

リサーチ・アドミニストレーション協議会第7回年次大会

セッション A-1 「突撃☆隣の URA—研究力強化に向けた URA のネットワーク再考—」

講演録



【開催日】2021年9月15日（火）

【オーガナイザー】新澤 裕子（東京大学リサーチ・アドミニストレーター推進室）

【講演者】園部 太郎（京都大学学術研究支援室）

平井 克之（新潟大学研究企画室）

鈴木 博之（東京大学リサーチ・アドミニストレーター推進室/物性研究所）

新澤：セッション A-1 「突撃☆隣の URA—研究力強化に向けた URA のネットワーク再考—」を始めます。私はオーガナイザーの新澤です。

セッションのタイトル、なぜ「突撃☆隣の URA」となっているかということ、まず一つは本日で登壇いただく皆さんに私が「突撃」をして、このセッションができましたということ。もう一つは聞いていただいている皆さんご自身の周りにどんな URA がいて、その URA を「突撃」したらどんな価値が生まれるかを考えていただきたいという意味を込めております。

さて、本日の登壇メンバーをご紹介します。まず新潟大学研究企画室、平井さんです。

平井：平井です。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

新澤：京都大学学術研究支援室、園部さんです。

園部：京都大学学術研究支援室の園部です。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

新澤：東京大学リサーチ・アドミニストレーター推進室/物性研究所の鈴木さんです。

鈴木：鈴木です。よろしくお願いいたします。

新澤：そして私、東京大学リサーチ・アドミニストレーター推進室、新澤です。

本日の進行ですが、イントロダクションの後、パネル形式で3つのネットワークを読み解き、最後は参加者の皆さんとともにディスカッションしたいと考えています。では早速始めましょう。

イントロダクション

普段皆さんは、さまざまつながりの中で仕事をされているかと思いますが、本日は皆さんが持つ URA のつながり、URA のネットワークの棚卸しをしながら聞いてください。その URA は同僚かもしれないし、他機関の知り合いかもしれないし、業務専門性が同じ人、異なる人、学術的専門性が近い人、遠い人、さまざまかと思いますが、ぜひご自身の持つ URA のつながり、ネットワークを棚卸ししてみてください。

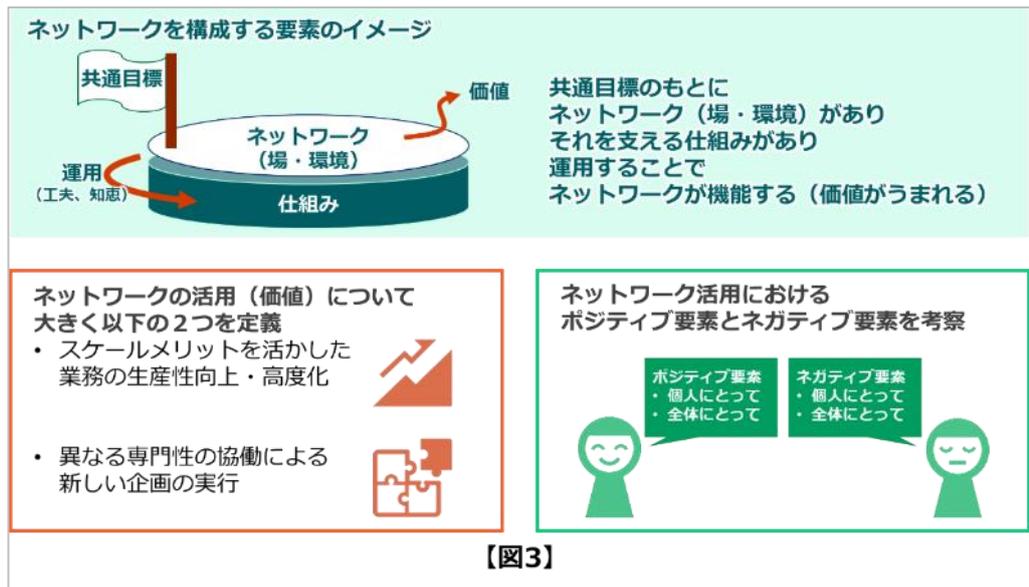
URA のネットワークの基本となるのはもちろん個人同士のつながりであって、ここが基本かつ重要であることには異論がないかと思いますが、ここでは「これってどうしてる？」という情報のやりとりがメインかと思いますが、もちろん例えば「今年も梅干し漬けたよ」みたいな業務外の

よって課題を整理し、軸や視点を整理し、新たな観点を得て言語化を行い、発信を検討し、本日のセッションにつながっています。この場を借りて改めて、本日の登壇者やワークに参加して下さった方々に感謝したいと思います。

セッションで扱う要素

我々が議論の中で積み重ね整理したのが本日のセッションで扱う要素になります【図3】。これから3つのネットワークの事例を聞いていただくわけですが、このイメージを持って聞いていただきたいなと思います。

ある共通目標の下にネットワークがあって、それを支える仕組みがあって、運用することでネットワークが機能する。何か円盤



のようなところにネットワークがあって、仕組みを回すことで何かが出てくるというイメージを描いていただければと思います。ネットワークの活用については、現段階ではこの2つを定義します。スケールメリットを活かした業務の生産性向上・高度化と、異なる専門性の協働による新しい企画の実行です。そして、各ネットワークの活用におけるポジティブ要素とネガティブ要素を考察します。だからネットワークを使いたいんだ、あるいは使いにくいんだということを議論するためです。

具体例として皆さんにどれくらい身近に思っていたか、ちょっと分かりませんが、学童の保護者会というネットワークを考えてみたいと思います。保護者のつながりも重要だということでネットワークができるときは、ネットワークの参画がやる気や使命感に基づくものであって、全体としてもコミュニケーションが密で、やる気が伝播・共有しやすい状況にある。こうして出来上がった結果、仕組みとして係ができました。ただ、時間が経過をし、端的に言えば、この時のメンバーはいなくなりました。その後、「何か係多くない？」となる、ちょっとあるあるなんじゃないかなと思いますけれども、ネットワークへの参画がやらされ感に基づいて、最低限のコミュニケーションになってきたら、仕組みや運用を変えてみることを考えたらどうだろうかということなのです。

パネルで読み解く 3つのネットワーク—ネットワークの特性と仕組み

だいぶ前置きが長くなりましたが、ここからパネル形式で3つのネットワークを読み解いていきます。Code for Research Administration (C4RA) の平井さん、京都大学学術研究支援室 (KURA) の園部さん、東京大学認定 URA の鈴木さんが登壇します。KURA って組織ではというのはもちろんですが、今日は学内 URA のネットワークとしての側面を聞いていただければと思います。では、ネットワークの特性と仕組みについて、最初に平井さん、よろしくお願いいたします。

平井：はい、よろしくお願いいたします。スライドこの1枚を説明していきたいと思います【図4】。

業務の専門性の観点でいきますと、研究力分析、研究 IR の関係者によるコミュニティです。どんな人がいるかという、大学がやっぱり多いですが、研究力分析に関係のある組織として

NISTEP のような科学計量学をやっているところ、関係する民間企業など、いろいろな人たちがいます。現在、メンバーは82名です。

ネットワーク×仕組みと共通目標
Code for Research Administration

Code for Research Administration(C4RA)

業務専門性：研究力分析（研究IR）関係者によるコミュニティ

構成メンバーの所属：大学や研究力分析に関係のある組織

メンバーの人数：82名（2021年8月現在Slack登録者数）

コミュニケーションの仕組み：Slackのチャンネルでの情報交換

運営体制：案件ごとにメンバー間で合意形成

共通目標の旗印：

- シビックテック
- 所属機関を超えた研究力分析の効率化と高度化
- 研究力分析に関するコードの共有



【図4】

コミュニ

ケーションの仕組みとしては、右に日本地図がありますが、研究力分析の担当者は各大学そんなたくさんいるわけではなく散らばっているので、オンラインで情報交換するために Slack を使っています。合意形成が必要な場面があればやりますが、情報交換で済む場面のほうが多いです。

