

日本の大学における研究支援人材 (URA)に関する施策

渡部俊也

東京大学未来ビジョン研究センター 教授/産学及び社会連携システム研究ユニット

伊藤伸

東京大学未来ビジョン研究センター 客員研究員/産学及び社会連携システム研究ユニット



1. 要約

大学が研究支援人材にとって最適な職場環境を備えることによって組織のパフォーマンスが向上することを示した実証研究にもとづき、日本の大学における研究支援人材(URA)のあり方について、以下の4点を提言する。

① URA の知識共有環境の充実

大学は、教職協働による研究支援機能が効果的に発揮できる URA 組織を設置し、支持的スーパービジョンを重視する大学経営の在り方を充実させることで、その機能強化を図り、大学の競争力に結び付く知識共有環境を充実させることを、大学の方針として策定し、政府はそのような大学の取り組みを促す施策を実施する。

② URA 機能の一層の発展

大学は、URA 機能を、未来産業や地域社会を臨むバックキャストによる研究企画と実装の領域まで引き上げ、大型産学組織間連携や、地域における産業創生の核になるなど、大学の機能の拡張部分に最大限活用する。

③ URA コミュニティーを発展させる

URA コミュニティーは、国内の実務者や、大学研究にかかわるステイクホルダーのハブ機能を高め、その意見を集約するのとともに、今後ますます重要になる研究の国際化を担うため、海外の姉妹団体との連携を深め、国際化やダイバーシティー確保に取り組む。これらを通じ、URA 組織の今後の発展の礎となる「日本の URA コミュニティーのカルチャー」を育てる。

④ URA 組織の評価と育成に関して

URA 組織の評価と育成に関しては、基軸となる研究者のエージェントとしての在り方を踏まえ、領域をまたがる研究者同士のネットワーク化を図るなど、研究者にとって価値ある基盤的な貢献を評価し育成する視点をもつと同時に、それらの活動を通じて大学経営に資する視点として研究資金獲得額などの目に見えるパフォーマンスや、大学経営にとって重要な人的研究基盤の構築、先述したバックキャストの戦略研究推進などに資することについて、大学ごとの戦略に基づき評価や育成が行われるべきである。その際、URA の育成については、URA の質保証制度¹を通じて URA 全体としてバランスが取れたスキルの土台が育成されることが期待できることから、URA を配置する大学は質保証制度を十分に活用することが望まれる。

2. はじめに

URA(University Research Administrator)とは、大学に配置され研究面での管理に従事する専門職でありプロジェクトの獲得支援や研究開発マネジメントに従事する人材をさす。サーバントリ

¹ https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/gijyutu/035/houkoku/mext_00481.html

一ターとしての役割を担った、大学等における第三の教職員ともいう職種として、平成 23 年度以後文部科学省による整備事業等によって各大学等に配置されてきた。URA には大学の研究面での機能強化において不可欠の存在であるとの期待がある中、URA の配置を行う大学にとって、URA をどのような制度で、どのような環境で配置すればその機能が十全に発揮できるのかといった実証的分析は明らかではなかった。

その点後述する伊藤他による質問票調査による最新の实証分析の結果は、URA を配置する大学にとって重要な示唆を含むものであり、本政策提言ではこのような分析結果を踏まえて、大学および政府、そして URA コミュニティーに対して実務的な示唆を示そうとしたものである。

3. 実証分析による検討

本政策提言の基盤となるエビデンスとしては、研究支援人材の機能に焦点を当てた一連の実証分析の結果を用いた。発表論文等を下記に掲載する

Shin Ito & Toshiya Watanabe “Internal knowledge networks and employees performance in a collaborative context: an empirical study of Japanese universities” International Journal of Environment, Workplace and Employment, in press.

