



大学に於ける研究活動と大学院教育 —URAと研究大学—

Research Activities and Educations in Ph.D. Schools
—The Mission of URA in the Research University—

URA ESSAY

高尾 正敏

Masatoshi TAKAO Ph.D.

大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室 URAチーム

要旨： 大学進学率が50%を越え、ユニバーサル化と言う時代になった今、大学の使命を教育と研究両面から見直すために、リサーチアドミニストレーター（URA）の役割と貢献すべき仕事について私見を述べた。教育と研究の関連での「フンボルトの理念」を全ての大学と学生に期待することは不可能である。しかしその理念を現代に生きさせなければならぬので、大学院博士課程をその理念に合致するように改革すべきである。それが、世界ランキング上位にはいる研究大学が成立する条件のひとつである。

Summary: Today in Japan, 50% of the same age around 18th years old enter the Universities, where the situation called to be “universal state”. The author would like to say comments for URA contribution to the university mission by reviewing both researches and educations. It is very difficult to realize so called “Humboldt *idea* for university”, in all universities and also students. That idea should be revived in the research university in the present days. The university Ph.D. school system must be re-allocated so as to coincide with the Humboldt’s. Then, the university will be able to join a global top group.

1. はじめに ベルリン大学の創設者ヴィルヘルム フォン フンボルト (Wilhelm von Humboldt (1767-1835) が 大学は、教師と学生が一体となった共同体で未だ解決されていない学問の問題を絶えず研究する場所とするところであると定義したといわれています。最近ではこのいわゆる『フンボルトの理念』(Die idee für Universität)を本当に彼が提示したかどうかについて疑問もあるよう

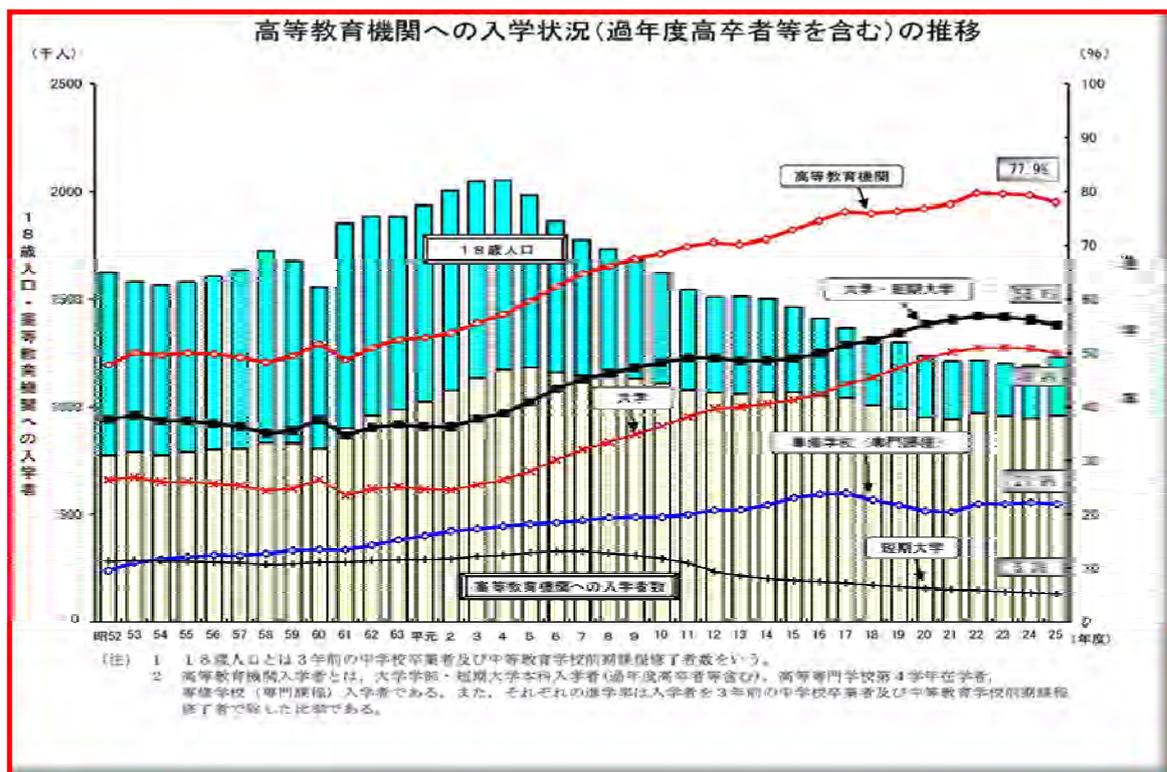
です¹⁾。 明治以来日本の大学は常にこの理念と向き合ってきました。大学では研究と教育が一体であり、よい研究が学生を教育するということが唱えられてきています。大学での教育と研究の関係については古く明治時代、(東京)帝国大学が発足した時以来延々と議論されてきていますが、常に、一体論と分離論が錯綜して未だに決着が付いていません。明治時代では、大学に学ぶ学生は選抜されて、

