

Title	URAIはどこに向うのか : 大学における専門的職員という視座からの検討
Author(s)	齋藤, 芳子
Citation	年次学術大会講演要旨集, 33: 799-804
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/15661">http://hdl.handle.net/10119/15661</a>
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

## 2 H 1 8

# URAはどこに向かうのか—大学における専門的職員という視座からの検討—

○齋藤芳子（名古屋大学）  
saitoh@cshe.nagoya-u.ac.jp

### 1. はじめに

リサーチアドミニストレーター（URA）が『平成 21 年版 科学技術白書』に取り上げられて 10 年目となり、これまでに URA の制度化や、URA の業務や処遇に関する調査研究が行われてきた。同時に、大学全体ではいわゆる「第 3 の領域」（Whitchurch 2013）における専門的職員の議論や配置が進展してきている（二宮ほか 2017）。

本報告では、主に URA とアドミッションオフィサー（AO）を取り上げて両者を比較しつつ、大学執行部の理解を得る難しさや明確な指示を与えられない悩みなど「第 3 の職種」が抱えがちな困難について考察した上で、URA ならではの今後の方向性を検討する。

### 2. 大学における専門的職員の概観

2018 年現在、大学における専門的職員として法令に定められているのは、1991 年に大学設置基準に加えられた大学図書館の専門職員のみである（詳しくは、村上・逸村（2016））。図書館以外の専門的職員は大学独自に設置されたものということになるが、実際には政策誘導による部分がある。

政策文書における大学職員の専門性に関する初期の議論は、1990 年代からの大学事務職員の高度化についてである。1990 年代後半には、入試改革の議論に伴って、アドミッションオフィサー（AO）の用語が登場した。ただし AO が教員職として採用されていたこともあってか、専門的職員としての議論に直接結びつくものではなかった。

専門的職員の議論が現れたのは 2000 年代半ばのことである。たとえば 2005 年や 2008 年の文部科学省中央教育審議会大学教育部会（以下、大学部会）の答申がある。いずれも、事務職員の高度化との二本立てであった。2017 年には大学設置基準が改正され、スタッフディベロップメント（SD、事務職員の研修）が義務化された。これは 2014 年に出された大学部会の『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』に対応したものである。このまとめでは、教職協働（事務職員と教員の協働）についても記述される一方、専門的職員については具体的な施策の提案が留保される形となった。職種や大学の状況による差が大きいことが理由として挙げられている。実際、『大学における専門的職員の活用実態把握に関する調査報告書』（2016）においても、様々な専門的職員の間で、また大学の属性によって、違いを見て取ることができる。

### 3. URA の成立と現状

最初に URA に近い概念が政策文書に現れたのは科学技術学術審議会の人材委員会（2003）である。URA という名称は見られなかったものの、研究管理と、そのための人材育成が必要と表現されている。

ただし、研究管理だけが焦点化されたということではない。同じ報告書のなかで、産学連携や知的財

産関連、科学と社会をつなぐような対話ができる人（サイエンス・コミュニケーター）も必要だとされている。このような大きな括りのなかに、研究管理が位置付けられていたことになる。ちなみに、産学連携や知財関連の人材については 1990 年代から政策的に誘導されており、この時点ですでに大学に入っていた。サイエンス・コミュニケーターについては、2005 年に人材養成の施策事業が始まり、養成された人材が徐々に大学に職を得ていく過程にあった。

URA そのものを取り上げた政策文書としては『平成 21 年版 科学技術白書』が初出である（齋藤 2017）。URA の米国事例がコラムで紹介され、この方面の政策が推進されることが予測される状況となった。

URA に関わる施策事業は 2011 年に開始された。この際に、研究管理、URA だけで政策を進めていくということでもなく、また、この議論を先導した人材委員会の主幹部署で URA の事業を立ち上げるのでもなく、産学連携課で事業が立ち上がった。実際の事業においても、産学連携コーディネーターや知財管理の人材が URA と呼ばれるようになった事例は数多くあり、また、サイエンス・コミュニケーターのなかにも後に URA に転身した事例が見られる。URA の経歴や職務の幅広さは、導入初期に形づくられたものと言える。

実際の URA は、部局に張り付くケースと、全学組織として配置されるケースがあり、執行部の戦略づくりや企画に関わるか否か、部局をまたいで支援するかどうか、など職務内容が多様である（この点を指摘する論稿は多数ある。先行文献のレビューは齋藤（2017）ほかを参照）。しかし 2014 年の中教審「審議まとめ」では URA は部局の状況把握や支援をするとされているところなどから、専門的職員の職務の全容把握の難しさが理解される。このような中で、当事者である URA 自身の戸惑いや、執行部の期待と当事者の意識との間にズレがあるといった状況が懸念されている（高橋・小林 2016；ほか）。さらに、URA 自身からは研究者および執行部との協働体制や信頼関係が不十分である（坂口 2017）という指摘がなされるなど、URA の業務には軌道に乗りきれていない部分がある。

