)『大学とアメリカ社会』、朝日新聞社.
- 矢野正晴、村上壽枝・林輝幸(2013)「我が国のリサーチ・アドミニストレーターの現状と制度設計-東京大学の事例を中心として-」 広島大学高等教育研究開発センター大学論集、第 45 集.
- 山野真裕(2016)「大学のリサーチ・アドミニストレーターの導入と遍歴に関する日米比較-リサーチ・ディベロップメント機能の拡大」大学経営政策研究 第 6 号 (2016 年 3 月発行) , pp. 67-82.
- ヤング吉原麻里子・玄場公規・玉田俊平太(2015)、「スイスにおけるリサーチ・アドミニストレーターの制度設計」、年次学術大会講演要旨集 30, pp. 351-357.
- Yang 吉原麻里子(2002)「“助成”と“規制”：大学の研究活動をめぐる米国連邦政策」、政策研究者海外ネットワーク、ポリシー・アナリシス・レビューIII, June 2002. 東京財団, pp. 68-74.
- 吉田文(2013)「グローバリゼーションと大学」『グローバリゼーション、社会変動と大学』広田照幸他編集、岩波書店.
- 吉原麻里子(2001)「大学における研究活動を支える管理・運営体制の日米比較」、政策研究者海外ネットワーク、ポリシー・アナリシス・レビューII, October 2001. 東京財団, pp. 40-45.