Shin Ito & Toshiya Watanabe “Multilevel analysis of research management professionals and external funding at universities: Empirical evidence from Japan” SCIENCE AND PUBLIC POLICY 47(6) 747-757 2020

Shin Ito & Toshiya Watanabe “Balanced skills of research management professionals at universities” ISPIM Connect Bangkok 2020 (International Society for Professional Innovation Management), Bangkok, Thailand. 2020

Shin Ito & Toshiya Watanabe “Survey analysis for workplace management of universities’ research managers and administrators” PICMET 2017 – Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Technology Management for the Interconnected World, Proceedings 1-7 2017

伊藤伸, 渡部俊也「URA の中心業務と組織規模の関係」日本知財学会第 18 回年次学術研究発表会 2020 年 11 月 29 日

井上真由美, 伊藤伸「人文社会系私立大学における研究支援専門人材の配置と科研費採択」日本知財学会第 17 回年次学術研究発表会 2019 年 12 月 8 日

伊藤伸, 渡部俊也「大学等研究マネジメント人材のスキル分布 ～知財関連業務を軸にした分析」日本知財学会第 13 回年次学術研究発表会 2015 年 12 月 5 日

これらの一連の研究で明らかとなったことのなかから、本政策提言につながる実務的に重要であると考えられるのは以下の 3 つである。

① URA のスキル分布を明らかにした

一連の研究において大学研究マネジメント人材のスキルはどのような分布を持っているか、どのようなスキルの組み合わせを持った分類ができるのかについて実証的に明らかにした。具体的には URA スキル標準を活用した質問票調査の結果、22 業務のスキル分布には大きなばらつきが確認された。スキルに関する因子分析とクラスター分析により「上級オールラウンダー」、「初級者」、「産学連携人材」、「研究寄り経験者」という 4 クラスター に研究マネジメント人材を分類できた。URA と一言で言っても、そのスキルにはそれぞれ特徴があり、大学がその配置を検討する際に考慮すべき要素であることは明らかである。

② 職場環境との関係を明らかにした

一連の研究において大学研究マネジメント人材の協働に適した環境やスキルは 個人の活動成果や職場の活動成果とどのような関係があるのかについて明らかにした。協働に適した環境に関する要因として知識共有環境、支持的スーパービジョン、目標の相互依存性という 3 概念を採用し、マルチレベル分析の結果からは知識共有環境と個人業績との正の関係が確認できた。Jack of all trades 理論を応用し、大学研究マネジメント人材の バランスのとれたスキルと個人業績との正の結び付きを確認した。またシングルレベルの構造方程式モデリング分析の結果、協働的な環境に関する要因のうち 知識共有環境から主観的な職場業績へのパスについて正の直接的な関係が確認された。バランスのとれたスキルは職場業績と正の結び付きがあった。支持的スーパービジョンと目標の相互依存性は、ともに知識共有環境を経由して職場業績と間接的に正の関係を有していた。

大学が研究支援機能を向上させるためには、URA を単に採用すればよいのではなく、知識共有環境を整えるべくその職場環境を整備し、支持的スーパービジョンが機能する組織作りがポイントとなることを明らかにした。

③ パフォーマンスへの影響

一連の研究によって大学研究マネジメント人材の協働に適した環境やスキルが、その人材が所属する大学全体の外部研究資金に及ぼす影響を明らかにした。外部研究資金として共同研究と受託研究の件数と金額を利用したマルチレベルの構造方程式モデリング分析の結果からは、知識共有環境から外部研究資金へのパスについての正の関係が確認できた。スキルについては、バランスのとれたスキルは組織レベルの変数として取り扱うには組織内の類似性が低く、外部研究資金との関係は確認できなかった。

これら3つの結果から大学等にとって研究マネジメントには協働に適した職場環境を促進する

ことが重要であり、効果的な協働を可能にするバランスの取れたスキルを有する人材の育成が重要であるとする示唆を得られたものと考えられる。URA についての議論は実務的観点からなされてきたが、本実証分析は実際に職場としての大学の役割がその機能発現に重要であること示したはじめての実証分析であり、この結果をもとに、以下に示す実務家及び政策担当者を交えた議論を行った。

