

米国におけるリサーチ・アドミニストレーション

ワシントン研究連絡センター

奥野 篤志

## 1. はじめに

リサーチ・アドミニストレーションという言葉は昨今、日本でもよく聞かれるようになってきた。研究費獲得から研究の適切な管理・運営に至るプロセスは複雑で、研究者が研究そのものに費やせる時間が減少している。そのことは下の調査結果<sup>1</sup>が示すとおりである。

	2002	2008
年間平均総職務時間	2,834	2,884
年間平均研究時間	1,346	1,041

ご覧のとおり、2002年から2008年にかけて総職務時間が増加したのに対して、年間の研究時間は300時間以上減少していることが分かる。競争的資金獲得には申請書作成から、資金の適正な管理・運営等、研究そのもの以外にすべき仕事が増え、研究者に負担が生じる。そのため、研究資金の調達・管理、知財の管理・活用等をマネジメントする人材を確保する必要性が生じている。

米国では、このような研究以外の事務作業や適切な運営をサポートする職種が以前から存在していた。これがリサーチ・アドミニストレーターである。この職種は第二次世界大戦前後の米国で生まれ、その誕生から半世紀以上経過し業務は複雑化したとはいえ、当たり前の様に大学に根付き一組織として機能している。

日本においても、文部科学省が平成23年度から「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」(リサーチ・アドミニストレーションの整備)<sup>2</sup>事業を開始し、日本のリサーチ・アドミニストレーター育成に力を入れ始めている。筆者が所属する大阪大学においても平成24年度の同事業の採択を受け、大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室にURAチーム<sup>3</sup>が発足した。

本報告書では、日本におけるリサーチ・アドミニストレーションの紹介後、米国大学等でのインタビューに基づいて、米国におけるリサーチ・アドミニストレーション組織の概要、教育制度やリサーチ・アドミニストレーターのキャリアパス、そして米国におけるリサーチ・アドミニストレーターの職能団体の活動を紹介する。

なお、本報告書では日米両国のリサーチ・アドミニストレーターをRA、RAが所属しているオフィスはRAオフィスという名称で統一する。

<sup>1</sup> 文部科学省 科学政策研究所 神田 由美子 桑原 輝隆 減少する大学教員の研究時間―「大学等におけるフルタイム換算データに関する調査」による2002年と2008年の比較― <http://www.nistep.go.jp/achiev/ftx/jpn/dis080j/pdf/dis080j.pdf>

<sup>2</sup> 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 (リサーチ・アドミニストレーションの整備)

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/jinzai/ura/detail/1315871.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1315871.htm)

<sup>3</sup> 大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室 URA チーム <http://www.ura.osaka-u.ac.jp/>

## 2. 日本のリサーチ・アドミニストレーション

先述したとおり、日本においてもリサーチ・アドミニストレーションの必要性が高まり、文科省の支援のもと、日本の大学にも RA オフィスが増えつつある。本報告書作成に先立って日本の RA オフィスの協力のもと、アンケート調査を行った。アンケートおよび各大学の RA オフィスの概要を見ると、日本の RA オフィスによく見られる機能としては次の様なものが挙げられる。

プレアワード	ポストアワード	その他
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報告書作成支援</li> <li>・ 外部資金等の情報収集</li> <li>・ 学内の研究内容及び研究能力の調査分析</li> <li>・ 学内の研究支援における英語対応</li> <li>・ 大学の研究戦略の立案</li> <li>・ 分野横断研究の立ち上げ支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研究成果等の広報</li> <li>・ 研究の進捗状況管理</li> <li>・ 報告書作成支援</li> <li>・ プロジェクトの予算・設備管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外や他大学 RA の事例調査</li> <li>・ 学内の RA システム構築</li> <li>・ オフィスの活動に関する学内外への広報活動</li> <li>・ 国際共同研究のコーディネート</li> </ul>

日本のRAは前述した「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」（リサーチ・アドミニストレーションの整備）や「研究大学強化促進事業」<sup>4</sup>の支援を受けて雇用されている者が多い。そして文部科学省の定義（一部抜粋）によると「URAは、大学等において、研究者とともに（専ら研究を行う職とは別の位置づけとして）研究活動の企画・マネジメント、研究成果活用促進を行う（単に研究に係る行政手続きを行うという意味ではない。）ことにより、研究者の研究活動の活性化や研究開発マネジメントの強化等を支える業務等に従事する人材を指します。」とされ、日本のRAが、単なる研究に係る事務をする職種でないことが明確に謳われている。

日本の RA オフィスを見ると大学毎に特色があり、産学官連携に重きを置いている大学も多く存在する。そして大型プロジェクト創成支援や分野横断研究の立ち上げ支援も行っているところが殆どである。

先に述べてしまうと、日米の RA オフィスにはかなり違いがある。しかし、リサーチ・アドミニストレーションに関して先進国である米国に学ぶべきところはあると思う。次章から米国大学でのインタビューを基に、RA オフィスの概要、教育制度、キャリアパス等を紹介する。

<sup>4</sup> 文部科学省 研究大学強化促進事業 [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/kagaku/sokushinhi/](http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/sokushinhi/)

### 3. 米国の大学等へのインタビュー

#### 3-1. University of Pennsylvania (ペンシルベニア大学)

米国東部ペンシルベニア州フィラデルフィア市に位置し、アイビーリーグに所属する名門私立大学。1740年創立。北米最古の医学部、ウォートン・スクール(Wharton School)と呼ばれるビジネススクールは特に有名である。フルタイムの学生は21,441人、うち10,406人が学部生、11,305人が大学院生等である<sup>5</sup>。