志が明確な少数の「エリート」のみでした。そういう時代では、一体論でも分離論でもそれほど問題は生じていなかったと思います。また、研究活動も後進国日本ゆえ、実学が中心であり、西洋の学術成果を日本向けに役立つ翻訳・移転で十分でした。

2. 大学進学率 50%超 文部科学省の学校基本調査によれば、大学進学率が50%を超え、専門学校等を合わせた高等教育を受ける学生が約80%に達している現実があります（下図参照）。巨視的には、高等教育を受けている学生は既に厳しく選抜されているとは言えない状況です。微視的には入学するのが難関である大学では選別が行われていますので正確ではありませんが、こういう状態を高等教育のユニバーサル化と言うそうです。それもアメリカに次いで二番目に達したそうです。

ここからは、筆者の意見ですが、ここ一年ばかり諸先生方の著作を勉強させて頂いて以下述べる持論が先生方のご意見と概ね一致していることを確認してきました²⁾。現在の

日本では、すべての高等教育機関で研究と教育が一体であるというのは、理想としてはあっても、現実には無理であることは明白です。『フンボルトの理念』は破綻しています。難関大学に於いても、入学してくるすべての学生が研究を通して教育を受けたいと思っているとは言えない状況で、研究と教育が一体であるということを前提にカリキュラムを組めなくなってきています。一体化を望まない学生は、研究を通しての教育よりも、大学を卒業したというブランド獲得を目指しています。大学自体が教育と研究の一体化をすべての学生に提供すべきという妄想に憑かれていますしたら、完全な時代遅れです。「昔はよかった」、「昔の学生は大志があった」というのは、単なるノスタルジーです。現実には別のところにあることを認識した行動、大学経営が必要です。つまり、教育と研究の一体化を望む学生とそうでない学生それぞれに別のカリキュラムを提供することが必要です。大学はそれを望んでいないことは当然ですが、社会情勢が変わってしまっているのです。従わざるを得



ません。大学の常識が世間での非常識になってしまわないようにしなければなりません。初期コストはかかりますが、最終的にはその方が、顧客満足度が上がり、コストパフォーマンスもよくなると思います。

3. 基礎学力と研究活動 大学の研究活動のあり方が問われています。ヨーロッパでは中世以来大学は、教員・学生共同体のなかで、自らの後継者を育てるということを行ってきました。この使命は今も健在ですが、現在、後継者として必要な分の数倍の博士課程修了者、さらにその数倍の修士課程修了者、そしてユニバーサル時代では膨大な学士課程卒業者を輩出しています。その中で、研究を通して後継者教育されるのは、博士課程の学生と修士課程の学生の一部であります。後継者定員外の高度教育を受ける学生をどうするかが最大の課題です。勿論大学院修了者が大学教員以外の職を得て活躍するのも目的ですが、博士人材でのその他の目的が顕在化したのは、つい最近のことです。ある学術分野で大学・公的研究機関以外での人材需要を越えて博士を乱造？したのがその原因のひとつです。

経済団体やシンクタンクでの大学院教育に対する提言レポート群では、特に産業界で活躍したい理工系修士課程の学生には、コースワークをキッチリとやり、リサーチワークはバランスを考えてくださいというのがあります³⁾。この意味は、筆者の解釈では、終身雇用制が継続しようが、崩壊しようが、個人として30年以上研究者・技術者あるいは技術マネージャーとして生きていくためには、「コースワークによる基礎的学力がないと生きていけないよ!」、「大学・修士課程でのリサーチワークは生きていくために必要なリテラシー（R&Dスキル）を得るためのものですよ!」、というメッセージだと思っています。

す。批判を恐れず別のことばで、リサーチワークを言い換えれば「研究ごっこ」でいいですよ!ということです。勿論、研究は遊びではなく、深遠なものです。研究ごっこでは一人前になるために、先生から研究の仕方・スキルを学び、盗むという観点が入っています。「師の背中を見て育つ」です。