4. 政策提言の検討経緯

上記に示した実証分析の含意を背景に、実務家と政策担当者を交えた公開セミナーを開催し、上記の研究結果を背景に実務的視点から具体的施策を検討した。

公開セミナー実施内容は以下の通り

【公開セミナー】

タイトル 日本の大学における研究支援人材(URA)のパフォーマンスに関する実証分析と実務への反映

主催 東京大学未来ビジョン研究センター(産学連携と社会システム研究ユニット)

■主旨

外部研究資金の比率が増加し、競争環境が高まるにつれて個々の大学研究者の資金獲得活動に加えて、研究資金獲得のための大学の組織的支援が不可欠になってきています。このような背景から、最近多くの研究大学では、専門的な知識やスキルを持つ研究支援人材(URA)による活発な研究支援活動が行われるようになりました。これら研究支援人材の業務は外部研究資金関連を中心に広範に及ぶため、人材間の協働が不可欠になっています。しかし、業務の多様性や境界の曖昧さから従来これらの研究支援人材の活動やスキル、職場環境の実情は把握しにくく、その職場環境に何が求められるかなどについても明らかにはされてきませんでした。

本セミナーは、研究支援人材にとって協働に適した職場環境と活動成果との関係を明らかにすることを目的とした実証分析の結果をエビデンスとして、研究支援人材が活躍できる職場の要件について、実務家および研究者を交えて実践的な議論を行います。

■日時 10月23日(土曜)、15時～17時半 オンライン ZOOM

■プログラム

【背景説明】 渡部俊也(東京大学未来ビジョン研究センター教授)

【実証分析報告】 伊藤伸(東京農工大学大学院工学府産業技術専攻教授、農工大ティー・エル・オー株式会社 代表取締役社長)

【パネル討論】

・モデレータ 渡部俊也(東京大学未来ビジョン研究センター教授)

・パネリスト・コメンテーター

伊藤伸(東京農工大大学院工学府産業技術専攻教授)

高橋真木子(金沢工業大学大学院教授)

平田徳宏(信州大学 学術研究・産学官連携推進機構 リサーチアドミニストレーション室 准教授)

福嶋路(東北大学 大学院経済学研究科 教授)

吉岡(小林)徹(一橋大学経営管理研究科経営管理専攻講師)

下岡有希子(文部科学省 科学技術・学術政策局 産業連携・地域支援課 産業連携推進室長)

5. 政策提言

以上に述べた実証分析および公開セミナーにおける議論を経て、URA に関して以下の 4 点の提言を行う。

① URA の知識共有環境の充実

大学は、教職協働による研究支援機能が効果的に発揮できる URA 組織を設置し、支持的スーパービジョンを重視する大学経営の在り方を充実させることで、その機能強化を図り、大学の競争力に結び付く知識共有環境を充実させることを、大学の方針として策定し、政府はそのような大学の取り組みを促す施策を実施する

(解説)大学経営に資する高度な機能を発揮する研究支援機能は、URA を単に雇用しただけでは生まれない。本提言の基礎となった実証研究で明らかのように、URA の機能発揮に際して整えるべき条件をしっかりと認知し、URA の行動や成長を支援する支持的スーパービジョンが発揮される職場環境を整えることで、大学の組織改革にも資する研究支援機能を整備することも可能となる。どの分野でこのような機能を整備するかについては、集中と選択があつてしかるべきであるが、学長以下、理事、副学長、組織長など大学経営層が URA の配置を計画的戦略的に進め、支持的スーパービジョンの発現に努めるべきである。あわせて URA 配置に際してそのキャリアに関する方針を示し長期的な視野で配置していくことが重要である。

具体の個々の職場環境においては、URA を取り巻く業務の分担において互助関係が成立しやすいような重なり合いのあるミッションの定義も有効である可能性がある。

研究支援職の連携は所属機関における教員と職員をつなぐゲートキーパーの役割を果たすとともに、組織の垣根を超えた協働も必要であり、全国の大学等研究機関で、研究支援を担当している人材の交流の仕組みなどを整備することによって、個々の大学ごとの知識共有環境の補