インタビュー先：Elizabeth D. Peloso, Associate Vice President/ Associate Vice Provost, Office of Research Services

##### (1) The Office of Research Services

Peloso氏によれば、The office of Research Services(以下、ORSという)は担当業務によって以下の5つのセクションに分けることができるとのこと。なお、以下の5つの分類はHP上の同オフィスのセクションの数とは一致しない。

- ① プレアワード：主に連邦機関や非営利団体への研究費の申請書について、ページ数は必要枚数足りているか、予算情報は正しいか、スポンサーが求める条件や大学の規程を遵守しているかどうか等を確認する。研究費の配分を受けた際に、研究者や大学の規程によって変更が必要な場合は交渉を担当する。研究費期間中に問題が生じた場合等、スポンサーの窓口となる(例：研究費を受けた研究者がサバティカルを申請した場合、その間の資金の取り扱いについて等)。学術的なアドバイスは行っておらず、そういったことに関しては専ら研究者側の担当となる。巨額の研究費を獲得しサブコントラクト<sup>6</sup>を委託する場合は委託先のRAと共に予算等、研究に必要なリソースが揃っているかどうかを確認する。RAが申請書のチェックに掛ける時間は1件あたり平均1時間～1時間半である(Peloso氏推測)。
- ② ポストアワード：OMB<sup>7</sup>条項等、財政的なコンプライアンス事項を扱う。最終的な会計報告書の提出を担当し、期間中の全活動がスポンサーの契約条項やOMBの条項等に沿ったものであるか確認を行い、必要に応じて調整を行う。
- ③ オペレーション(ビリング)：臨床試験を含めて大学の研究に関する支払等は全て、このセクシ

<sup>5</sup> University of Pennsylvania "Penn Facts" <http://www.upenn.edu/about/facts.php>

<sup>6</sup> サブコントラクト：競争的資金が配分された研究について、その一部を別機関に委託すること。

<sup>7</sup> OMB: Office of Management and Budget(アメリカ合衆国行政管理予算局)。リサーチ・アドミニストレーションに関する通達(Circular)を出しており、代表的なものにA-21、A-133などがある。

ョンを通して行われる。

- ④ コストアナリシス：F&Aレート<sup>8</sup>算出の為のデータ収集及びコグニザントエージェンシー<sup>9</sup>との交渉等を行う。OMB<sup>10</sup> A133 で定められている監査にも対応する。
- ⑤ マテリアルトランスファー：Material Transfer Agreement(MTA)<sup>11</sup>の締結を行う。ペンシルベニア大学では年に1,500件～1,800件のMTAを締結している。
- ⑥ エクスポートコントロール：研究に使用する物品もしくは技術に係る輸出に関する法令及び規程等のコンプライアンスを専門に扱う。

また、ORS内の組織ではないが、知的財産オフィスについても説明があった。当該オフィスでは企業からの研究費のマネジメント、特許、情報公開及び特許ライセンス契約を扱う。

## (2) RAの経歴、キャリアパス、評価及び昇給について

ORS所属のURAはディレクター等除けば大きく2つの階級（Grant and Contract Administrator, Associate Director）に分けることができる。現在ORS所属のURAは全員が学部卒以上、ディレクターは全員、マスターやJD（法学士）等何らかの上級学位取得者であり、エクスポートコントロールのAssociate Directorは博士号取得者である。

ORSのスタッフの中には、数年勤務した後、部局のBusiness Administrator（以下BAという）<sup>12</sup>になる者がおり、ORSで培った知識を活かして活躍している。労働環境を変えたいという者から、昇進やより良い賃金を求めて異動する者等様々である。

RAに対する評価は、勤務全般に対する評価に加え、来年の目標等を総合して行われ、昇給にも影響する。

---

<sup>8</sup> F&Aレート：Facilities & Administrative rate、施設費及び管理費の比率

<sup>9</sup> コグニザントエージェンシー：複数のファンディングエージェンシーから研究費を受けている場合、最も多くの研究費を受けているファンディングエージェンシーを、コグニザントエージェンシーという。大学はF&Aレートの交渉をコグニザントエージェンシーのみで行い、他の機関はコグニザントエージェンシーと大学間で合意したF&Aレートに倣わなければならない。

<sup>10</sup> OMB Circular A-133: 政府資金を受けている各大学は、A-133に基づいて自ら監査を行わなければならない。

<sup>11</sup> Material Transfer Agreement(MTA): 物質移動合意書と訳される、研究機関間での研究材料等の移転に関する契約。

<sup>12</sup> ペンシルベニア大学のBAは研究費関連の業務の他にも部局にまつわる様々な業務を行う。

### (3) RA に対する教育

ORS所属のRAの殆どがCRA : Certified Research Administrator<sup>13</sup>を取得している。配属された時点で既に取得しているものもいれば、配属後に取得する者もいる。取得希望者は1回だけ受験料のサポートを受けることができる。部局レベルにおいても研究費のマネジメントに関する知識の習得が重要であることから、部局所属のBAにもCRA取得を勧めている。学内には試験のためのスタディグループも存在し、RAだけでなく受験を希望する者がキャンパス中から集まっている。

大学独自のプログラムとしては、SPCCP : Sponsored Projects Compliance Certification Program<sup>14</sup>があり、RAは受講が義務付けられている。プログラムはFinancial Training Departmentと連携した会計のコースやオンラインテスト等で構成されている。

また、他部署の業務を知ることの重要性から部署同士でクロストレーニングを行うこともある。例えばプレアワード部署のディレクターがポストアワード部署のRAに対して、所属部署の業務内容や業務プロセスを講義し、参加者はケーススタディ等を行う。