さきほどの図を思い浮かべていただくと、旗が立っていたかと思いますが、共通目標みたいなものですね。なぜ集まっているのか、共通目標の旗印としてキーワードを示してありますが、一つはシビックテックです。ご存じの方もいると思いますが、テクノロジーを活用して、自分たちの身の回りの課題を自分たちで解決するという取り組みです。あともう一つは、研究機関を超えた研究力分析の効率化と高度化。つまり研究力分析って、やっぱりどうしても似てくる部分があって効率化できるのではないかという話です。「コードの共有」と3つ目に書いてありますが、研究力分析は最後の分析結果に至るまでの前処理8割とよく言われますが、泥くさい作業を Python を使ったり R を使ったりして、何とか効率化している、それを競わなくてもいいんじゃないのかと、そこはむしろその後の分析で競えるようにということで、方法論としてコードの共有を掲げているところです。

新澤：ありがとうございます。C4RA ができてから今まで、どんどんメンバーが加わり続けているという感じなのでしょう。

平井：そうですね。実はこのセッションの後、ネットワーキングセッションがあるんですけども、その都度増えていくみたいな感じですかね。

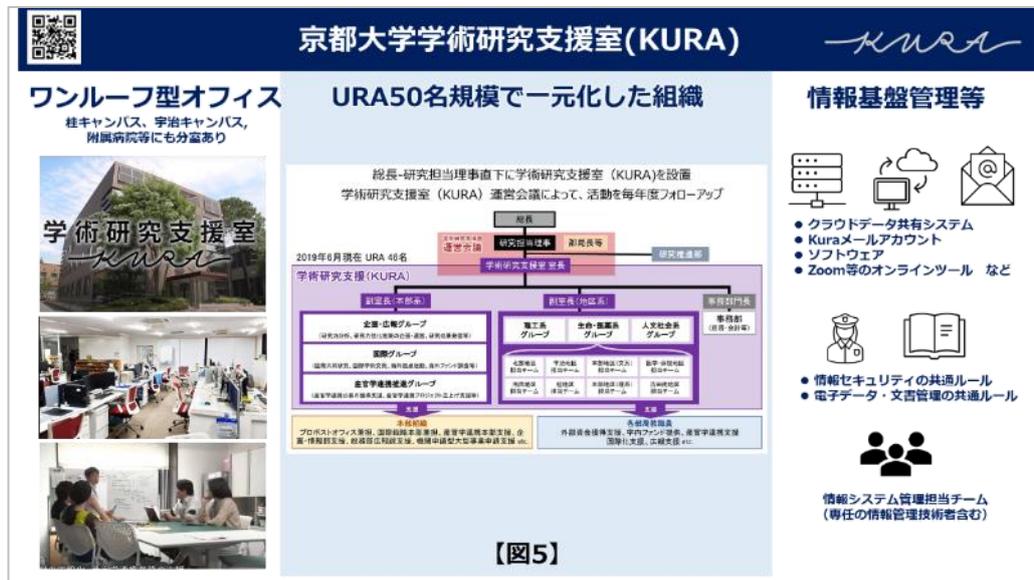
新澤：ありがとうございます。では次に園部さん、よろしくお願いします。

園部：それでは京都大学の学術研究支援室（KURA）の園部です。本日は説明がありましたとおり、登壇者が一方的に事例を紹介するというようなことだけではなくて、オンライン越しですが、皆さんと一緒にネットワークの棚卸しとか、ネットワークって一体どういう機能があるのかなどいったところを考えていく機会になればという趣旨でございますので、私のこの紹介も皆さんのお立場で考えたときの何かヒントというか、事例のご参考になればと思っております。

私のほうからは、KURA を一つのネットワークと考えたときに、どのような整理の仕方ができるかを私なりに分析といいますか、解釈しましたので、ご紹介させていただきます。KURA のほうも10年くらいを経て、ネットワークの形成が大きく変わってきたんですけども、ここ5年ぐらいで今こういう形に落ち着いてきていますという事例となります。

真ん中にございますように、現在は URA50 名規模が一元化された組織です。組織図がありますとおり、研究担当理事、室長の下、本部系 URA と地区系、各分野に応じたネットワークと申しますか、それが一元化された組織という体制となっています【図5】。左側ご覧いただきますと、URA は基本的にはワンルーフ型オフィスということで、同じ建物の中、机を並べた所に集っています。右側をご覧いただきますと、たくさんの URA がおりますので、そういった皆さんとのいろ

んな情報基盤も、専門のスタッフがご活躍されて、最先端のものをアップデートされています。Zoom、Cloud、情報セキュリティーの共通ルールなどが、日々更新されている形です。



が、日々更新されている形です。

その中で URA 個人を見たときに、どういう個性が集っているか。端的に申しますと、たくさんの個性、年齢層も30代、40代、55歳以上とあり、学位も多様、性別も半々ぐらい、前職も大学研究機関の方もいらっしゃれば、民間企業の方もいらっしゃいます。専門学術分野も多様性があり、経歴・資格・専門スキルもいろんなバックグラウンドをお持ちです。対応言語も、個性豊かですので英語はもちろんのこと、ドイツ語、フランス語、パーサータイ、ヒンディー語、スペイン語、インドネシア語なども扱える個性が集まっています。

共通の目標を KURA としてどう設定しているかというのと、よく組織のビジョンとか、会社であれば社是と言われるようなものですが、KURA も設立以来から一つ共通のビジョンを掲げております【図6】。

右側 KURA のロゴマークをご覧くださいただけだと思いますが、波のようにいろいろなところをアンプ、またシンセサイザーのような形でい



【図6】

ろんな方々をつないで共振させて相乗効果を出していく、そういうことを担いたいという組織のビジョンです。

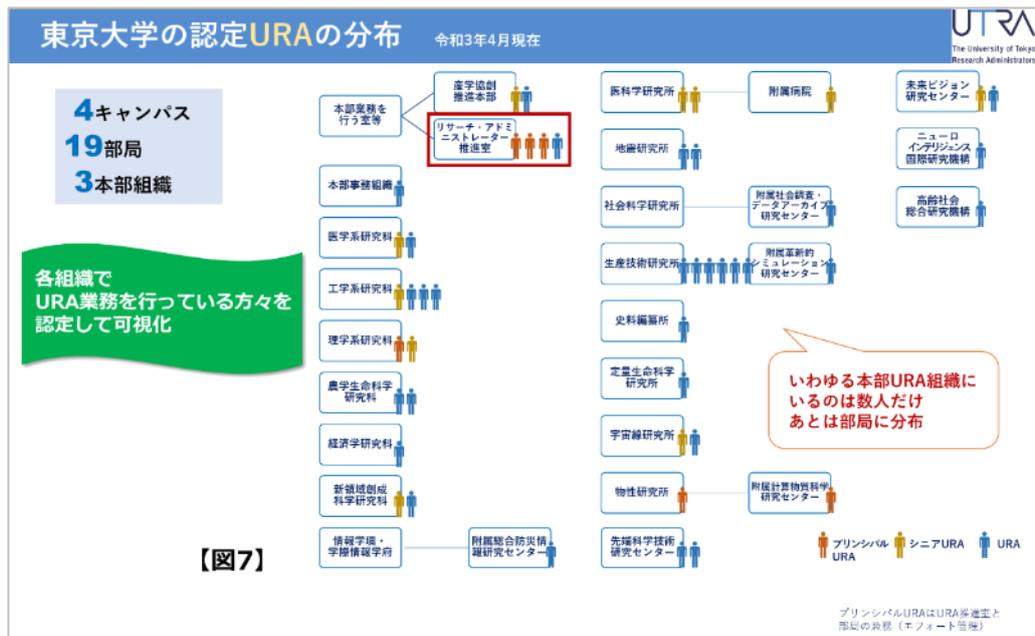
新澤：ありがとうございます。それでは鈴木さんお願いします。

鈴木：はい。ありがとうございます。東京大学では URA 制度の実施方針があり、それに基づいて認定制度ができています。既に部局等で雇用されて、URA 業務を行っている人を東京大学が認定するという形です。東京大学の中で URA 業務を行っている人を可視化するということですね。