完的役割も期待できる。結果として、URA のスキル向上・キャリアの進展と、大学全体の組織活性化・研究力向上の両面に好影響を及ぼす可能性がある。

このような施策を行うことによって、研究職や事務職など多様なバックグラウンドを有する有意な人材がプロフェッショナルとしての URA を目指すようになることを期待したい。

政府においては上記のような大学の取り組みを促すために、例えば政府研究開発プロジェクトの公募要領においてマネジメント人材の育成方針や人材の配置も評価項目に入れるなども検討することも有益である。

(参考とした意見)

「URA の職場環境というのは、組織全体の健全度、もっとありていに言ってしまうと、駄目な組織かどうかだと思います」「特に、URA っていうのは、ただ単に雇用して、そのまま放置だけじゃなくて、ある種、活用の仕方によっては、それぞれ、大学の組織改革なんかにも資する存在になり得る可能性を持っていると、伊藤先生のご研究から、私は理解しております」「URA 必要ない分野、特に理論系なんていうのは、必要なかったりとかすると思いますので、こういったような集中と選択っていう考え方も、片や、あるのではないかと考えております」「こういう関係性が実現できる環境というのは、まさに理想的な知識共有環境となります。知識理想環境の実現に際しては、現場のメンバーで構築するというのもできるんですけども、実際には、学長以下、理事、副学長、あと、組織長というようなメンバーが、支持的スーパービジョンの提示に注力してもらおう。これがとても重要だというふうに思っております。大学と研究機関の執行部の考え方に、ここは左右される部分でもありまして。今後、この考え方が発展、成熟することを期待したいというふうに思っております」「研究支援職の協働は重要だということに加えて、所属機関の垣根を超えた協働も必要だろうというふうに感じてます」「今後の展開なんですが、URA コミュニティサロンというものをやりたいというふうに思っております。これ、今月から開催する予定にしております。全国の大学等研究機関で、研究支援を担当している人材の交流の仕組みです。URA 職に限定をせず、研究支援職が自己紹介、得意分野、業務上の悩みというものを、オンラインでプレゼンをし、困ったときに、お互い相談できる関係をつくりたいというふうに考えております。相互扶助の精神でやろうというふうに思っております」「具体的な案件に応じて、チームをつくって対応する、みたいなことが、具体的な、今回の協働という言葉を使うことによって、協働の在り方ということ。それを、実は、支持的スーパービジョンに相当する、大学の姿勢、方針というのが、そこがうまく機能するかどうかを決めるんだ、みたいな話だったと思います」

協働する環境ってというのは、それで、組織としての成果が上がるってところがあるということでしたけれども。それは、本人の、ソフトスキルも含めた個人の能力、本人の問題なのか、それとも、組織の側の、例えば、組織の在り方、仕事のやり方のような話も、どちらが大きき効いてくるんだろうってところ、関心が持って、お話を伺いました。また、それから感じましたのが、所属組織が URA をどう認知してるかっていうところも非常に大きいんだろうなというふうに思いながら、お話伺ってました。「研究者同士、それから、研究者、職員、その間をつなぐ人材として URA が機

能してる。僕らの世界では、ゲートキーパーっていうんですけど、ゲートキーパーとして機能してるんじゃないかということも考えられます」「知識の共有しやすい環境、URAの活躍しやすい、成果の出しやすいような組織環境ということにもつながってきたらいいなというふうに思っておるところでございます」「教員的な身分の方と、事務職員の方と、一緒になる組織っていうことが、普通、多いんですね。だけど、それって、本当に今、機能してるのかなという意味で言うと、平田先生のおっしゃったような、本当にチームになっているのかっていうのは、課題があると思います」