参加者が昼食時にランチを持ち寄って集まり、毎回、違ったトピックについて講義を受ける勉強会もある。

### (4) 大学に対する貢献

昨年度、大学全体でNIHからのグラントは前年度比で約10%増加した。これは熟練したRAの努力の成果であり、大学の研究はRAの機能に大きく依存していると考えられる。研究者の負担を軽減することがRAの役割である。



インタビューに応じて頂いた Peloso 氏と

<sup>13</sup> Certified Research Administrator: Research Administrators Certification Council が実施する RA の資格試験。  
<http://www.cra-cert.org/index.html>

<sup>14</sup> University of Pennsylvania “SPCCP: Sponsored Projects Compliance Certification Program”  
<http://www.upenn.edu/researchservices/SPCCP/>

## 3-2. Tufts University (タフツ大学)



Office of Research Administration 外観

米国東部マサチューセッツ州メドフォードのメインキャンパスを中心に 3 つのキャンパスを持つ私立大学。1852 年創立。フルタイムの学生は学部生及び大学院生等合わせて、10,010 人<sup>15</sup>。ボストンのキャンパスにはヘルスサイエンス関連の学部が集まり、グラフトンのキャンパスには獣医学部がある。

インタビュー先 : Paul Murphy, Director, Office of Research Administration

今回インタビューを行った Office of Research Administration (以下 ORA という) では、メドフォードキャンパスとボストンキャンパスで計 10 人の RA が勤務している。大学内の研究費についてプリアワードに関する事務と、予算に関連しないポストアワード事務 (予算再編成、研究者の変更、研究対象の変更等) を扱う。なお、支出報告等の予算に関するポストアワード関連事務については他部署が担当する。申請書提出、研究費受給やサブコントラクトに関わる全てのプロセスは ORA を通して行われ、予算情報が正しいかどうか、申請書がスポンサー及び大学の規程に則っているかどうか全て当該オフィスでチェックされる。

また、タフツ大学には申請書作成支援を行う部署が存在する。ここでは、研究者が提出する申請書の作成支援、とりわけ PI が複数いる様な大型の研究費の申請書に関する支援を行っている。

今回のインタビューではそれぞれのオフィス、RA のキャリアパスや教育、そしてオフィスの今後等様々なお話を伺った。

### (1) ORA: Office of Research Administration

ORA では技術的な面に関するアドバイスを重点的に行ってはならず、そういったことは部

<sup>15</sup> Tufts University "Fact Book 2013-2014", Full-Time Student Enrollment, P82  
<http://provost.tufts.edu/institutionalresearch/files/Fact-Book-2013-14.pdf>

局内で非公式に行われていると考えられる。PI<sup>16</sup>に代わってグラントやコントラクトの諸条件について交渉を行う。契約の際はJuniorの職員がチェック、基本的な交渉や修正をしたものをアソシエイトディレクター等シニアの職員が再度チェック、場合によっては更なる交渉をし、署名をする。

タフツ大学では、研究費申請機会や研究費に関するトレーニングに関する情報を、メーリングリストで流しているが、当該メーリングリストの購入等も ORA を通して行われる。

ORA はとても良いチームであり、オフィス内はとても良い雰囲気である。ジュニアの職員も含めて全員知識豊富で、部局や PI との間に摩擦が発生した際も平和的な解決に向けて全力を尽くしている。

## (2) OPD: Office of Proposal Development

先述した申請書作成支援を行う専門部署。OPD のスタッフはライティング技術を専門に学んだプロ集団であり、且つ、スポンサーのミッション、それぞれのファンディングオポチュニティーの必要事項や、評価者が求めていることを踏まえたうえでの研究内容の書き方に関して、専門知識を持っている。研究者と会い、必要事項を踏まえた申請書のアウトライン及び申請までのタイムラインの作成、専門的な個所以外の執筆や校正等を行う。ここでもやはりアカデミックな部分のチェックは行われておらず、申請書でアピールポイントを明確に伝えられているか、必要事項に対処しているかどうかのチェックを行っているとのこと。また、要望があれば教員、ポスドクや大学院生に対して申請書の書き方に関するワークショップを開催している。

## (3) 採用にあたっての基準

RA 採用にあたって、採用者の職務経験はポジション及び業務に見合ったものでなければならない。ジュニアの職員の場合、学士もしくは CRA 等それに代わる学位取得者が好ましい。シニアの職員の場合、修士号等の上位学位及び 10 年以上の職務経験を要することが多い。プレアワードの RA は、交渉能力に加えて、締め切りを守り、詳細にまで気を配る姿勢が大事である。

## (4) RA の評価、昇進及び昇給

評価は毎年行っており、昨年度に設定した目標と比較した達成度等を職員一人一人と話している。昇進は、経験年数と、より重い責任を自分自身で担える能力が備わっているか等を勘案し行っている。昇給は大学の昇給レートによる。これは、ORA に限ったことではなく大学全体で同じシステムが採用されている。

---

<sup>16</sup> PI: Principal Investigator (研究代表者)



## (5) 新システムの導入

ORA 所属の RA を部局に異動させることで、部局レベルの研究・アドミニストレーションに変革をもたらそうとしている。現在、RA が所属しているのは数部局であり、熟練した RA を部局勤務させることで、特に多くのコンプライアンスが絡むポストアワードの事務を円滑に進めようという狙いがある。これにより、事務作業は RA が行い研究者は研究に没頭するという構造が強化される。

また、研究費申請システムについても新しい電子システムを今年から導入予定である。このシステム上で研究者は研究に関する情報を、RA は予算情報等をそれぞれインプットすると、まとまった情報がスポンサーに送信されるようになる。全ての情報が PDF でアップロードされていた従来のシステムに比べて手続きがより簡素化されることが期待される。