#### 4. A0 の事例

アドミッションズ・オフィス入試（A0 入試）の導入を求める答申が出されたのは 1997 年であった。1999 年に国立の 3 大学に A0 部署、いわゆるアドミッションセンターが設置され、翌 2000 年に A0 入試が始まった。私学でも急増し、2000 年は A0 入試元年と言われている。その後数年は A0 入試導入が増加したが、2010 年ごろから頭打ちとなった。

次なる変化の発端は、2014 年の中教審答申である。センター入試の改革その他の議論の中に A0 入試についても取り上げられた。専門的な部署や人材の必要性から、文部科学省「共通政策課題（入学者選抜改革分）」（2015～）などの予算のもとで、国立大学におけるアドミッション組織の設立運営が推進されるなどしている。

林（2017）は、A0 部署の内情はこの 20 年で大きく変化したと指摘している。初期には A0 入試の管理運営部署として A0 センターが設置されたが、次第に、広報も、入試に関する政策動向の調査も、学内各部局の入試支援も、入試成績とその後の学生の学修動向がどういう関係なのかといった分析も、という具合に職務が広がっていったというのである。A0 という 1 つの職域での経験である。

職務内容の多様化により、A0 に求められるスキル（林 2018、表 1）も広範なものとなっている。URA と同様のスキルが多いことも見てとれ、専門的職員の共通項である可能性が高い。

導入まもない時期からの A0 人材への報告者らによるインタビューからは、公募内容と実際の職務が

異なる、執行部の理解が得られなかったり布陣によって要請されるものが変わったりする、事務部門との関係や事務の仕事の進め方によって自らの仕事が影響を受けるといった情報が得られている。他方、既存部局との関係については、通常はあまり接点がなく、改革の時だけ矢面に立たされる状況になることもあるという。

表1 アドミッション・オフィスの教職員に求められるスキル

知識	大学についての知識	「大学」の熟知 - 自大学のみならず他大学も
		高等教育の在り方 - 在るべき姿が語れるか
	担当業務の知識	入試業務・仕組みの把握
		入試動向・教育行政の把握
	相手先の知識	(初等&)中等教育の把握
	相手と大学の関係についての知識	高校と大学の関係性 (高校教員の支援ではなく)
技能	実践の技能	情報処理・統計処理技術 - データハンドリング、データ解析
		プレゼンテーション能力
		グループワーク
	学内調整・交渉	入試課との連携
IR 部門との連携		
		学内での発言力
態度		高大接続を担っているという気概

出典：林（2018）表5の内容を右列に配置し、筆者が左列・中列のカテゴリーを追加して作成

## 5. URAの現状を専門的職員の枠組みで理解する

### 5.1. なぜ今、専門的職員なのか

2000年代から専門的職員の議論が盛んになった背景として、国立大学の法人化によりプリンシパルエージェント関係（依頼人=代理人関係、以下P-A関係）が強化されたことが挙げられる（藤村 2008）。

法人化後の政府と大学の関係は、プリンシパルである政府が、大学というエージェントに対して、こういう人材育成をとか、この水準の研究成果をとというように、国の利益になるような業務を委託し、大学は自らの専門性を駆使して成果を提供するというものである。このとき政府の側には、目的と資金があるけれども専門性がなく、大学には専門性はあるが資金がないという前提がある。

一見すると、資金と専門性が等価になるよう交換しているようだが、ここには情報の非対称性がある。その結果、エージェントがプリンシパルの言うことを聞いたふりをして実は自分の好きなようにやるということ（エージェント・スラッグ：代理人問題）が起り得てしまう。このエージェント・スラッグを防ぎたい政府は、目標や計画の管理監視をし、さらに報奨や制裁をもちだすことになる。こうして大学は、やらざるを得ない状況に置かれる。

法人化によるP-A関係の強化は、大学のなかにもP-A関係を生みだしていると思われる。旧来の大学は、各部局で自治を行い、同僚制や自律性が重視される組織であった。法人化とともに執行部の権限が強まるにつれて、執行部が政府から委託されたものを既存の部局にわりふって委託する関係となつていると考えられる。実際、目標数値の達成度によって各部局への予算が傾斜配分されるなど、執行部によ