「組織マネジメント、方向性っていうものを、大学経営の視点としては、ぜひ入れていただきたい。それは、多分、平田さんの肉声にも絡んでくると思うんですけどね。どういう方向で自分が行動するかっていう、行動の指針だとか、あるいは、自分のキャリアをどういうふうに進展させていくんだっていう、キャリアアップの方向性っていうものが、大学、くんでくれるようじゃないと、なかなか、長期にわたって活躍が難しいんじゃないか」「業務範囲が、こっからここまでよという話は、よくあります。そこで出てくるのが、私は、こっからここまでですから、後はお願いしますみたいなことになってくると、うまくつながっていかない。研修者から見れば、こっから先、誰になるのっていうことになってしまう。一方で、業務範囲、設定するのも必要だと思っているので、全体像が理解する上で、自分の立ち位置はこうだ、将来はこういうところにつなげていかないといけないということを理解していかないと、そういう業務範囲の設定というのは機能しないんじゃないかと。逆に、そこは、ある意味、曖昧な境界線があったほうがいいんじゃないかなというふうに思ってます」「重なりがあったほうがいいっていうこと」「ジョブ・クラフティングもそうなんですけども、自分の職場の業務範囲ですね、ある程度、自分で境界線の、全部じゃないですよ。全部やっちゃったら職業変わっちゃうので、境界線の部分は、ある程度、自分で刻めたほうが良いという学術研究はあって、盛んにやられますよね。それは恐らく、イノベティブな組織であればあるほど、そうした境界線は自分でつくれたほうが良いんだと思います」「自分で職務をものすごい限定してるので、今はそういったことは起こってないですね。教員同士がつながってっていうのは、非常に、ある程度、URAの方には、長期にいないと、教員との関係が築けないし、教員もURAの人、初め、何なんだろう、この人たち、みたいな。受け入れるのに、やっぱり、時間がかかるんですね。ちょっと、教員の中にも、下に見るみたいなところもあって、パワーバランスがあると思うんですね。そこをイコールに上げていくためには、長期にいて、ある程度、蓄積、その職場について、研究科とか、大学の教員についての知識が、ある程度、蓄積しないと、対等で話せる関係にはならないっていうのは、研究者のほうは、すごく、理解するべきだと思ってます。ですから、長期的なキャリアっていうのがあると、少し、それが緩和されるのかなと思います」「URAとしてのプロフェッショナルリティーを追求する人材が広がってほしいなというのは思ってます」「研究者だったんだけど、という方が多く、また、PhD持ってる方が多いという、国際的な調査結果も出ています。研究したとき、福嶋先生おっしゃったことなんですけど、結局、研究者と対等にやってかなくちゃいけない。そうじゃないと、一方的に言われる立場になってしまうので。そうなってくると、ある程度、組織の中に長期いれることと、かつ、研究についても熟知してることっていうのが条件になるのかなとは思いますがね。」「URAは触媒ですね。なんか、ちょっとあげて、研究者同士の反応を仕掛けるような、少しけんかを売りながらやる場合

もありますし」「公募要領で、例えば、求められる要素として、マネジメント人材を育成するとか、あと、そもそも、審査のところでもマネジメント人材の育成方針が妥当かとか、こうした人材を継続的に雇用するか、とかいうことを見ますよと。こういうことをすることで、大きなプロジェクトで、こうした人材をしっかりと活用して、かんでいただくっていうことを促進するとか、そういうことはできますので」。「今、これ、競争の場って、当課でも持ってる施策、プロジェクトですので、こういうことを当課の問題意識として簡単に、簡単にといいますか、高い問題意識で書き込めるんですけど、なるべく、こういうものは省内でも増やしていきたいなと思ったりはしております」

② URA 機能の一層の発展

大学は、URA 機能を、未来産業や地域社会を臨むバックキャストによる研究企画と実装の領域まで引き上げ、大型産学組織間連携や、地域における産業創生の核になるなど、大学の機能の拡張部分に最大限活用する