## (6) RA に対する教育

大学独自のプログラムとして、RA 及び研究者を対象として AAPLS: Applicants and Administrators Pre-Award Luncheon Series<sup>17</sup> というものがある。申請書の書き方から、申請の際、いかに諸規程に則った予算を作成するかといったことまでプレアワード関連の講義が開催される。プレアワードに関して包括的な知識を提供すること、研究者と RA のコミュニケーションを促す狙いがある。開催時間は午後 12 時から午後 1 時のお昼時に設定されており、受講者はランチを持ち寄って参加する。

大学の外に目を向けても、ボストン近郊には数々の有名大学、研究施設及び病院施設があり、RA に対する教育体制も充実している。近郊の Emanuel College<sup>18</sup> には研究・アドミニストレーションのためのコースが存在し、ORA から参加する者もいる。大学職員は自身の教育のため、年間 \$4,500 を上限として給付を受けることができる。

## (7) RA 職能団体

米国には NCURA や SRA International といった URA の職能団体が存在する。それらの団体の年次総会等に出席することは、目まぐるしく変わっている業界で今何が起きているか、また他組織の RA は何をしているかを知る良い機会である。また、多くの RA が一同に会しているためネットワーキングの場としても最適である。他機関の研究・アドミニストレーションにおいて、どういう問題があり、どの様に対処したか尋ねることができる。

団体の刊行物を購読することができ、中には物事をどう進めていくかで迷った時など、ダブルチェックできるソースなどが存在し、大変有益である。予算作成から組織の在り方まで全て

<sup>17</sup> Tufts University “AAPLS: Applicants and Administrators Pre-Award Luncheon Series”  
<http://viceprovost.tufts.edu/researchadmin/training-and-seminars/aapls/>

<sup>18</sup> Emmanuel College / Graduate Certificate in Research Administration  
<http://www.emmanuel.edu/graduate-studies-nursing/academics/management/research-administration/graduate-certificate-in-research-administration.html>

のリサーチ・アドミニストレーションの全ての観点が網羅されている。

#### (8) 大学に対する貢献

RA 業務の進捗状況やどれだけ優れたサービスを提供しているかについて、客観的に測るためのデータはまだ持っていない。ORA がどれだけ早く契約を結ぶことができたか、研究費交付決定からどれだけ早くアカウントを開くことができたかを基準に RA の貢献度合いを測ることができると思う。そういったことを測るために、従来のシステムでは手で記録しなければならなかったところだが、新しいシステム（上記（5）参照。）では、手続きの所要時間を記録できるメカニズムがある。今現在、平均所要時間に関して明確な基準は持っていないが、新システム施行後そういったデータを集め RA の貢献度合いについても検証するつもりである。

### 3-3. Harvard University（ハーバード大学）

米国東部マサチューセッツ州ケンブリッジ市にキャンパスを置く、アメリカ最古の高等教育機関であり、世界を幅広い分野でリードする名門校。1636年創立。学生数は、学部生及び大学院生合わせて、約 21,000 人<sup>19</sup>。

インタビュー先：Sarah Axelrod, Director, Cost Analysis & Compliance

今回、インタビューを行った Axelrod 氏が所属するコストアナリシスという部署は、主に間接経費の算出等を行っており、間接経費比率が一定でない米国の大学には標準的に設置されている部署である。同氏はハーバード大学の RA として 15 年以上の経験がある。

#### (1) コストアナリシス部署の概要

間接経費、大学規程更新や OMB A-133 で義務付けられている年 1 回の監査、備品に関する監査及びそれらに関する各部局からの質問等に対応する。

この中から間接経費に掛かる業務を簡単に説明する。大学全体の支出を全てデータに落とし込み、それらの中から研究に係る経費、教育・指導に係る経費、その他の活動に係る経費を分類し、研究に係る経費をさらに直接経費と F&A レートに分ける<sup>20</sup>。一連のプロセスではスペースサーベイを行い、建物や所属スタッフがどのくらい研究に従事しているのかを割り出す。一般的にスペースサーベイを行うことで監査時の対応準備にもなる。それから全ての経費が正しく分類されているか確認し、配分の統計を取る。これらのプロセスには約半年を要し、とても

<sup>19</sup> Harvard at a glance <http://www.harvard.edu/harvard-glance>

<sup>20</sup> こうして分類された F&A レートを分子、直接経費を分母とし間接経費率を算出。これを消耗品や給与、RA にかかる経費を除いて再度修正計上された直接経費（MTDC: Modified Total Direct Cost）に乗じて間接経費を算出する。この様にして確定された間接経費を含めた経費を研究費として交付申請する。

複雑である。交渉中、大学は間接経費を最大化させるために努力し、コグニザントエージェンシーはできるだけF&Aレートを下げようとする。間接経費の交渉は4年に一度行われ、毎年少しずつ変わっていく。ハーバード大学はHarvard Medical School、School of Public HealthとUniversity Area(前述の2部局以外の全部局)とで別の間接経費率が存在する。OSPのコストアナリシス部署はUniversity Areaの間接経費を担当しており、Harvard Medical School及びSchool of Public Healthはそれぞれの部局で勤務しているRAが別々に間接経費の交渉にあっている。この様な大学は珍しい。実際にあった交渉の例を挙げると、School of Public Healthでは、間接経費が不安定だったため、向こう3年~4年間安定したレートをもらえるのであれば自分達で計算したものより少し低いレートで合意しても良いという交渉を持ちかけ成立した。

## (2) プレアワード

プレアワードでは、クオリティアシュアランスと呼ばれるグループが存在し、研究者から提出のあった申請書への予算等のデータ入力およびデータ管理等を担当する。さらにグラントを受給すれば、報告書や支払い期限などを管理する。