る報償や制裁も用いられている。

ただし、新たな業務、既存部局では対応しにくい業務が多くある。研究管理や入試改革もまさにこの例である。こうなると、新たな部局や新たな人材を配置し、そこに業務を担わせたり、既存部局への助言支援をさせたりすることになる。いま大学のなかに新設部局や新規人材が多く存在しているのは、新たな要請がくるたびに対応部署を設置していった結果と見ることができる。

## 5.2. 専門的職員の職務内容が明確でないのはなぜか

前説で見たような P-A 関係の入れ子構造によって、専門的と言いつつ、職務内容が明確でないという状況も説明できる。エージェントである新設部署の専門性の中身について、プリンシパルである執行部は知見を持たないのが当然とみなせるからである。人事公募に際して職務内容を“とりあえず”記載することが慣行となっていることや、知見がないにも関わらず踏みこんだ指示をだすことによって、職務内容に関する誤解やミスマッチが頻出することになると考えられる。

この状況は、新設エージェントにおける能力開発の難しさを生起させる。必要とされる人材でありながら、学内にはその専門性に関わる蓄積や知見がない、だからこそ専門的職員を配置している、という状況のため、当事者がどのような能力を開発すべきかを把握しづらい。

そもそも執行部がプリンシパルとして提示する目的は、執行部が政府というプリンシパルからエージェントとして請け負ったものである。これがそのまま新設エージェントに投げかけられるとは限らない。そのほかの任務や学内状況を勘案して、執行部が独自の目的や手段を指定することが考えられる。こうなると新設エージェントは任された業務の本来の目的、執行部の意図、学内情勢などを総合的に判断し、時には執行部の判断の是非を吟味しながら業務を進めていく必要に迫られる。

新設エージェントに課せられた新たな業務や任務は、大学とは何か、どこまでが大学なのかという、境界をどんどん変容させていく業務と見ることもできる。境界がどこにあるかを設定する、再考するといった行為はバウンダリーワーク（境界設定作業：Gieryn 1983）と呼ばれる。大学において新たな業務に従事する専門的職員は、明示されることも意図することもなく大学のバウンダリーワークに取り組んでいることになる。

## 5.3. なぜ執行部との関係に悩まされるのか

一般にバウンダリーワークにおいては、調節機能を果たすバウンダリー組織（B0）が重要な役割を担う。環境問題のように科学の範囲外まで踏み込まないと判断が下せない場面では、科学者を含めて様々な関係者が集う委員会などの B0 が科学の知見とそれ以外の価値観や文化などとの調整機能を担い、落とし処を見つけているのである。

大学に目を向けると、このバウンダリー組織を新設エージェントが担っているという構図が見えてくる。しかし新設エージェントはあくまでも学内にあって、大学執行部と P-A 関係にある。この二重性が、新設エージェントの業務遂行の難しさ、とくに執行部との関係の難しさをもたらしていると考えられる。執行部から依頼された業務をこなすにはバウンダリーワークが伴う、けれどもその認識は双方になく、必要な環境や権限も与えられていないという状況である。

この厳しい状況の中で、新設エージェントは自らの境界の設定をも行うことになる。URA の例でいえば、大学のなかの URA というものはどうあるべきか、URA 以外とはどこに線が引かれるのかといったことである。これらを当事者が行おうとすれば、大学にいる他の構成員、とくに既存部局や事務組織との



間で高度な折衝交渉が必要となることは想像に難くない。

一方、新設エージェントと執行部とのコミュニケーションが順調であれば、適切な環境が整えられ、双方の理解が深まり、業務が円滑に進むことで、ますます好ましい業務サイクルができることになる。

## 6. URA はどこに向かうのか

上述の通り、P-I 関係の中で B0 的役割に踏みこまざるを得ない新設エージェントとして、URA はどこに向かうのが妥当なのか。考えられる方向は大きく分けて 2 つである。1 つは内部のエージェントとしての立場を確保し、学内の一部局として収まる方向である。個々の研究プロジェクトの支援や管理、執行部から要請された研究 IR データの提供など、定型業務に近いものに絞る方向である。これにより B0 的役割から解放され、業務の複雑さや不確実さは減ずることが期待される。一方で、専門性が発揮ないしは認識されづらくなり、事務組織との関係や当事者のキャリア意識において新たな困難が生じる可能性がある。

もう 1 つの方向は、積極的にバウンダリーに絡んでいく方向である。この際には、既存部局ないしは執行部との間で無駄な軋轢が生まれることを避ける必要がある。そうすると、既存部局が手を出しにくい分野で、かつ政府からの要請が強い分野が有力候補となる。例えば、社会との新たな接点を生み出すことや、イノベーション創出にこれまでとは異なるアプローチで寄与することなどが考えられる。例えば、オープンサイエンスやオープンイノベーション推進の取り組みが始まっている URA 組織もある（矢吹 2017；ほか）。