先ほどの KURA さんとは違って、本部 URA 組織にいるというのは4人だけです【図7】。私自身は、物性研究所とエフォート管理で本部業務を行っています。全19部局で3本部組織の43名、

認定された方々で作っているのが東大 URA のネットワークになります。

構成メンバーは申し上げたとおりで、専門性は多様です。ネットワークでの活動



【図7】

として連絡会議や勉強会があり、そこでは実践的なノウハウの共有、研究推進に関する議論、スキルアップ等を目指した企画を行っております。また後で事例は紹介しますが、ネットワークの中の一部でワーキング的な活動を行っています。

新澤：ありがとうございます。さっき C4RA もどんどんメンバーが加わるという話がありましたが、東大の認定 URA も、認定のたびごとにメンバーが加わったり、他機関に異動されたりという変化があるネットワークであるということですね。

質問タイム 1

ではここまでで、今までの発表内容に関する質問を受け付けたいと思います。

フロアからの質問：平井さんと園部さんに一つずつ質問です。平井さんのネットワークは何か入るときに審査みたいなのがあって、何か共通のルールで運営されているのか、もう誰でも OK で受け入れているのか。かなり最先端のことをやられていると思うので、その情報の管理などをどうなされているのかというところ。園部さんには、KURA では、URA 組織に入っていない方でも URA 業務をやっている方とのコミュニケーションについて、サブネットワークなどの辺りをお伺いしたいと思います。

新澤：まず 1 点目、平井さん、お願いします。

平井：はい、どうもありがとうございます。入るときに審査あるかということ、審査は特に何もありません。興味がありますと言っただけであれば Slack の案内状を出すという感じです。情報の管理の点では、Slack 自体がご存じのとおりクローズドなコミュニケーションツールですが、とはいえ 80 人が見られる状況で、特に規約は作ってはいないのですが、その辺はうまくされている感じかなと。先ほどの説明の中でもふれましたが、「方法論の共有」が一つこのコミュニティの特徴かなと思っています。つまり、結果的に扱うデータの機微には触れない。データ部分を出さずにプログラミングだけで問題が解決するというか、データとロジックを分離できているので、そんなに気になったようなことは今まではないです。

新澤：園部さん、お願いします。

園部：ご質問ありがとうございます。まず KURA の設立当初から 2 年後ぐらいにかけては、実は部局分散型の URA 組織として 8 部局に URA も配置されておりましたので、イメージとしては東大さんの分散型のネットワークに近い形が一時期ございました。それが一元化することで、よりスケールメリットとか、一つの組織の中で管理される形になってきたっていうものが、この 5 年ぐらいの経過になります。その過程で当初は地区にいらっしゃった方々との京大 URA ネットワークという形で、連絡網を持っていたというものがまず一つあります。

では現在どうなっているかということ、KURA という組織の中にいる方だけが URA というわけではなくて、URA 的な業務に携わる方や、URA として他のプロジェクトに雇用されている方もいらっしゃいます。そういう方々とのネットワークは、各地区や、いろんな業務を通じて協働しながらプロジェクトサポートをするという形もありますし、この後紹介します URA のカリキュラムというのがあり、そこにも参加していただいて、一緒に知識を磨いていくことで一体化・協力・連携しているというイメージを持っていただければと思います。

新澤：ありがとうございます。QAに来ている部分を聞ければと思います。「ネットワークは変化するという部分、それぞれのネットワークがどういうフェーズか、成長期なのか成熟期なのかというのが分かると、自分のネットワークと比較しやすい」という質問が出ています。「成長期の？成熟期の？」って、後から見てみないと分からない部分もあるかと思いますが、ネットワークの一員としてどう感じていらっしゃるか、伺えますか。平井さんどうですか。

平井：ありがとうございます。その観点、今言われて初めてどうだろうと思ってしゃべるような感じなのでご理解いただければと思うのですが。メンバー数としては、増加のスピードはだいぶ落ちてきました。つまり、研究力分析でコミュニティの中で一緒にやろうってことに興味がある人は、日本中に大体このぐらいなんだろうなという。もちろんもっと視野を広げていけば違うかもしれないですが、結果的にこの旗印の下に興味がある人はこのぐらいなんだろうなと思います。

ただ、中身として目指すところの話になると、メンバーの中でもそのスキルレベルは本当にそれぞれなんです。プログラミングどうやって始めようという問題意識の方もいれば、もう GitHub にコードのせて、自分でウェブアプリケーション開発して、R の勉強会を企画する人もいます。日本全体の URA の研究力分析が効率化されて、より高度化されたかという、まだ入り口みたいなところなのかなという感じです。

新澤：ありがとうございます。メンバーの特定というところでの成長期と、実際何やるかという二つの観点があるということですね。鈴木さん、東大の実感はどうですか。

鈴木：認定制度自身は始まって 5~6 年経っていますが、ネットワーク自身はできつつあるけれど、そこで何をしているかという観点からすると、まだこれからという感じだと思います。

新澤：ありがとうございます。園部さん、KURA は変化し続けているので、成長か成熟かというのは難しいのかと思いますけれども、実感としてはどうですか。常に行ったり来たりする感じでしょうか。

園部：そうですね。京都大学という一つのキャパシティの中で、研究推進支援という機能がどういう形であれば最適であるかというのが一つと、それを決める方針もご承知のようにいろいろと変遷していく背景の中で考えますと、徐々に、ガバナンス的なところでは、当初に比べてはかなり成熟してきたのかなと実感しております。ただし、いろんな研究の分野とか、今後の大きな力点を置くこととか、もしくは元々大学として大事にしないといけないことに対する最適な対応とか、そういったところに対してちゃんと URA という組織が機能できるかどうかについては、組織や担当者としては、常に反省しながら改善していくのが重要かなと思っています。

新澤：ありがとうございます。それでは、いったんここでの質問タイムは終えまして、次に移っていきたいと思います。ネットワーク特性のまとめです。要旨に書かせていただきましたとおり、C4RA は業務の専門性が近い組織外のネットワーク、KURA は業務専門性が異なる組織内集約型のネットワーク、東京大学の認定 URA は業務専門性が異なる組織内分散型のネットワークということになります。

ネットワークの形成に注目してみると、C4RA は先ほどありましたとおり、入りたいという自発的な意思の下で形成されるのに対し、KURA や東大の認定 URA のネットワークは、組織とし

ての側面であったり、認定に付帯する部分であったりして、メンバー構成は所与の下、その中でネットワークを形成していくという違いがあるかと思います。この部分も少し頭に置きながら次の事例を聞いていただければと思います。

パネルで読み解く3つのネットワーク

—ネットワークの活用事例とポジティブ/ネガティブ要素

続いてネットワークの活用事例とポジティブ/ネガティブ要素について。スケールメリットを活かしたもののなのか、専門性の協働によるもののなのかという部分と、ポジティブ/ネガティブ要素の考察をしていただければと思います。早速ですが平井さん、よろしくお願いします。