グラント申請時はGrant and Contract specialistによる第一チェック、そしてアソシエイトディレクターによる最終チェックが行われる。受給が決まれば、契約諸条件の交渉、サブコントラクト契約の締結等法律に関わることもGrant and Contract specialistが担当する。

## (3) RAのキャリアパス

スタッフの経歴はバラエティーに富んでいて実におもしろい。複雑な契約や交渉を担当するプレアワードのスタッフの何人かは弁護士資格取得者であり、彼らは研究の契約については弁護士よりもはるかに知識豊富である。弁護士資格を持たなくとも20年以上の業務経験を持ち複雑な交渉に熟練している者もいる。ある女性はボストンに移住してきた元ミュージシャンで、取得した学位も音楽関係のものだったが懸命に働き今では管理職についている。採用の基準で一定のものは特にないが、ビジネスや財政関係の学位取得者が多い。シニアポジションのRAは殆どが修士号取得者である。シニアポジション募集の際は多くの場合、「修士号が好ましい。もしくはそれに代わる職務経験」等としており、学位はそれほど重視していない。重要なことはやはり、賢明でやる気があるかどうかであり、未経験者の為にオンジョブトレーニングも存在する。博士号もRAに関連しているビジネスや財政関連のものであれば仕事にとって利点であると考えられる。

本部で採用され、何年か勤務した後、部局に異動し昇進するものもいる。またEmanuel CollegeでRAのサーティフィケートを取得し、それをもって昇進するものもいる。しかし実際のところ多くの者は仕事を通して知識を得ている。

また、派遣会社などから試用という形で3ヶ月程雇用し、高評価であれば本採用、そうでなければ不採用とすることもある。実際に現在オフィスで働く6人は元々試用で雇っていた。

#### (4) RA に対する教育

彼らは財政について精通していなければならない、ハーバードにはそのためのオンライントレーニング等が充実している。ハーバード大学にはREACH<sup>21</sup>プログラムと呼ばれる独自のプログラムがあり、OSPからも数人が参加している。またOSP内でプレアワードとポストアワードでのクロストレーニングを行い、お互いの理解を深めるとともに、良い形で情報共有や仕事の分担がなされているか確認している。他にも、新しい規程等が施行された時にはOSP主催でトレーニングを開催し受講者を集める。なお、学内の教育カリキュラムは、URAT: University Research Administration Trainingと呼ばれるチームが決定している。また大学のトレーニング全体を取り仕切る組織としてCWD: Center for Work Developmentが存在しており、URATもCWDの一部である。

学外の教育として、NCURA 等の年次会合や地域会合が実に役に立っていて、他の大学の違った考えや情報を得るための良い機会になっている。スタッフには視野を広げるため自身の所属とは違った部署に関わるセッションを聞くように進めている。また、各大学から本部の RA、部局の RA 両方が参加しており双方にとって良い情報交換の場でもある。誰を参加させるかを OSP 内で話し合い、参加費を支援している。

#### (5) 学内における RA コミュニティー

学内にも RA 同志のコミュニティがある。例えばリサーチファイナンスに興味がある者同志が集まる勉強会、間接経費に関連する業務をしている者や、クオリティーアシュアランスグループが定期的に集まって業務についての話し合いを行っている。

#### (6) 学外の RA との連携

スタンフォード大学やペンシルベニア大学等有名大学 9 校のコストアナリシスの RA が年 1 回 2 日間、会議を開き間接経費について議論を交わす。こういった交流から他大学の RA と顔見知りになることで、何か疑問が生じた時 e-mail で質問を出せば半数以上がその日の内に回答が得られる。

また、詳細は知らないがプレアワードも Little11 という 11 大学が集まって議論を交わす場がある。

---

<sup>21</sup> Harvard University “Reach Program” <http://osp.fad.harvard.edu/content/reach-program>