(解説) 現在我が国の大学においては、国際的なプレゼンスの低下が顕著になってきていることへの危機感が高まってきている。一方地域の大学が中核となって地域の課題解決に大きな貢献ができていないのではないかということについても問題認識が高まってきている。このような問題意識から、大学改革、大学の機能強化ということが政府においては急務となっている。そこでは国立大学等の従来の在り方を超えるような期待もある中で、URA が大学経営層や教員と協力し、バックキャストアプローチによる未来産業や未来の地域社会の創出を目指す取り組みを、国内外の組織との連携によって推進する役割も期待される。そのような視点の高いテーマを扱うため、教員と URA、そして大学や産業、地域社会のステイクホルダーを交えた取り組みが推進されるべきである。

国内の URA は研究職を中心に多様な実務経験を有する人材の集団である。他国と比較しても学歴水準が高い。加えて、産学連携や地域連携は多くの大学で URA の主要な業務と位置付けられ、10 年以上もこうした業務に従事している URA も少なくない。同時に新たな人材も継続的に流入している。URA の活動領域をバックキャストによる研究企画と実装まで拡大することで、より多様で柔軟な企画提案や実践が実現する可能性がある。

(参考とした意見)

「やはり、目指すべき社会課題から、どういうふうに、何をしていくかという、バックキャストといったような、求められる。バックキャスト型の研究の求められる比重というのが高まっている。国のプロジェクトも、やはり、バックキャスト型でやります、といってるものが増えてきているという、そういう状況でございます」「大学の置かれてる状況としまして、皆さま、ご存じのとおり、国際的なプレゼンスが下がってることに対する危機感が、非常に大きゅうございます。あるいは、各地の大学が、地域の中核となって、地域の課題解決に、しっかり、中核となってつながっているのか、ということ

についても、十分できてるのかという問題認識がございます。こうした中であって、大学改革、大学の機能強化ということが非常に急務という状況でございます。ていうのが、大学の置かれた状況でございます。「教員だけでも、できないから、それは、本当にチームとして、教員とURAと、少し視点の高い所を扱うチームをつくってみるっていうことですかね。ラウンドテーブルをやったりとか、そういうこと、ちょっとやってみる」「やはり、目指すべき社会課題から、どういうふうに、何をしていくかという、バックキャストといったような、求められる。バックキャスト型の研究の求められる比重というのが高まっている。国のプロジェクトも、やはり、バックキャスト型でやります、といってるものが増えてきているという、そういう状況でございます」

③ URA コミュニティーを発展させる

URA コミュニティーは、国内の実務者や、大学研究にかかわるステイクホルダーのハブ機能を高め、その意見を集約するのと同時に、今後ますます重要になる研究の国際化を担うため、海外の姉妹団体との連携を深め、国際化やダイバーシティ確保に取り組む。これらを通じ、URA 組織の今後の発展の礎となる「日本の URA コミュニティーのカルチャー」を育てる

(解説)我が国では一般社団法人リサーチ・アドミニストレーション協議会(略称:RA 協議会)がその前身のリサーチ・アドミニレーター協議会の 2015 年設立以来、URA コミュニティーのハブとして活動している。一方海外では 1,400 人余の実務者が活動し、世界の URA 団体の国際連携組織である INORMS(International Network of Research Management Societies)が 2001 年に創設されており、その活動は今後の我が国の URA コミュニティーの在り方の参考になる。その活動例としては、これから URA オフィスを設置しようとする大学に対して、いかに効率よく大学に適したオフィスをつくっていくかというようなマネジメントをプログラム化して提供するサービスを行っている。このような活動を通じて大学における研究支援機能の強化に貢献し、同時に専門職組織としての URA コミュニティーを発展させていることは参考となる。