平井：はい。C4RAの事例ということで、先ほどふれましたが、論文業績の分析、科研費の強み・弱みの話など、結果的にどの機関でも似てくる部分があると。とは言え、情報処理に長けた分析担当者が配置されるとも限らない。研究力分析業務は大学内で担当者が一人になりがちですということで、その分析を効率化していきましようという話でいくと、スケールメリット型、似たようなことをやっている専門性の近い人が集まることで、その分野の仕事が高度化していくというタイプになるかと思います【図8】。異なる専門性の協働感というのは、もちろんPythonとRで協働するみたいなことはありますが、あまりないです。

ポジティブ要素/ネガティブ要素の点では、研究力分析のスキルが身に付くという意味で、自分も本当に勉強させてもらっています。その先の効率化して浮いた時間で分析の中身を深めていくという部分、ほんまにそれで大学の研究が活発にな

ネットワークのタイプ
Code for Research Administration

論文発表状況や科研費の分析は、どの機関でも似ている
 情報処理に長けた分析担当者が配置されるとも限らない
 研究力分析業務は大学内で担当者が一人になりがち

⇒ PythonやR等を活用して研究力分析を効率化 **スケールメリット型**

<p>ポジティブ要素</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 研究力分析のスキルが身に付く ■ 効率化した時間で分析の中身を深めることができる 	<p>ネガティブ要素</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 他大学を利用する可能性がある ■ 新しいことを学ぶ時間のために、他の仕事がおろそかになる可能性がある
---	---

参考資料
 1. C4RAホームページ <https://sites.google.com/view/c4ra/>
 2. 研究力分析の効率化・高度化に関するCode for Research Administrationの取組み：URAによる機関を越えた連携 平井 克之, 岡崎 麻紀子, 奥津 佐恵子, 久保 琢也, 矢吹 命大, 渡邊 優香, 情報の科学と技術 71(2):80-86(2021)

【図8】

ったわってなるには、まだもう少し大変なんですけど、ただそれを目指していますという意味で書きました。

ネガティブ要素の観点でいくと、言い出すときがないんですが、他大学を利用の可能性がある。なるべくそうならないような共通点の話題が、Slackでは出ているのかなと思います。これはプログラミングの観点の話だけかもしれないんですが、新しいことを学ぶ時間のために他の仕事がおろそかになる可能性があるというのは、時々ある。Pythonで書き慣れていたらもちろんす

っと書けるんですが、皆が皆すぐに自分のやりたいことをぱっと書けるかっていうと、その一瞬のその仕事のためだったら Excel のほうが早いかもしれないとなると、なかなかプログラミングの技術が身につかないという、「プログラミングあるある」かもしれないですが、あると思います。

詳細については[ホームページ](#)もありますし、『情報の科学と技術』に文章にまとめましたので、ご興味あればぜひそちらもご覧ください。以上です。

新澤：ありがとうございます。こういう部分が専門人材としての URA が能力開発していく上で、どれくらい他の業務の専門性にも共通するんだろうって興味深く聞いておりました。では次に園部さん、よろしくお願いします。

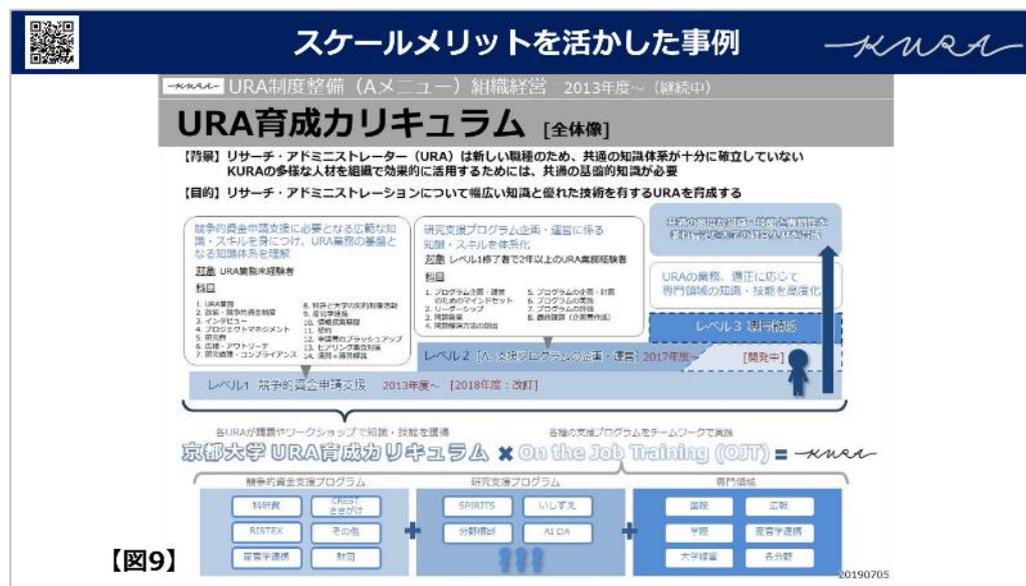
園部：はい、ありがとうございます。それでは KURA のほうからもスケールメリットを活かした事例と異なる専門性を活かした事例について、具体的にご紹介させていただきます。スケールメリットを活かした事例は、URA 育成カリキュラムをご紹介させていただきます。もう一つ、「間：AIDA プログラム」を異なる専門性を活かした事例としてご紹介させていただきます。

今回、「スケールメリット」と「異なる専門性」を活かした事例を考えたときに、私なりに解釈したそれぞれのポイントは、効率性と均一性、個性と多様性・不均一性という二つのバランスをどうとるのが重要なかなと思います。

その上で、まずスケールメリットを活かした一つの具体的事例として、KURA の中で開発してきた URA 育成カリキュラムに関して言えば、KURA が立ち上がって3年目ぐらいから、URA の一定の質を担保する知識やノウハウを体系化したカリキュラムが必要であろうということで開発してきたものです。今、全国的にも質保証の取り組みがなされておりますが、それより前に京都大学の KURA に特化した育成カリキュラムを作って、試行的に実施してきたものです。レベル1、レベル2までできています。座学的なカリキュラムと併せて、日常的な業務の中で OJT を組み合わせた一体的なカリキュラム、成能力開発というイメージになっています【図9】。少し古いですが2013年度から2018年度まで各年度10~20名規模で受講しています。体系化されたカリキュラムによって、一定の質を担保した知識やノウハウを提供できるのが、スケールメリットを活かした一つの事例だと思います。

カリキュラムを開発

した URA の世代、試行的な段階を受講した世代、こういうものが既に当たり前にある中で入って



きた世代というように、だんだんと世代が変わってきているのが、この10年かなと思います。そういった中で、カリキュラムの捉え方や理解がどこまでどういう形でそれぞれの個性に響いているかは、やはり確認しないといけないと思っています。効率的に知識が入ることで満足されては、やはり元も子もないですので、そういったものをベースとしてさらに新しいものに対してどうチャレンジしていくか、もっとこういった疑問があるから考えないといけないよねと響いたかどうか。裏返してみれば、そういったところで機会を損なっていないかというのは逆説的ですが、デメリットとして考えるべきかと思いました。今後の改善、挑戦課題かなと思っています。