## (7) RA の評価及び昇給

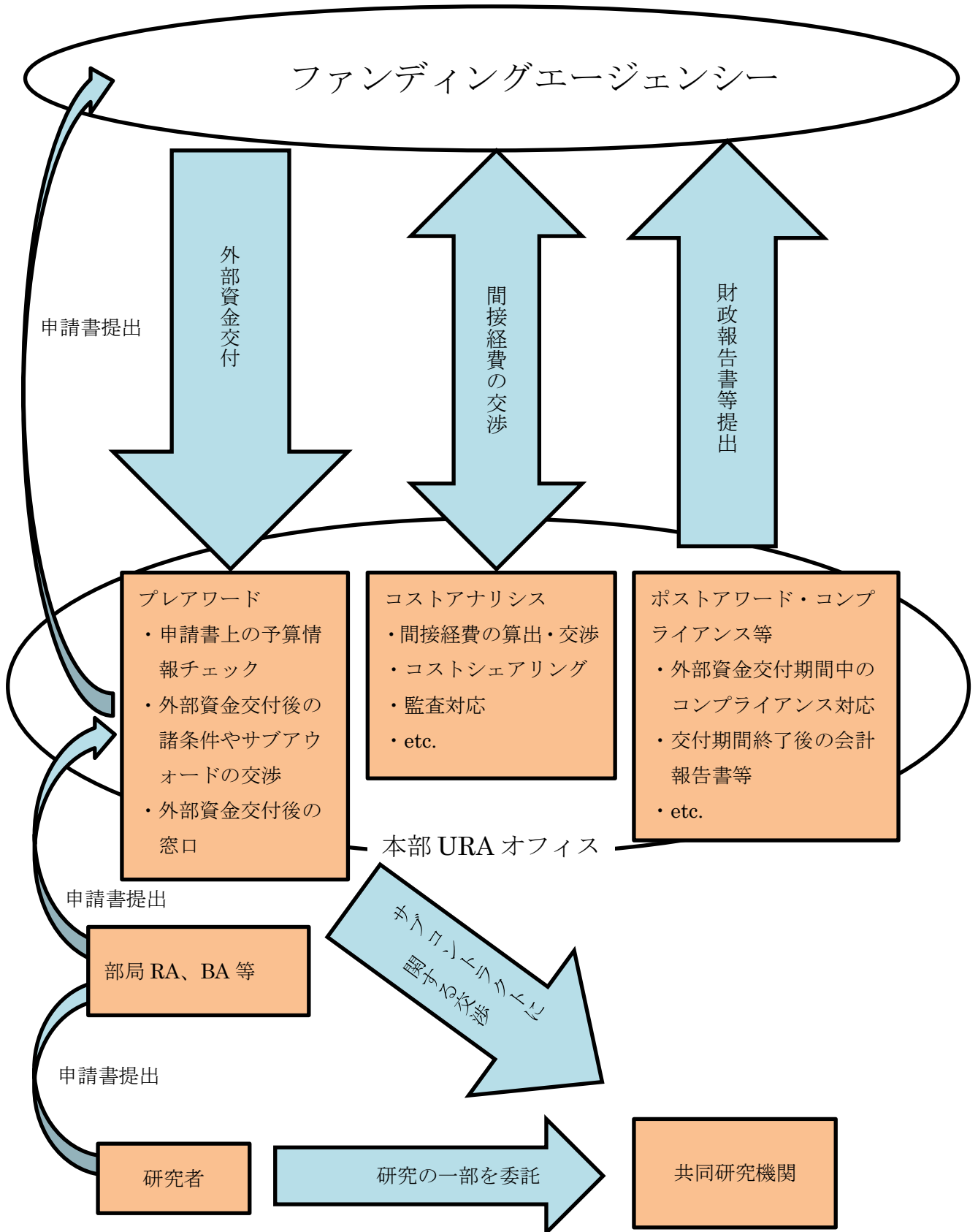
一年の初めに目標を設定し、達成状況を年度途中及び年度末に評価する。昇給は組合加入の RA と非加入の RA とで違い、加入している者は毎年組合が交渉した昇給レートで昇給するが、非加入の者は「期待以下」「期待どおり」「期待以上」「スーパースター」の4段階で評価され「期待どおり」「期待以下」であれば2～3%の昇給、「期待以上」「スーパースター」で4%程の昇給がある。昇給レートについては大学で例えば、3.5%と定められれば平均して3.5%となるように均等に振り分けていく。



インタビューに応じて頂いた Axelrod 氏と

以上のインタビューから米国の RA オフィス、研究者及びファンディングエージェンシーとの関係を簡単な図にすると図1（次ページ）の様になる。なお、図1は米国の標準的な RA オフィスの機能を図式化したものであって、ある特定のオフィスについて図式化したものではない。

(図1)



## 4. RA 職能団体

前章のインタビューでもあったとおり、米国には RA の職能団体が存在し、キャリアデベロップメントやネットワーキングの場として多いに役立っている。実際、インタビューを行った 3 大学の RA 全てが、これら職能団体のミーティングに参加することは有意義であると語っている。

### 4-1. NCURA

NCURA: National Council of University Research Administration は 1959 年設立された RA の職能団体。米国の首都ワシントン D.C.に本部を構え、全世界に約 7,200 人の会員がいる。同団体主催のミーティングでは世界中から RA が集まる。

インタビュー先 : Jesse J. Szeto, Senior Manager, NCURA Global

今回、組織の概要やリサーチ・アドミニストレーションに関するサービス、また元大学所属の RA であるという Szeto 氏の経験に基づいた話を伺った。

#### (1) NCURA の概要

今から約 60 年前の米国では、連邦政府の研究費を獲得する大学は少なく、規制等に関しても、現在と比較すれば簡素的ではあるが、複雑であった。そうした問題に対処するため、NCURA は設立され、現在では全世界に約 7,200 人の会員数を持つ。米国内 7 つのリージョンと 8 つ目のインターナショナルリージョン（米国以外の地域）で構成される。現在、米国以外の会員数が増加しており、米国以外では日本が最大の会員数である。

ミッションは RA に対する教育やネットワーキングの場を提供し、リサーチ・アドミニストレーションのプロとしてのキャリアデベロップメントに貢献することである。

#### (2) アニュアルミーティング等の企画・開催

NCURAでは年に数回カンファレンスを開催している<sup>22</sup>。総会から各リージョンにおけるリージョナルミーティング、プレアワード等の特定の分野に特化したものまで様々であり、総会になると約 2,000 人の参加者が集まる。またこれらのミーティング参加のための補助金<sup>23</sup>を受けられる制度もある。

<sup>22</sup> NCURA “Meetings and Conferences” <http://www.ncura.edu/Education/MeetingsConferences.aspx>

<sup>23</sup> NCURA “Education Scholarship Fund” <http://www.ncura.edu/Education/EducationScholarshipFund.aspx>

アニュアルミーティング開催にあたっては、バイスプレジデントを中心としたプログラムコミッティーが設置され、大学所属の会員や NCURA 職員がオーガナイザーとして任命される。各委員はそれぞれ一つずつトピックを担当し、講演者の選定等を行う。(Jesse 氏) 自身もオーガナイザーの経験があり、ミーティング当日は一つのトピックにつき、約 10 のセッションと約 10 のディスカッショングループがあり、セッションはプレゼンテーションと Q&A で構成され、ディスカッショングループでは参加者がテーブルを囲みトピックについてお互いの意見を述べ合う。