同じレポート群³⁾には、博士課程についての言及もあります。博士課程の学生と修士生の確保が、経済大国、文化立国、あるいは科学技術立国を目指すためのリーダーの確保とほぼ同じ文脈であるとの認識にあります。明治・大正・昭和では学士課程（学部）修了者が日本を牽引してきましたが、平成では博士が牽引するという文脈に読み替えてもよいと思います。理工系博士の活躍の場は科学技術の研究開発です。最近では科学技術立国実現のための共通認識として、博士課程の充実施策が打ち出され、実施されてきました。それらの中でも、平成23年度から始まった博士課程教育リーディング大学院プログラムは学修年限5年制を標準とし、修士課程と一線を隔したものとなっています。5年制博士課程は以前からも一部実施されていますが、理念が明確ではありませんでした。「リーディング大学院」これこそまさに研究を通じて教育する「フンボルト理念」に沿ったものと言えます。

4. 大学院 大学院を発明したのはアメリカです。アメリカでは一般的標準制度として、学士課程（学部）に専門教育課程は存在せず、文理学部で一般（教養）教育課程として、自分の興味に沿ったコースを履修することになっています。ここで、いわば全人教育を目指し、民主主義を实践する良き市民となるための教育（リベラルアーツ）を受けて、さらに志のある人は大学院（博士:Ph. D. コース）

で徹底した専門教育を受けることになっていきます。高度の職業人教育はMBAに代表される修士課程で行う仕掛けです。博士課程と修士課程は別ものとして設計されています。ところが日本では修士課程の先に博士課程を繋ぐという勘違いをして制度設計をしてしまいました。

大学院進学者が少なかった時は、博士となるべき教育の基礎課程を博士前期課程として、修士課程に委託することで、大きな齟齬は無かったのですが、理工系学士課程の修了者のほとんどが大学院へ進学することが普通になった現在、そのような「竹に木を接ぐ」「木に竹を接ぐ」制度の矛盾点が顕在化してしまったというのが筆者の見解です。修士課程は学士課程と繋がって一体化してしまったので、発足以来の博士（後期）課程への接続が曖昧になったということです。一体化により学士で社会へ出ていた層が修士課程に入り、課程修了後すぐに社会へ出るということになっています。学生目線では、すでに学士の延長である修士課程と、博士学位を取得するための課程は全く別ものと映っているのだと思います。言い換えれば、修士課程は高度職業人養成、すなわち就職への入口としての役割が主となっています。ほとんどの学生たちは元々研究者を目指していないので、修士課程は大学教員の思惑とは異なり、研究を通しての教育を行う「フンボルトの理念」実践拠点でないことが見えてしまったのです。気づいていないのは、あるいは気づいていてもそう思いたくないのが大学教員です。大学院を重点化して、博士人材の確保を目指したはずなのに、博士課程進学者が年々減少するという目論見とは異なった現実となってしまっています。今から考えて見れば、学生目線で考えず、大学の都合だけで制度設計をしてきた当然の結果です。

日本の次代を牽引して、持続的発展を実現してくれる可能性を秘めたリーダー層の研究者・技術者の候補生が、修士課程の様変わりによって、減ってしまうのではないかと、いう産業界・アカデミアの危惧が表面化してしまいました。次世代を担う研究者のたまごが正当に、継続的供給されないと、大学としても研究大学どころではありませんし、民間企業も困ります。そこで、博士人材への期待が高まった訳です。中国や韓国、新興国ではアメリカ方式の大学院制度を援用して、国力の要であるとの認識で博士人材の増強を図っていますし、伝統的なアカデミア体制が主流であったヨーロッパでもすでに、アメリカ方式へ転換を図っています。ヨーロッパでは、ポロニャプロセスとして、大学間連携と学生の質保証の取り組みが始まっています。日本の大学自ら、産業界と歩調を合わせて、ユニバーサル化時代の博士人材育成をどうするかを、アメリカの良いところに倣って、実情にあった制度設計考えてみる必要があると考えます。経営学のことばで言うマーケティングの考え方を取り入れることにより、「竹に竹を接ぐ」「木に木を・・・」正当な制度へ転換を図る必要があります。