後者の場合、執行部との密なコミュニケーションはもとより必要であるが、加えて、既存組織の中に取りこまれないような工夫が必要になるかもしれない。例えば、サイエンス・コミュニケーターは欠如モデルから脱却してより対話的な活動を目指そうとする（東岡；ほか）が、大学にそのような意図がない場合には実現は難しくなるという。一方で、バウンダリーを再構築する業務は創造的な活動であるため、研究者から URA に転職した人材が多いことも考え合わせると、当事者のキャリアの理想を満たしやすいたことが推察される。

さらに、エージェントでもありプリンシパルでもあるというダブルバインドの状態にある執行部をいかにサポートするかという視点を持つことも必要であろう。執行部と学内新規エージェントがともに育ち合う関係である。ただし、執行部はいずれ陣容が変化することも考慮に入れねばならない。

方向は 2 つあるが、組織ごとにどちらかを選ぶという状況になるとは限らない。例えば、教務系の事務職員によれば「教務は守り 9 割、攻め 1 割」であり、教学マネジメントは攻めに分類されるのだという（教務系の集会における発言より）。URA も、バウンダリー組織として「攻め」る部分と、内部のエージェントとして「守り」に徹する部分との比率を学内事情に応じてデザインしていくことが今後の展開を支える土台になると考えられる。

## 謝辞

本研究の一部は科研費基盤研究(B)16H03761によるものであり、とくに A0 へのインタビューは当該科研メンバーとともに行われ、今後公表する予定のものである。関係各位に感謝申し上げます。

## 参考文献

- イノベーション・デザイン&テクノロジーズ株式会社 (2016) 『大学における専門的職員の活用実態把握に関する調査 報告書』
- 齋藤 芳子 (2017) 「リサーチ・アドミニストレーターの日本における成立と発展に関する予備的検討」『名古屋高等教育研究』17, pp. 283-309.
- 坂口 愛沙 (2017) 「『理想の研究環境』の実現のために URA ができること」『生産と技術』69(2), pp. 68-70.
- 高橋 真木子・吉岡 (小林) 徹 (2016) 「日本の URA の役割の多様さとその背景, 総合的な理解のためのフレームワーク」『研究 技術 計画』31(2), pp. 223-235.
- 中央教育審議会大学教育部会 (2014) 「大学のガバナンス改革の推進について (審議まとめ)」
- 中央教育審議会 (1997) 「21 世紀を展望した我が国の教育の在り方について」
- 東岡 達也「サイエンスコミュニケーターの機能と構造—科学知識の生産・伝達・ファシリテーション—」名古屋大学大学院教育発達科学研究科修士論文
- 二宮 祐・小島 佐恵子・児島 功和・小山 治・濱嶋 幸司 (2017) 「高等教育機関における新しい『専門職』—政策・市場・職能の観点から」『大学教育研究ジャーナル』14, pp. 1-20.
- 林 篤裕 (2017) 「アドミッションセンターの役割」(講演配付資料), 名古屋大学高等教育研究センター第140回招聘セミナー・第1回アドミッション担当教職員支援セミナー, 於名古屋大学, 2017年4月21日.
- 林 篤裕 (2018) 「アドミッション・オフィスの機能と役割—多面的・総合的評価を実現するために—」『名古屋高等教育研究』18, pp. 39-53.
- 村上 孝弘・逸村 裕 (2016) 「大学図書館と『専門的職員』 — 大学設置基準等の歴史的変遷 —」『図書館界』68(2), pp. 172-178.
- 藤村 正司 (2008) 「主人・代理人論からみた高等教育システム —自律と依存のパラドクス—」『大学論集』39, pp. 185-203.
- 矢吹 命大 (2017) 「URA の現場からの応答」RA 協議会第3回大会 (セッション: URA とは何か?—科学技術社会論からの問題提起—), 於あわぎんホール (徳島市), 2017年8月30日.
- Michael C. Jensen, and William H. Meckling (1976) “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure” *Journal of Financial Economics*, 3(4) pp. 305-360.
- Thomas F. Gieryn (1983) “Boundary-Work and the Demarcation of Science from Non-Science: Strains and Interests in Professional Ideologies of Scientists,” *American Sociological Review*, 48(6), pp. 781-795 (URL: <http://www.jstor.org/stable/2095325>).
- Ceria Whitchurch (2013) *Reconstructing Identities in Higher Education: The rise of Third Space Professionals*, Routledge.