また、特定のトピックに特化したカンファレンスとして PRA: Pre-Award Research Administration Conference と FRA: Financial Research Administration Conference がある。その名のとおり、プレアワードとリサーチファイナンスに関するカンファレンスである。トピックとしては、各大学研究費を獲得する必要がある、プレアワードの人気の高いが、教育に対するニーズはリサーチファイナンスの方が高く参加者も多い。

### (3) ワークショップの開催

(2) で述べたカンファレンスとは別に、各大学の要望に応じ、大学や大学近郊でワークショップを開催することがある<sup>24</sup>。トピックはリサーチ・アドミニストレーションの基本やリサーチファイナンス等である。外国でも開催実績があり、カタールで開催したこともある。ワークショップ招聘にあたって NCURA の会員である必要はない。

### (4) インスティテューショナルプログラム

NCURA のインスティテューショナルプログラム<sup>25</sup>には、ピアレビュープログラム<sup>26</sup>、ピアアドバイザープログラム<sup>27</sup>等があり、ピアアドバイザープログラムには (3) で述べたワークショップよりも、各大学専用に整えられた教育プログラム等も含まれる。

(Szeto 氏) 自身が以前大学の RA オフィスでディレクターをしていた時に利用した経験を語れば、当時リサーチ・アドミニストレーションは比較的新しい分野でオフィスも小さく、研究に関する規程も整備されていなかった。そこで、規程、手続きや組織の構造等に関して改善点を探るため NCURA のピアレビュープログラムを利用した。審査をするのは国内でも有数の RA である。ピアレビュー終了後追加すべき規程や改善すべき事項について、約 60 ページに渡る報告書の提出を受けた。

研究費の大幅な増加を目指す時や、RA オフィスの機能を拡大する時もこれらのプログラムが非常に役立ち、組織として新たに追加すべき業務や必要な人数に至るまでアドバイスを受けることができる。新しいことを始める場合、反対意見が出るのは避けられない。そういった時に第三者の意見があれば、強力な後ろ盾となり非常に有効である。

<sup>24</sup> NCURA Traveling Workshops” <http://www.ncura.edu/Education/TravelingWorkshops.aspx>

<sup>25</sup> NCURA “Institutional Program” <http://www.ncura.edu/InstitutionalPrograms.aspx>

<sup>26</sup> NCURA “The NCURA Peer Review Program” <http://www.ncura.edu/InstitutionalPrograms/PeerReviewProgram.aspx>

<sup>27</sup> NCURA “Peer Advisory Services” <http://www.ncura.edu/InstitutionalPrograms/PeerAdvisoryServices.aspx>



ピアレビュープログラムは米国以外でもサービスの提供を行っているが、国外でいかに良いサービスを提供できるか模索中である。現在レビュアーは全て米国のリサーチ・アドミニストレーションに精通している米国の RA であるが、国が変われば当然ルールも変わり、その国の RA がレビュアーになる必要がある。近い将来、米国以外でもレビュアーを探し、サービスを提供できる様にしたい。

#### (5) オンライン教育プログラム

NCURAは様々なオンライン教育プログラム<sup>28</sup>を提供しており、いつでも好きな時に受講することができる。各コースは特定のトピックに対する教育ニーズによって、NCURA会員であるRAがデベロッパーとなり設計される。受講者数はトピックによって、増減が見られるが、新しい規制に関するプログラムの場合、800人以上が受講する。その他の標準的なプログラムの場合、各プログラム1年あたり約50~60人が受講する。

#### (6) 海外の大学へのインターンシッププログラム

海外の大学でインターンシップが出来るプログラムも存在し、スタンフォード大学や北京大学での実績もある。基本的には2週間から1ヶ月のプログラムであり、NCURAは参加者に\$2,000の援助を行う。参加するためにはNCURAの会員となってから5年以上経過している必要があるが、もし所属機関が他の参加者の受入れ機関となることを承諾すればこの要件は免除される。因みに、ここでいう「受入れ機関になる」ということは、直ちに外国のRAを受け入れなければならないということではなく、将来的に受け入れを行うことができるということを承諾するということである。

#### (7) スタッフの経歴

NCURAを運営するにあたり、RA経験者である必要はなく、数人の元RAを除いてその経歴はホテルマン、イベントプランニング会社勤務、オンライン教育を扱う会社に勤務していた者など様々である。

#### (8) RAに対する貢献

(4)で述べたようなピアレビュープログラム等は非常に役立っている。また、NCURAのカンファレンス等を通して得た人脈も仕事をするうえで非常に役立っている。何かトラブルがあった時など、e-mailを送るか、オンラインコミュニティに質問を投げかければ回答を得ることができる。

---

<sup>28</sup> NCURA "Online Education" <http://www.ncura.edu/Education/OnlineEducation.aspx>

例えば、クラウドファンディング<sup>29</sup>で資金調達をしようとした場合、比較的新しい分野であるが既に実施している大学もあり、アニュアルミーティングでの交流を利用して、良い点と悪い点、取扱いにおける注意事項等を聞くことができる。この人脈を重んじる考え方はNCURA発足当時と変わっていない。

## (9) NCURA の今後

NCURA は今後も会員のニーズに併せて発展していきだろう。そして米国内にとどまらず、国外での活動も活発にするつもりであり、インターナショナルリージョンを起ち上げた理由もそこにある。今後国外へのアウトリーチにも精を出していくつもりである。

ピアレビュープログラムも従来は、既存の RA オフィスにおける改善点を求めるものが多かったが、今ではゼロからのオフィス起ち上げについてアドバイスを求めるものも増えてきている。