5. URAと大学院教育 URA（大学におけるリサーチアドミニストレーター）の一般的な活動目標にはあまり教育というキーワードがないのに、敢えてなぜこの話題を取り上げたかということ、アクティブで、新鮮な研究活動を支えるのは、博士課程の学生と博士課程修了者（ポスドク）であるというのが事実だからです。筆者が学生だったころは、助手と助教授層がその任にありました。その後大学院が拡充されて、競争力維持のため研究のスピード化が要請され、さらに大学に個人研究のほかプロジェクト型の研究が入りこんで

きて、全ての教員にプレーイングマネージャの任務が付加されてきたからです。そこで、見習い研究者としての博士課程学生が研究力として組み入れられ、彼らのアクティビティが研究活動の帰趨を決めるまでになっています。博士課程の制度設計は、大学および国家の、研究の国際競争力を決めるということになります。URAは研究支援をその第一の任としますが、博士課程教育が研究活動の先端性の確保に大きく影響することを鑑みて、教育システムに対して応分の見識を持つ必要があるということです。

残念ながら、大学の教育組織のみならず、行政も、その入れ子である大学事務・管理部門も、一昔前の縦割りの儘で大学院を重視しない体制を抜本的変革してきていません。主要大学では、大学の都合による大学院重点化が実施されました。しかし、博士課程の制度設計に研究をどう取り込むかについての統一理念が見えません。その一方で、様々な理念？のもとで国の施策群が発せられますが、研究の本質・教育の本質を見通し、人材育成のあるべき姿に基づく制度設計と実施策になっていないように思います。

大学院制度改革の失敗（筆者はそう思っています）から目をそらして、毎年制度施策が猫の目のように変更になるという学生たちに取っては甚だ迷惑なことになってしまっています。一過性の施策にならないように、社会的に教育理念の理解が得られるような努力が必要です。そのためには理念は簡明・スマートあることが第一義です。関連して、最近施策的に発せられている研究科、専攻の「ミッション再定義」は、研究内容・体制、および大学院制度の「あるべき姿」、「ありたい姿」と無縁のところになされることがあってはいけません。

6. 研究と教育の分離 筆者は、10年以上も前から、「研究と教育を分けるべし」という分離論者です。すくなくとも、修士課程と博士学位修得コース（いわゆるPh.D.コース）のミッションをそれぞれ厳密に定義することが必要だということです、修士の基本は学修中心コース、博士課程は関連専門分野でリーダーとなるべき研究中心コースであると言い換えてもよいことになります。研究テーマが複雑になり、全ての研究者がグローバル競争可能な研究テーマを持って活動できることは不可能であるという認識を筆者は持っています。当然研究を通じての教育も同じ状況にあると思っています。研究大学を目指すのであれば、競争優位な地位を獲得するために、研究リソースを集中した体制を構築しなければなりません。一方で、学生が、十分な知識基盤を学ばないで、いきなり最先端の研究（リサーチワーク）に携わることは、カッコ良さはあるものの、大学での学修が中途半端なまま社会へ出てしまうのではないかという危惧をもっていました。筆者は企業で実際そういう状況を経験していました。基礎学力の不十分さが最近顕在化して重大問題化しているというのが、筆者を含め大方の見方です。

カリキュラム的にも、特に理工系では、筆者の学生時代に比べると、学生さんが履修すべき内容は、この間の学術の発展に比例して格段に増加しています。増加分をすべて学生さんが理解していくことは不可能になっています。同時代を企業で過ごしてきた筆者でも、時系列的について行くのは不可能でした。増加分の体系化（ディシプリン化）が不十分の状況で、学修すべきカリキュラムが増加していくと、学生さんは大学で学ぶことを永久に続けて、卒業できなくなるといふ笑い話ですまされないことにも成りかねません。そういうことなっては困りますので、コースワー

クのカリキュラムを学生が本当に学ばなければならぬもの中心になるように、抜本的に見直さなければならないのですが、見直さなのまま推移すると、学生さんは中途半端な学修のまま卒業していくことになります。