一方我が国における URA コミュニティーが有すべきあり方については、米国型のプロフェSSIONAL組織としての存在を社会に認知させていくというありかたとは別に、黒子の美学ともいえる職人組織的なありかた(カルチャー)が望まれるという意見もある。このような日本の社会に適したありかたをも踏まえ、かつ今後の国際連携などへの貢献も臨む中で、これら多様なあり方を追求する URA コミュニティーを発展させ、国際的なネットワークの中でプレゼンスを高めていくことも必要である。このような観点を踏まえ URA コミュニティーは自らのカルチャーを発展させ、URA を志す人材にとって魅力のある URA 像を示していくことが望まれる。

米国の URA 連携組織からの有力な知見は、業務が急速に発展していく中でのコミュニティにおけるベストプラクティス共有の有効性である。こうしたベストプラクティスの共有は、国内においても研究の活性化や国際化に寄与するものとみられる。URA コミュニティーのハブとなる連携組織の活動を支援する継続的な施策にも期待したい。

(参考とした意見)

「これから URA オフィスを設置しようという大学に対して、スモールオフィスなんていったりしますが、その人たちに対して、いかにうまく、効率よく、自分の大学に適したオフィスをつくっていくかというようなマネジメントをプログラム化して持っています。コンサルタントをプログラム化して持っています。その辺りを PRP といってまずけれども、コミュニティーの中でつくっていく。(URA コンサルプログラム)」「実は、どういうコミュニティーをつくっていくべきか、みたいな。コミュニティーとしての施策みたいなのがあるんです」「多様性を尊重して議論してくれるようなコミュニティーがいいと思います」「私自身は、黒子の美学だと思ってます、カルチャー」「黒子とおっしゃらず、先生。平田これは、黒子は黒子の美学というところで、やっぱり、プライドはあるんです。前面立たずに、裏で。例えば、あのノーベル賞は僕らがいたから取れたんだよねって」「アウトソースして受けるということもできるんじゃないのかな。これ、具体的に何人かの URA と話したっていうのは、あります」「下岡さんのスライドの中でも、エビデンスで、大学経営は評価をしていくべきだということがありましたけれども。そこは相当、しっかり議論を、これは大学によっても違うかもしれないし、URA の配置によっても違うかもしれませんが、議論をする必要があるなというところを感じました。それから、ちょっと面白かったのは、URA のカルチャーという話で。黒子というのと、アメリカ型の専門職組織っていうのと、これは、その間に融合した日本型のものがあるんだ、みたいな、そんなことがもう一つ出てきた課題というか、議論の論点だったかと思います。」

④ URA 組織の評価と育成に関して

URA 組織の評価と育成に関しては、基軸となる研究者のエージェントとしての在り方を踏まえ、領域をまたがる研究者同士のネットワーク化を図るなど、研究者にとって価値ある基盤的な貢献を評価し育成する視点をもつと同時に、それらの活動を通じて大学経営に資する視点として研究資金獲得額などの目に見えるパフォーマンスや、大学経営にとって重要な人的研究基盤の構築、先述したバックキャストの戦略研究推進などに資することについて、大学ごとの戦略に基づき評価や育成が行われるべきである。その際、URA の育成については、URA の質保証制度を通じて URA 全体としてバランスが取れたスキルの土台が育成されることが期待できることから、URA を配置する大学は質保証制度を十分に活用することが望まれる。

(解説)URA の評価や育成を考えるうえで、URA が研究者のエージェントであるか大学のエージェントであるかという考え方は重要である。研究者からは、当然自らの研究活動に寄り添うエージェントとしての URA の役割を期待しており、大学の方針を一方的に進めようとする URA は受容されにくい。例えば大学にとって重要である研究資金獲得のみを目標とした活動だけでは、研究者のやりたい研究への支援の期待とのあいだで齟齬が生まれる可能性がある。しかし一方、過去どちらかという研究者のエージェント的に活動した例として産学連携コーディネーター制度な

どでは、大学経営からは遠くなるなどのデメリットもあったと思われる。その点 URA は、大学としての期待と研究者の期待を調整し、そのあいだをすり合わせができる能力が期待される。その様なスキルを持つことで、研究者のエージェントでありつつ、大学の経営に資することが期待されるといえる。