2点目は、異なる専門分野を通じた事例で、これは「間：AIDA」、間柄プログラムということで、KURAの中でもさまざまな専門性や実務経験、国際経験を有する個性豊かなURAで構成されるチームの総称です。若手研究者の未来につながるような、いろんな挑戦的な研究課題の価値に共感する学内外の多様な機関にも働き掛けながら、ボトムアップでいろんなサポートをするというチームです。端的に言えば、URA一人一人が持つ個性を重視したプログラムになります。異分野融合を実現するのは、やはり個性というか個人なので、その個人をどうやって活かすか、自分自身を含めて活かしていけるかを重視したプログラムの事例です。ここで申し上げたいのは、個性を活かすということが、自己中心的な個人主義がいいというわけではなくて、その前提として、個人を最大限活躍させるためには、チームの皆がお互いを尊重し合う関係性、「間柄」ですね、それがベースにあって構築しているものです。

一つは、ドイツの学術交流会でマッチングファンドプログラムを提供しながら、毎年6件ぐらいずつ学内のいろんな分野の若手の先生方に対して、各URAが窓口になって、“味のある関係性”を築いています。もう一つ特徴的なのは、京都大学以外の、かつURA組織以外の機関、ドイツ学術交流会の東京オフィス、大阪サイエンスクラブ、シュプリングァー・ネイチャーさん、そういった組織との緩やかな「間柄」の取り組みです。各機関の窓口の方と、我々の「間：AIDA」の個性豊かなメンバーがそれぞれマッチアップをして、お互いの企画の中で“味のある”個性豊かな企画を実現しています【図10】。

具体的な例を二つ挙げますと、例えばシュプリングァー・ネイチャーさんとは、Natureの編集長と本学の若手研究者のオンライン座談会を開催でき、これによって今『natureダイジェスト』などにも取り上げて

異なる専門性を活かした事例

シュプリングァー・ネイチャーとの共催で座談会
「学問の挑戦と機会：若手研究者とSDGsを越えた先の未来を見据えて」

ゲーテ・インスティトゥート大阪・京都と共同交流会
「Kamogawa Talk」

【図10】

いただくような会を企画することもできました。もう一つゲーテ・インスティトゥート大阪・京都との共同交流会「Kamogawa Talk」は、現在 KURA はもう退職されましたが、「間：AIDA」チームでいたドイツ出身のメンバーの個性を活かした企画でした。彼だからこそできたという企画を、うまく「間：AIDA」の中で継承していこうという、それが専門性を活かした事例の一つになります。

ただし、今メリットのところを強く押し出しましたけれども、デメリットについて効率性・均一性という観点から考えると、本当に効率的にできているんですかとか、効率的に外部資金がとれているんですかとか、そういう観点からいくと、すぐには定量的には答えを出しづらいところも一つはあると思います。ですので、こういう新しい個性とか異分野などの専門性を活かすということは、効率性・均一性の観点からは、「ちょっと変わったことをやっている」と判断されると、なかなか前に進みにくいことも往々にしてあるかもしれません。そういうときには、メンバー間でどうやってめげずに頑張るかが大きなチャレンジになってきます。そういう忍耐をどう続けていけるかが挑戦的な課題になると思っています。

新澤：ありがとうございます。続いて鈴木さん、よろしくお願いします。

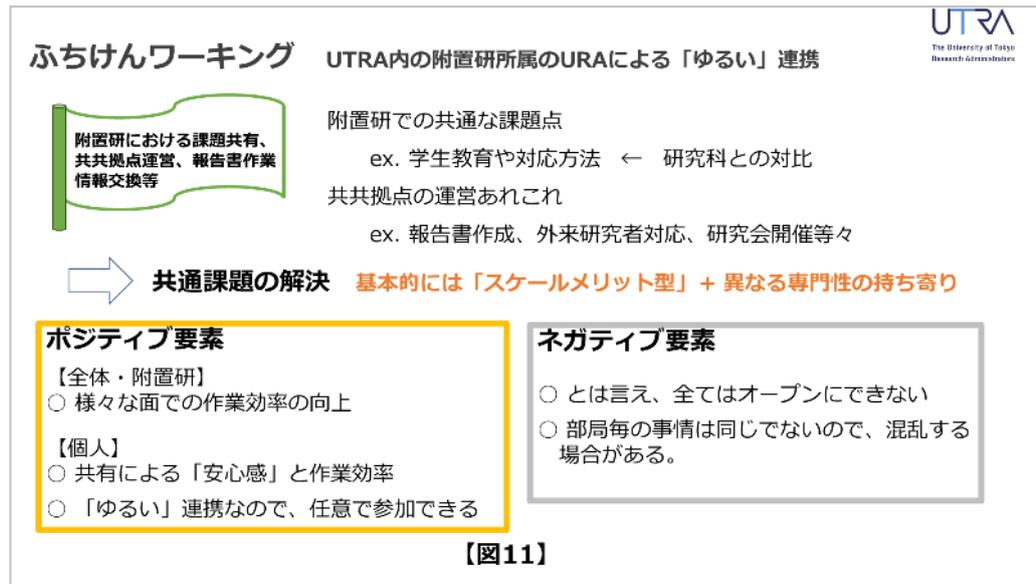
鈴木：ここでは「ふちけんワーキング」をご紹介します。これは東京大学 URA のうち、附置研究所所属の URA による緩い連携です。この緩さを示すために「ふちけん」を平仮名で書いているわけです。8つの附置研究所の URA で構成し、テーマによりその都度メンバーの枠が変わったりします。例えば附置研究所の中にも全国の共同利用・共同拠点（共共拠点）があり、その報告書に関する情報交換では、共共拠点の6部局の URA で集まったりします。

「ふちけんワーキング」の具体的な活動ですが、共通な課題について情報交換をしています。例えば、研究所ですと、皆さんご存じのように基本的には学部学生はいませんし、大学院生の正式な所属は研究科なので、学生の情報をとるのが非常に大変だったりします。その辺のノウハウをどうするか。また共共拠点については毎年かなりの量の報告書を作成する必要があり、現場でいろんな工夫がされている、まずその情報共有をします。基本的には同じ専門性によるスケールメリットというより、同じ「立場」によるスケールメリットです。ただし、実際に認定者の専門性が異なるので、それによって幅広く業務の領域をカバーできる部分もあります。

今までなかった拠点間の連携、そこの風通しをすることによって、今まで皆さん苦労されてきたことが共有できる、その安心感がポジティブ要素ですね【図 11】。今までできなかったことが、こうすればいいのかと見えてくるのは非常に大きいと思います。それから、これは緩い連携である、と。東大の URA はその部局で雇用されているので、本部に対する変な義務がなく、任意で参加できています。ただし、あまりにもそういう状態だと良くないので、この親会議というか、研究所・センター長懇談会という組織に話は通して、参加をすること自身に関してのハードルを取り去っている状況です。

ネガティブ要素と言えば、やはり東大は部局の自治が強くて、全てをオープンにすることはできない。また、人社系の研究所も理系の研究所もあるので、分野の事情などこれまで個々が積み

重ねられた
土壌があり、
それを揺る
がすのは難
しい。そうい
う意味で言
うと、情報共
有すること
でかえって
混乱する可
能性がある
ということ
ですね。



「ふちけんワーキング」のきっかけは、全体の URA のネットワークの中の情報交換です。法人評価を担当する人が多かったので、その中で情報交換していたところ、ただの情報交換じゃなくて、どういうふうに取り扱うかという議論をするようになったことがきっかけとなります。

そして先ほども少し話しましたが、研究所においては基本的には東大所属の学部生はいないのですが、海外からインターンシップで来るといった事例が出てきました。その時に取り扱いを独自で考えなければという部分でも情報交換が始まりました。どうせならもう少しまとめようという話になって、ワーキング的な活動になりました。その中で、部局によっては独自の保険システムを作っている例や、国大協のオプションを調べるとことにカバーできるということが分かりました。風を通したことによって、スムーズにネットワーキングが進んだことが、大きな要素だと思っています。