大学教員がリサーチワーク重視しておられる根拠のひとつに、「フンボルトの理念」の視点で、修士課程の学生に研究を通じて教育できるとははずだということがあるようです。学生もそのように教育されています。しかし、大学教員はある意味無責任で、学生が大学院を修了してしまうとアフターケアをする必要がありません。「フンボルトの理念」が結実して、卒業生が広く社会で活躍しているかどうかを検証することはできていません。その昔、筆者自身企業に在籍していましたが、その時、同僚、そして会社も、入社後は大学のアフターケアを期待していませんでした。当時は大学進学率が20%以下であったために、それなりに選別がなされており、大学も、企業も暗黙の「質保証」があると認識していたからです。ところが、最近では、進学率が50%を超え(ユニバーサル)、選抜が緩くなった状況で、暗黙性は否定され、大学に「質保証」即ち「製造物責任?と見極め責任」が生じてしまいました。ほとんどの教員は本音では面倒くさい見極め責任は取りたくないと思っておられるはずで、本来は卒業生を引き取るセクターでの感覚を大切にする必要があり、そのためには大学と引き取り先の間で、コミュニケーションが必須です。

昭和の高度成長時代には、企業はとにかく大学から人が来てくれれば満足でした。大学から見ても学生が卒業してしまえば「後は知らない」というのが、本音だったと思います。在学中の辻褄があっていればそれでよいのです。ところがバブル崩壊後、平成時代では、学生の「質保証」するのが大学の責任で

あるという声が大きくなってきました。その辺りが先述の経済団体からの要望の根幹にあるのです。大学側では、「質保証」といわれてもどうすればよいかわからないというのが本当のところだと思います。結果として、大学は学生の「質保証」は、最先端の学問を経験させることだと勝手に解釈して、リサーチワークを強化したのではないのでしょうか。学生もリサーチワークの格好良さが、自分自信をトレーニングしていると信じています。その判断は、学生の基礎学力があってはじめて成立することです。

7. カリキュラムの見直しと質保証 筆者の企業在籍時代の経験として、学生時代(昔は学士課程、最近は修士課程)の一過性の成功体験があるために、却って企業内進化せず人生を棒に振ったひと達を少なからず見てきました。筆者の在籍した企業以外でも同様だと思います。大学時代の成功体験は、入社間もなくは時代の先端を行くので「ちやほや」されますが、大学での経験の余韻が継続するのは高々5年です。企業人生30数年間、研究者・技術者あるいは技術マネージャーとして生活していくため、即ち「使い捨てにならない」ためには、基礎学力があることが必要条件です。定年まで全うしたいと思うなら尚更です。基礎学力が様々な環境変化に対応できるロバスト性を担保できます。少なくとも修士課程までは基礎学力を保証できる基本コースワークを充実したカリキュラムとすべきだと考えます。コースワークとリサーチワークの比率は、輩出させたい学生のあるべき姿との関連で調整されるべきです。学生の学力のあるべき姿は、今となっては、大学が勝手に決めてしまうことはできなくなっていると認識すべきで、社会的合意が必要です。基礎学力がないまま大学院をでると、専門家としての持続

性・長持ち性を放棄していることになります。

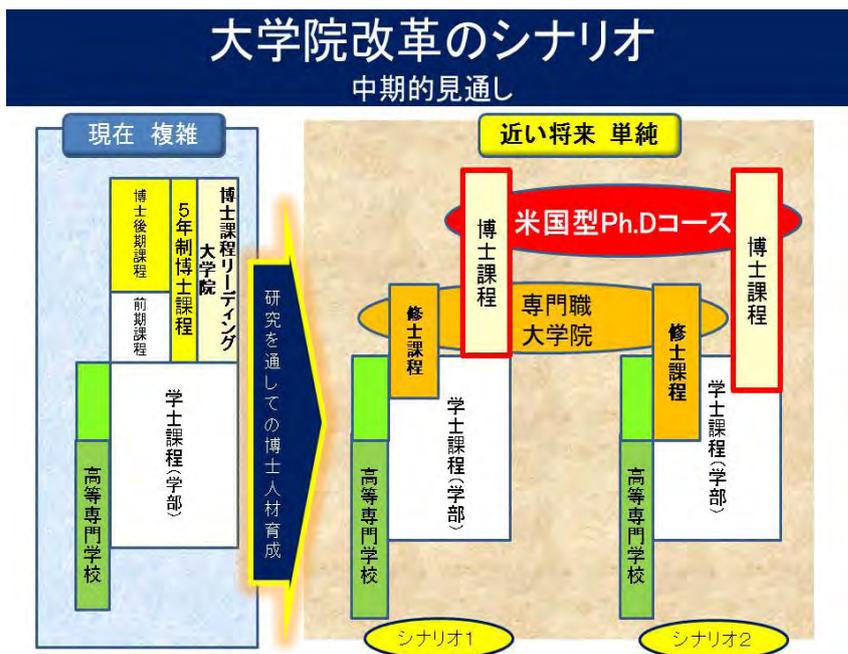
筆者は、上に述べた理由から、修士課程でのリサーチワークの成功体験が企業では、プラスには働かない場合が多いと思っています。今後、基礎学力がない社員は、益々厳しくなる国際競争のなかで、落伍せざるを得ません。セーフティネットすら用意されない可能性もあります。