URA が研究者のエージェントと大学のエージェントのバランスを取りながら業務を遂行することは容易ではない。世界的にみても URA の存在や役割について大学内で十分な認知が得られていない傾向がある。URA や URA 組織の評価と育成に関しては、URA の存在や役割が適切に組織内で受容されるような政策上の視点が望ましい。

このような URA の評価と育成においては新たな質保証制度は大いに活用されることが期待される。政府はこのような観点も加味した質保証制度の充実を図り、その利用を促すことで、望ましい URA の評価と育成が行われるよう努めるべきである。

(参考とした意見)

「URA は誰のエージェントかっていう観点で言うと、研究者なんですよ、やっぱり。どうですかね」「アウトソースすると、教員のエージェントになって、資金獲得ばっかになってしまって、組織としての最適化にはならないような気がするんです」「研究者のやり方というのも、研究者の特徴とか、研究分野の特徴というところがないと、それは出てこないんじゃないのかなという気はします。研究者との関係性が深い人もたくさんいると思います。そういうのが、やっぱり、基盤になってくるんじゃないのかな。申請書の書き方かっていうのは、そんなに多くないし、大きく変わらない。逆に言うと、そういうところは、支援人材で共有をして、支援人材のベースラインを上げていく必要がある。そこが濃淡あり過ぎると、不平等というか、おかしな業界になってくるとは思っています」「資金獲得を評価基準だけに、それだけにするのは、良くないと思って。先ほど話した URA の方は基盤を結構つくってくれたんですよ。教員同士のインフラみたいな。そういったところを評価すると、どれだけネットワーク力を発揮するかとか、どれだけ先生の話に黙って傾聴できるかとか、そういった部分も、実は大切な点だと、私は思います。」「そこを評価してくれるスケールが欲しいですね。そこを、あんまり評価してくれない方が多いかな」「URA の置かれたミッションもさまざまですので、組織マネジメントのほうに、それこそ、本部組織のほうに置かれてる URA なんかですと、変わってくるのかもしれませんが。でも、そうですね。でも、そこは、やはり、研究者の研究パフォーマンスを上げるっていう、そういうことを、きちんと捉えなきゃいけないということですよ。ということについては、非常に同意します。」「私の研究の話聞き、あと、他の先生の研究なども、研究室を回って、情報を得て。そのときに、クワトロセミナーっていう、4学部、文系4学部の研究者向けに、セミナーをよく開催してくださいました。その中で知り合った法学部の先生と一緒に科研費出さなかってことになって、科研費を出して、取れたこともありました」「質保証制度というものを、今年度からの新規事業として立ち上げておるところです」「質保証制度ということを通じて、各大学で、こうした研修認定制度を各大学でご活用いただくことによって、URA 全体として、バランスが取れたスキルの土台ということにもなるのかなというふうに思われます」「下岡さんのスライドの中に、

大学はエビデンスベースで評価をすべきだ。何を、評価をするのか。ベンチマークをするという意味なのかもしれませんが「研究者が研究分野じゃない方とディスカッションすることによって、自分の研究が明確になってくる。これは、多分、同業者同士だと、こんなこと、ちょっと恥ずかしくて言えない、みたいところを、私だったら、簡単にぶつけてくるし、私もぶしつけな質問をする。これで考えがまとまってく」「あんまり、キャリアパスの確立みたいなことは、そういう言葉出さなかったんですけれども、そこが非常に問題だと思ってるものですから」。

6. おわりに

本政策提言は、大学外からは見えにくい URA 組織について実証分析を切り口にスポットライトを当て、大学、政府及び URA コミュニティーに対して、URA を一層活用し、大学の研究支援機能を高めるための施策を提案したものである。本提言で扱った大学の研究支援機能については、その重要性にもかかわらず従来研究対象になることが少なかった。引き続き時代の変化に合わせた URA のあり方については、研究の継続も必要であることも追記したい。