新澤：ありがとうございます。「東大の URA が 40 人ほど、全体の活動と連携の取り組み、どのように行っているのでしょうか」という質問をいただいている、その一つが「ふちけんワーキング」ですということですね。

質問タイム 2

新澤：今までのところなので、質問回答タイム 2 にしたいと思います。

園部さん、「さまざまな URA の個性を活かす際というお話があったかと思いますが、個性を見極めるマネジメント的な役割を担う方や、「間：AIDA プログラム」を取りまとめられている方はいらっしゃるでしょうか」というご質問です。

園部：ご質問ありがとうございます。そうですね。KURA の組織で、ここが恐らく非常に挑戦的な課題だと思っておりますとお断りした上で、まずは一元化した組織になったときに URA は組織人ですので、どういうふうに管理評価されていくかは、やはりその上長、いわゆる管理の方というのが一般論かと思っております。そこでの考え方が、時代に応じて変化する形だというのが一つ。ただし、そういったスケールメリットで大きくなっていくと、一体的な強さを出していこうという部

分もあるので、「間：AIDA」など個性の部分はどう感じていくかが課題になってきます。

「間：AIDA」に関しては、私がずっとリーダーをしています。KURA に入って 10 年ぐらい経っておりますので、「間：AIDA プログラム」に関しては 6 年ぐらいになります。その間、個性豊かで、かつお互い尊重し合えるだろうなというメンバーを募って、小規模で運営するというのを続けております。

新澤：ありがとうございます。では続いて、「東大が本部 URA を置かないことでデメリットというような実態いかがでしょうか」という質問。確かに本部 URA が京大のようにしっかりはしていません。執行部というのを、例えば総長、理事というイメージをされているのであれば、すごく近いところにありますかという、現状そうではありませんというのが正直なところかなと思います。ただ先ほど、鈴木さんの事例に出てきたように、部局長直下の URA が認定 URA としては多い状況です。この点、鈴木さん補足いかがでしょうか。

鈴木：やはり東大というのは結構大きな組織で、本部もしっかりされている組織です。そこに本部の URA としてどう入り込んでいくかも、これからの課題だと思います。ただ、実際に部局ありきの東大でもあるので、部局長直下で動いて URA がいるということは、実践的にネットワークを回すという意味では、非常に戦力になっていくと思います。

新澤：ありがとうございます。平井さんにも一つ聞かせてください。「Code for RA、タスクベースの良い取り組みだと思います」というところ、私も本当にそうだなと思います。「現状 IR に関するデータ解析にフォーカスされているようですが、他のタスクを設置することはお考えでしょうか。ワークショップの運営、申請書レビュー支援の運営などいろいろ考えられると思います」という質問です。もしご質問してくださった方、ご質問の意図など補足があれば、いかがでしょうか。

質問者：どうもありがとうございます。京大さんや東大さん、やはり組織に根付いたネットワークになっていて、Code for RA はそれと違った非常に自由なネットワークがいいなというふうに思っていました。例えば、平井さんがおっしゃられているようなプログラミングをどうするんだ、ソフトをどうするんだというテクニックの話は、業務をする上で非常に助かる情報だなと思いますし、それをいろいろ広げていくと、例えば「こんな質問があるんだけど」とか、「異分野融合を立ち上げたいんだけど、ここのノウハウ何か知っている人います?」とか、「どういうふうにかこういうネットワークを作っていったらいいでしょう」という話題を扱える Slack のサイトがあるといいな、と。Code for RA のアンブレラの下に、いろいろなサブジェクトがぶら下がるイメージになると、情報交換が活発化するかなと思っの質問です。

新澤：ありがとうございます。平井さん、いかがでしょう。

平井：ご質問ありがとうございます。2 点お答えします。一つは名前の意味、「Code for Research Administration」って随分大きな名前を付けてしまったなと半分思っているところもあって、今のところ「Code for 研究力分析」みたいなものなんですよね。今のところのフォーカスは研究力分析だけれど、本当はもうちょっとコードをいろいろ使えればいい。

あと、こっちのほうが大事な話なんですけど、自分がやっていることってそんなオリジナリテ

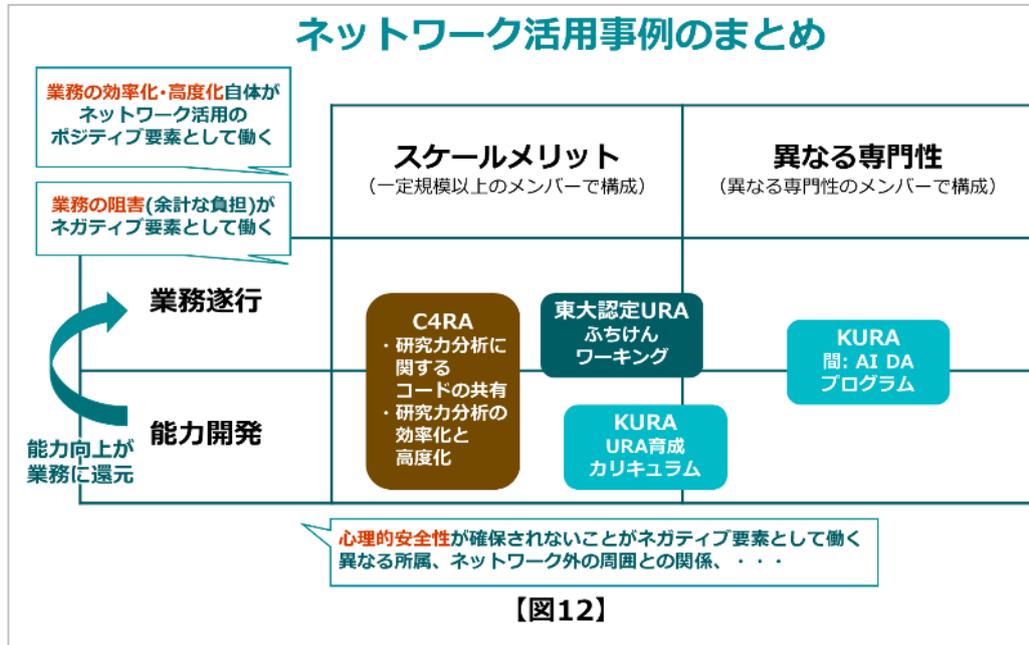
イーが高いとは思ってなくて。つまり、JINSHA ネットワークだったり異分野融合の話だったり、国際とか広報とか、そういうものの一つでしかないというか。既にあった例を見て、研究力分析にも欲しいな、自分一人では専門性深まらんなと思って、始めたという感じなんです。

新澤：ありがとうございます。

ネットワーク活用事例のまとめ

ここまでネットワークの活用事例を「スケールメリット」と「異なる専門性」という観点で見してきました。C4RA はスケールメリット、同じ専門性の人のスケールメリットの観点が強くて、KURA はそれに加えて異なる専門性という観点があり、東大はスケールメリットといっても立場のよいところも利いてくるというのをお感じいただけたかと思います。