インタビューに応じて頂いた Szeto 氏と

## まとめ

本報告書を「日米 RA オフィスの違い」「RA のキャリアパス」「RA に対する教育制度」の 3 点を中心に簡単にまとめたいと思う。

米国の RA オフィスの目的はあくまでも研究者の事務的負担を減らすことであるのに対し、日本の RA オフィスはそれに加え研究力の強化、研究戦略の立案までを職務内容に含んでいるところが殆どである。第 2 章で述べた様に、日米の RA オフィスはそもそも成り立ちが違い、単純に米国大学のやり方に倣うということはできないのかもしれない。日本の大学がそれぞれ自身の方針を打ち出しオフィスづくりをすることは素晴らしいと思う。しかし、日米で共通の事項は存在する。例えば、申請書の書き方等を指導するタフツ大学の OPD: Office of Proposal Development

<sup>29</sup> ウェブ上で他の人々や組織に財源の提供や協力などを求めること。例を挙げれば、NIH からグラントを獲得できなかったプロジェクトで継続に\$2,000,000 を要するものがあつたとする。それをクラウドファンディングのウェブサイトに載せ有志から資金を募ることができる。

のような申請書作成支援の専門組織があれば非常に役立つと思う。現に日本の RA オフィスでもそういったサービスを行っているところは存在するし、申請書の書き方に関するワークショップも開催されているなどニーズは高いと思われる。

RA のキャリアパスについて、先ず学歴を見ると、日本の RA には博士号取得者が多いのに対して、米国の大学で勤務する RA は学部卒の者が多い。これは米国大学の RA は日本の RA と比べ事務職的な色合いが強いことを考えれば納得できる。米国の RA はほぼ全員がフルタイムで勤務しており、他部署の職員と同じ労働条件で働いており、何ら特別なことはない。そして、これは RA に限ったことではないが、米国の大学では部署間の異動は殆どなく、同じ部署に 15 年～20 年在籍する者も珍しくない。タフツ大学の様に部局レベルでのリサーチ・アドミニストレーションを活発にするため本部と部局の RA オフィス間の異動を行うこともあるが、RA システムを学内に行き届かせるためには有効な手段であると思う。RA を定着させ、発展的に継続させるためには、文部科学省の事業終了後の安定的雇用が重要になると思う。日本の大学においても自主経費での RA 雇用や職階性の導入等を、RA 定着に向けた取り組みとして打ち出している大学が多い。

そして、そのためには RA に対する教育が欠かせない。今回インタビューした米国の 3 大学全てが RA に対する独自の教育制度を持っており、未経験者や研究費の知識のない者も時間をかけて育成することができるかと語っていた。RA 育成の環境が整い、RA という職がより身近になれば日本のリサーチ・アドミニストレーションは格段に進歩するのではないだろうか。そして教育の場は同時にネットワーキングの場ともなる。タフツ大学の AAPLS: Applicants and Administrators Pre-Award Luncheon Series の様な、教育とネットワーキングを同時に行うことのできる環境も有効であると思う。NCURA や SRA International 等のミーティングで世界の RA と触れ合い、リサーチ・アドミニストレーションの現状を聞くのも良い。本報告書にまとめることはできなかったが、SRA International の CEO である Elliott Kulakowski 氏とお話しする機会があった。同氏は、日本の RA はまだ始まったばかりであり大きな可能性を秘めている、今後更なる飛躍をするためには、RA 育成のためのシステムを構築していくことが重要であると語られた。

日本の RA は始まったばかりであるが、それを魅力あるものにしていくためには、それぞれの大学の特色を生かしたオフィスづくりをし、RA 育成の環境を整えることが必要である。RA の成長に伴って、研究者に係る負担の軽減、ひいては日本の大学の研究力強化に繋がっていくことを願う。

## 謝辞

本報告執筆にあたり、快くインタビューに応じて頂いた皆様に深くお礼申し上げます。またインタビューの機会を与え、ご協力頂いたワシントン研究連絡センターの下村理センター長、阿部成剛副センター長、清水和子前副センター長、RA に関する文献をご提供頂いた科学技術振興機構ワシントン事務所の大濱隆司前所長、さらに日本の RA に関するアンケートにご協力頂きました

た京都大学学術研究支援室の皆様、沖縄科学技術大学院大学外部研究資金セクションの皆様、神戸大学学術研究戦略企画室の皆様、そして大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室 URA チームの皆さんに厚くお礼申し上げます。

そして二年間の研修を支えて頂いた日本学術振興会及び大阪大学の皆さんに感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

## 参考文献及び URL

(脚注を含め URL のアクセス日は全て平成 27 年 2 月 23 日)

- [1] リサーチアドミニストレーションの役割 (NCURA 発行 “THE ROLE OF RESEARCH ADMINISTRATION” (SECOND EDITION) 翻訳)  
科学技術振興機構 高橋 宏、金沢大学フロンティアサイエンス機構 鳥谷 真佐子、寺本 時靖、金沢大学イノベーション創成センター 畔原 宏明
- [2] 文部科学省 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  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/jinzai/ura/index.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/index.htm)
- [3] 文部科学省 研究大学強化促進事業  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/kagaku/sokushinhi/](http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/sokushinhi/)
- [4] ペンシルベニア大学 Office of Research Services  
<http://www.upenn.edu/researchservices/>
- [5] タフツ大学 Office of Research Administration  
<http://viceprovost.tufts.edu/researchadmin/>
- [6] ハーバード大学 Office for Sponsored Programs  
<http://osp.fad.harvard.edu/>
- [7] NCURA  
<http://www.ncura.edu/Home.aspx>
- [8] SRA International  
SRA International HP <http://srainternational.org/>