では、博士課程の学生はどうあるべきかと言えば。今後、大学の重要な経営方針のひとつとして、上記の少数人材として期待されて、産学官で活躍するリーダーの卵として、良くトレーニングされ、「質保証」された5年制博士課程修了者を養成し、産官学連携強化のためにも、アカデミア以外のセクターに供給していくことです。理系・文系を問わず修士課程と切り離され、リーダー（の卵）として学生を処遇・トレーニングする博士課程が、研究を通じて教育するという「フンボルト理念」を実践制度として再構築されるべきです。修士課程だけでは、この理念達成は不可能です。特に、企業ではアカデミアと互角に先端研究に従事できるひとはごく少数ですのでそのための人材を供給するのが博士課程です。

上記が筆者の描いている研究大学における教育システムのあるべき姿であります。例として、学士課程と大学院の接続に関するシナリオを図にしたものを示しておきます。感覚的に理解していただけたらと思いますので、詳細は割愛します。文科省が推進している博士課程教育リーディング大学院プログラムは、筆者の考えに近い形になっていると思います。実際筆者は前職場で文科省へのプログラム応募について、質保証の仕組みを含むコンセプトづくりから始めて、調書の作成と、採択後の立ち上げを担当の先生方と一緒にさせていただきました。リーディング大学院の成果として、質保証された博士人材が社会の至る所で活躍しているのを期待しています。

8. グローバルランキングと博士養成 博士課程の再構築を検討しましたが、ここからはグローバルな競争下での研究大学としてトップグループに入って存在し、特にグローバルに戦える博士人材の養成を行うかについての持論と例示提案をします。グローバルにトップグループに入るためには、何よりも現在競争優位なテーマを持っている活動している教

員・研究者には心置きなくその任務を果たしてもらおうことです。そのための一見特権的な研究開発職場環境を用意することが無ければなりません。勿論、未来永劫つづく特権ではなく、ある一定期間、大学内競争環境のなかで、大学の経営陣ほか大多数の構成員の納得できるものでなければなりません。例えば、研究開発リソースを彼・彼女に



選別・集中することが必要ですし、学士課程、修士課程での教員（彼・彼女）の教育デュエティの免除なども取り入れることです。その教員・研究者のもとには砂糖の山に蟻があつまるように、優秀な博士課程の学生が集まるように設計すべきです。そこでは自律的に大学等の高等教育・研究者としての後継者・あるいはグローバル社会を牽引するリーダーが育つこととなります。

では、直近にグローバル優位なテーマを不幸にして持ち合わせていない教員・研究者はどうすればよいか？ 大学は彼らに、優位なテーマを探索実行して貰うことを最優先とし、競争的且つ、徹底的にリソース配分し、その努力を支援する。あるいは優秀な博士課程学生・ポスドクを付けるなどの施策が考えられます。それでもなおグローバル競争に参加できない、または参加できそうにない教員・研究者をどうするかについては、残念ながら博士課程の学生を配当・指導しないなどの、措置が必要です。それは、少なくとも博士課程の学生がグローバル競争に参加した経験がないと、将来役に立たなくなってしまう可能性があるからです。あくまで「教育的見地」からの考え方です。 厳しいですが、大学にはそれくらいの責任があります。

博士課程の学生を配当されない教員・研究者は地道に研究テーマの発掘に努めてもらうことで、捲土重来を図っていただきたいと思います。また、別のルートとして、グローバル競争に直接参加しなくても、世の中に夢を与え、あるいは現実生活に役に立つ、立そのような研究開発テーマは山ほどありますので、そういうローカル・ドメスティックな研究テーマに特化従事してもらうこともありえます。そこで鋭気を養ってもらって、グローバル競争への参入を狙っていただくこともよいと思います。