ここにネットワークによって「業務遂行」するのか「能力開発」をするのかという観点を加えるとうどうでしょうか【図12】。それぞれマッピングしてみると、C4RA は



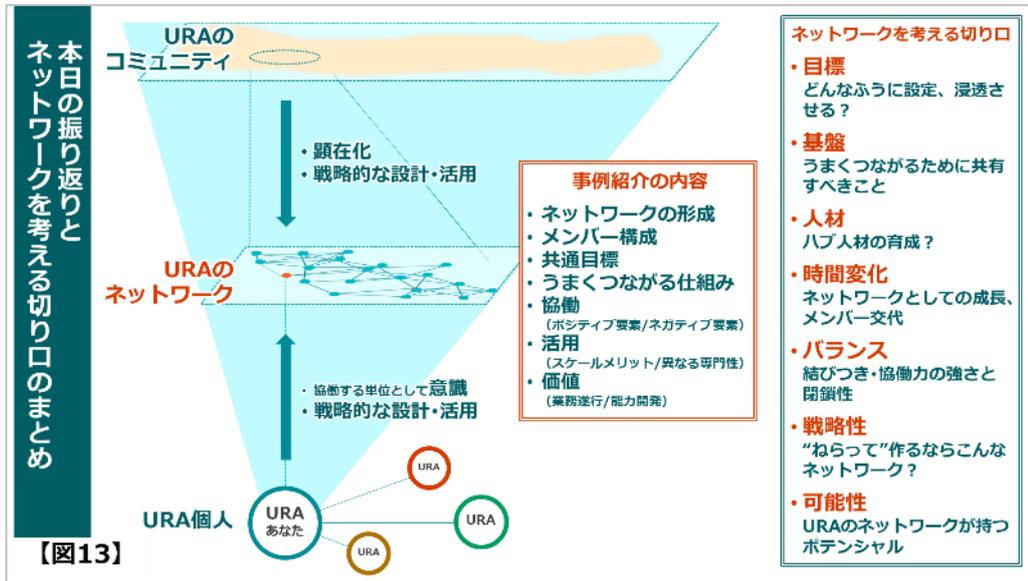
業務専門性が近い仲間でスケールメリットを活かして、研究力分析に関する業務遂行面とその高度化に関わる能力開発面があると。KURA に関しては、育成カリキュラムはまさに能力開発に関してであって、異なる専門性の URA がいるからこそ、ある程度の範囲をカバーできるということかと思えます。また「間:AIDA」のプログラムについては業務遂行と能力開発と両方の側面があるということでしたね。東大認定 URA「ふちけんワーキング」の事例は、主に課題解決という業務遂行面であると捉えることができるかと思えます。

能力の開発によって能力が向上し、それが業務遂行に還元されるというループも存在すると思えます。いずれにせよ、研究力強化に向けた業務遂行が URA のネットワークにとっては重要であって、聞いていただいた事例では業務の効率化・高度化自体が、個人がネットワークに参加しようというポジティブ要素として働くということが確認できたかと思えます。だからこそ逆に、業務の阻害、余計な負担になるかがネガティブ要素として働いてくると。また、心理的安全性が確保されないのがネガティブ要素として働くというのは、当たり前かとは思いますが、異なる所属やネットワーク外の周囲との関係など、それぞれのどのような観点で心理的安全性の確保がされに

くくなるか、あるいは課題になるかについては、ネットワークや事例ごとに異なると思います。

本日の振り返りとネットワークを考える切り口のまとめ

さて皆さん、ご自身の URA のネットワークの棚卸し、済んだでしょうか。ディスカッションに移る前に本日の話を振り返



りたいと思います【図13】。

本日、URA のネットワークの棚卸しをしてくださいと話をしました。個人にとってはどういつながりを持っているかということとともに、投射した先の URA のネットワークがどういう状況かということであったかと思います。

また URA のコミュニティから見たとき—このコミュニティは RA 協議会でも、全国 1,500 人の URA でも、また世界でも、逆に機関内の研究支援人材みたいな形に狭く取っても、幅広にコミュニティというのを定義して良いかと思いますが—そのコミュニティにとって、どんなネットワークがあるだろうかと、両方からネットワークを考えることができるかと思います。

個人にとっては、協働する単位として改めてネットワークを意識するとともに、じゃあこんなことしたいんだけど、どういうふうに組みましようという戦略的な設計・活用があるかもしれません。またコミュニティにとっても同様に、どんなネットワークがあるかを顕在化するとともに、自然発生的なものを超えて戦略的な設計・活用をし得るかという部分もあるかもしれません。いずれにせよ、ネットワークを理解することが大事ということで、今回は 3 つのネットワークから考えてみました。

扱った内容というのは、ネットワークの特性としてネットワークの形成、メンバーの構成、共通目標、うまくつながる仕組みの部分。活用事例として、協働におけるポジティブ/ネガティブ要素、「スケールメリット」なのか「異なる専門性の協働」なのかを見た上で、改めて、価値として「業務遂行」と「能力開発」という観点を整理しました。

ここから、本日全てを扱うことはできませんが、ネットワークを考える切り口として以下の 7 点を本日挙げたいと思います。まず目標。どんなふうに設定、浸透させるの？という部分。C4RA のシビックテックや、KURA の最初に立ち上げたビジョンの話も出てきました。「基盤」と書いた

のは、うまくつながる仕組みの部分として、例えばどういうことをメンバー間で共有していたらうまくつながれるでしょうかというようなところ。また、ネットワークの旗振り役/ハブ人材、例えば平井さん、園部さん、鈴木さんのような方を、どう育成していくのかという観点があるかもしれません。また、時間変化が一つキーだと思いますが、メンバーの交替がある中でネットワークとしての成長もあると。結び付きや協働力の強さが強くなっていく反面、閉鎖的になっていませんかというバランスも重要となってくると思います。

「戦略性」と「可能性」というのは、特にコミュニティ側から見たときに、狙って作るネットワークというのはどういうものがあり得るか。ひょっとしたら MIRAI のプロジェクトというのは、その一つかもしれませんし、可能性として先ほどご質問いただいたようなことも含め、URA のネットワークが持つポテンシャルみたいなことを皆さんと考えたいなと思って、今日全てを扱えないかもしれませんが、項目として挙げました。このまとめスライドについて、ご質問いかがでしょうか。

質問のほう、今日のお話になかった部分ですが、「特定のミッションを達成するため複数の機関の URA によるネットワーク、あるいは組織がこれから必要になると思います。異なる組織による特定のミッション達成に向けた URA のネットワーク形成についてお考えをお聞かせください」といただいています。ちょうど戦略性や可能性の部分に関係してくると思うので、皆さんから一言ずついただいても良いでしょうか。では鈴木さんからお願いします。

鈴木：「ミッション」や「業務」という共通性のあるテーマをどう設定するか、というところかと思っています。「ふちけんワーキング」の感想と、今回のセッションメンバーと話した中での感想では、やはりこういうことがすぐに議論できるメンバーだったわけですね。その URA の「素養」をどのように各自が持つかは大事なかなと思います。「ふちけんワーキング」でも、ネットワークの中で動ける人たちがばかりなので、非常にスムーズ。その「信頼性」みたいなところは結構大事なかなと思います。

新澤：ありがとうございます。では園部さん、お願いします。

園部：私も鈴木さん先ほどおっしゃったとおり、実はこの4人でお話しするのは、このセッションを企画する時点が初めてでした。このご質問に答えますと、ミッションを達成するといったときに、我々もこのセッションを本日聞いていただいている90名ほどの方に、どう効果的に、もしくは参考になるような知恵や知識をうまく引き出して、それを次の議論につながるヒントとなる架け橋ができないかなという内々のミッションを立てて、本日トライをしているところです。

重要だったのは、オンラインであまり知らない方同士だったんですけども、最初に念入りなお互いの考え方やバックグラウンドをしっかりと議論すること。特に URA の場合だと、いろんな広い範囲にまたがってお互いの話をつなげていこうという人が多いことに改めて気付きました。ある種の研究者や一般企業ではなくて、専門的な立場として URA を選んだ人たちの集まりの中では、そういうポテンシャルがある人が集まっているという認識を高めると、そこでどうしたらポジティブに動くかという発想にもつながるのかなと思いました。

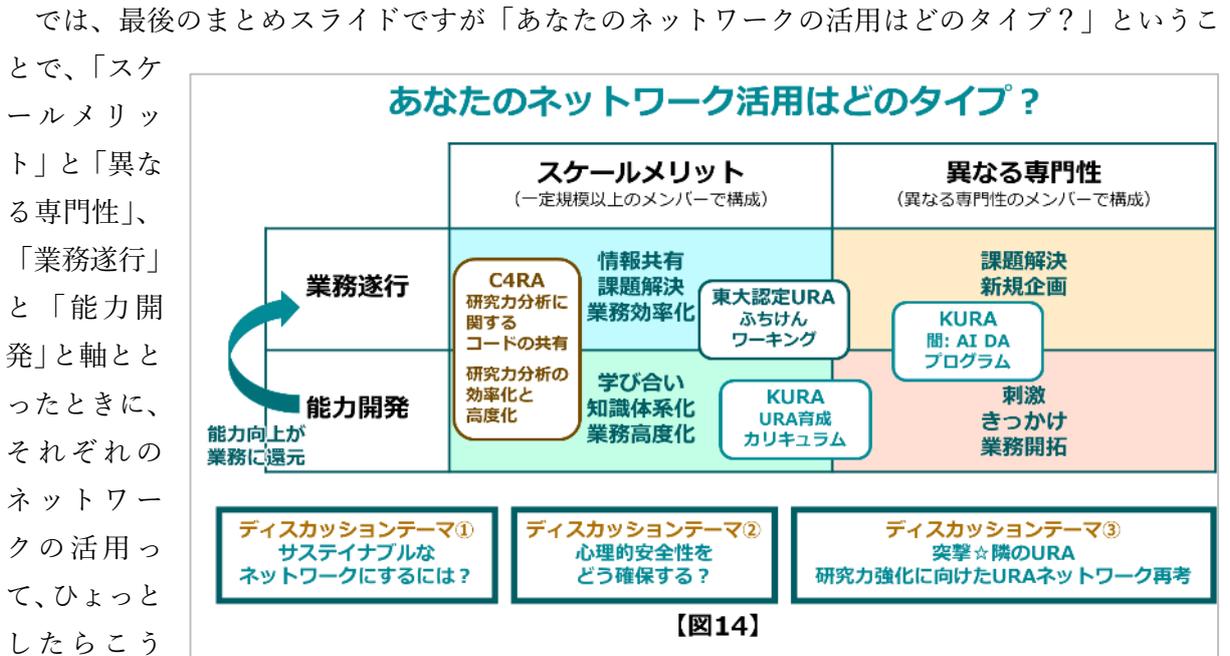
新澤：ありがとうございます。平井さん、お願いします。

平井：一つは、必然性が作れるかみたいな話なんだと思うんです。ネットワークを作ること自体

が目的じゃないはずだし、ミッション達成のために何が必然か。5W1H みたいな話で、つまりなぜその時期に、なぜそのメンバーで、何のためにというところが大事なのかなと。

新澤：なるほど、ネットワークができる 5W1H みたいな感じですね。ありがとうございます。あと 10 分と時間が迫ってきましたので、最後のスライドに移っていききたいと思います。

まとめ—あなたのネットワーク活用はどのタイプ？



という意味合いがあるのではないかとキーワードをはめてみました【図14】。

「業務遂行」では課題解決というのが重要になってきて、スケールメリットを縦方向で見たときにも、「業務遂行」なのか「能力開発」なのかで少しずつ意味合いが変わってくるでしょう。これを意識した上でやるというのが一つポイントなんじゃないかなというのが、今回我々の事前の打ち合わせを含めて出てきたことです。

実は3つのディスカッションテーマを立てていましたが、あと8分ということで全て扱いきれないかと思しますので、これらも含めた上で、最後皆さんに一言ずついただければと思います。まず「サステナブルなネットワークにするには？」は、必ずしも長続きさせるだけでなく、目的によって一定期間に集まってやるというのものもあるし、その変化の時々に合わせて形を変えるというのものもあるけれども、サステナブルなネットワークにするにはどうしたら良いかを一つ考えていました。特にその時に「心理的安全性をどう確保したら良いでしょうか」という部分で、機関外の人が集まるのと、機関内でも一つの組織に集まるのと、分散しているのだと観点が違ってくるでしょうと思っています。それらも含めて「研究力強化に向けた URA のネットワークってどうあるべきでしょうか」と。この3つの観点を頭に置きつつ、最後一言ずついただければと思います。では事例紹介の順に、まず平井さん、いかがでしょうか。

平井：ということで、サステナブルな話、C4RA のメンバーが何人か聞きに来てくれているので、

当初の予定だと突撃できたら良かったんですけども。メンバーの皆さんが、どうありたいと思っているかはやはり自発的なものなので、なるべくそうなるように自分としてはサポートをしているというか、なるべく皆さんの話を聞く、皆さんと話をしたくてそんな役回りをしている感じです。心理的安全性についても、Slack で良くも悪くも3年やっていて、何となく皆さん共有できている部分が見えてきたというのがあるかなと思います。

新澤：ありがとうございます。では園部さん、KURA は変化してきたという意味でサステナブルだと思っていますが、その時々、メンバーどんなふうにというところも含めてお話しいただければと思います。

園部：ありがとうございます。端的に申しますと、サステナブルも心理安全性も、変化に適切に対応できるネットワークであるかに、資するのかなと思います。サステナブルということに対して、何が刺激になるかという、大きな変化、ちょっといろいろなリスク、もしくは全く計算できない不確実なことなどがあると思います。そこに対してどう対応できるかが重要なポイントですが、どういうポイントで整理していくといいかを考えると、新澤さんまとめていただいた4つの軸かなと思います。

ネットワークとしてどうバランスをとるかについて、一つは業務遂行性と能力開発という軸と、もう一つは個性をどう活かすかというところと効率性・能率性・均一性の軸。その4つで考えたときに、それぞれ上手にバランス良く備えていることがおそらく変化には重要で、対応できる形になるんだろうと思います。そこにはいろいろなリソースの制限や、それをマネジメントする人の考え方の変化といったこともありますので、現場レベルでのメンバーがどう励まし合えるかも大事。もしくはいい方向になっても油断せずに、何が課題として見えるかを考えて評価・改善することを個々人が持てるかも重要なと個人的には思っています。そういったところを意識しながら日々の業務は取り組んでいるという観点で締めたいなと思います。

新澤：ありがとうございます。では鈴木さん、東大の URA、規模としては KURA ぐらいの規模になってきて、協働はこれからというところだと思いますが、最後まとめをお願いします。

鈴木：やはり URA という職種が非常にネットワークというポテンシャルを持っている。ネットワークというポテンシャルを活かすことが、URA の能力を最大限発揮できることだというのは、恐らくこの特殊な職種の特徴だと思うんですね。それをやはりもう少し再認識するというのを踏まえた上で、東大の中でもそういう能力開発をしていくのが大事かなと思います。

「東大ふちけんワーキング」でも、最初は業務遂行という形でしたが、やはりそこには相互研鑽の要素があって、それがあるとやはり皆さん前向きに進むということもあると思います。ネットワークの設計段階で、共感や能力開発という要素をどのように組み込むか。東大は散らばっている URA なので、その能力開発は積極的に行っていかなければと思いました。

新澤：ありがとうございます。終了の時間になりました。全てご質問をお答えしきれずに申し訳ありませんでした。ただ、皆さんにご質問いただいたことで深まった部分もあり、本当にありがとうございます。これでセッション A-1 を終わりにしたいと思います。