9. 教員毎のミッション再定義 現実には、自動的・暗示的にこの類のクラス別け状況が生じていると、筆者は思っていますが、学生を含め大学構成員全員に見えるようになっていません。クラス別け方法は、上記のグローバル化視点の例が唯一ではなく、他の視点もあると思います。ここで言いたいのは、何らかのクラス別け状況の「見える化」が大学の研究活動の活性化につながるということです。教員・研究者がそれぞれの置かれた立場を確認し行動することが求められています。換言すれば、教員・研究者個人毎の「**ミッションの再定義**」をするという他にありません。再定義の結果、大学という組織への貢献度によって、処遇に差を付けるなどのインセンティブが見えることも必要です。更に、見える化はロールモデルを提示することになり、自動的に博士課程学生のキャリアアップの動機付けにつながります。 見える化の徹底によって、自らの能力が正当に評価されて喜ぶ人と、自らの努力のなさが白日の下に曝されて困る人がでてくると思いますが、大学運営上は避けて通れない課題です。学問の自由は尊重されるべきで、筆者もそう思っています。大学は学問の多様性が担保されないと、社会的に存在意義はありません。

一方、大学も組織である以上、経営リソースに制限があります。パフォーマンスを最大化することが社会（納税者）からの要請です。どこかで妥協点を見つけていくことが必要で、大学の自主性のある経営が試されています。大学のパフォーマンスは、アウトプット、アウトカムで計測・評価されますが、大学のように評価に値するエビデンスが出るのに数年以上の時間が掛かってしまう組織では、マネージメントの仕組みがうまく設計されていて、それが回っているかどうか（PDCA システム）で判断せざるを得ないことが多々あり

ます。アカウンタビリティを果たすための難しさがそこにあります。

10. 研究大学におけるURAの役割 研究活動をグローバル競争に参加する目論見を達成するための持論を述べて来ました。そのため、如何に博士課程の学生を巻き込むかについて筆者流の処方箋も述べて来ました。ここからは、日本流のURAの仕事が未だ定まっていない状態の中で、筆者流の考え方もあり得るかなと言う目で読んでいただければと思います。URAとしては、上記の様なクラス毎に研究活動の支援体制をつくる必要があります。逆に言えば、クラス別けがないとURAの仕事が成り立たないということです。十把一絡げでは、効率がわるくURAの仕事の成果が期待できません。URAが取り組む仕事のひとつとして、クラス別けの理由付けへの標準的理論武装と、付与する特権が特定の教員・研究者に固定しないように、パフォーマンスを監視するシステム設計、あるいはサッカーのJ1、J2の入れ替え戦のような仕組み作りなどが考えられます。入れ替え戦は重要で、これがないと特権が既得権となってしまう、ボス政治が横行しかねません。ボス政治は学問の身内化を進め、研究の機動力とグローバル化を阻害することになります。

文科省からは大学等の研究活動をグローバル化し、ランキングがトップ10内を目指す多くの改革施策が発せられています。教育面から、研究面からそれぞれ、実行計画が目白押しです。ところが現場では、多くの施策に食傷気味で、辛うじてこなしているというのが現状だと思います。しかし、統一性がなくても施策は施策です。多少の無理をしても実施していかないとはいけません。ちょっと前は、「評価疲れ」というのがありましたが、昨今は「改革疲れ」も加わりました。無理矢理

やっているということから来る「疲れ」がないようにするためにも、大学側には、それぞれの理念と身の丈にあった戦略・戦術が必要です。

国立大学では、法人化の効果が問われています。法人化することにより期待された大学の自主性がどれだけ発揮されているかという視点で評価される時期になっています。歴史を振り返って見ると、国立大学法人化の遙か以前筆者の学生時代に、中央教育審議会からいわゆる「46答申」が出て以来、中教審と大学審議会から何度も改革に向けた答申がでています⁴⁾。46答申は当時画期的で、驚くべきことに、「研究大学」という単語は使われていませんが、実質的な議論がなされています。種証し的には、今ここに書いていることがすでに議論されていたという事実です。しかし、直ちに実行された訳ではありませんが、さらに驚くべきことには、その後大筋のところでもかなりの施策が徐々に実施されて、大学院重点化、国立大学の法人化、最近の大学改革実行プラン、国立大学改革プランに繋がっています。言い換えれば、現在に至る4～50年以上掛かって、改革実行道半ばということです。46答申の先見性の凄さはそこにあります。答申にあって未だ実行されていない重要なことも多くあります。いきさつは文末に載せているいくつかの文献を参照ください^{ex. XⅥ、XⅦ}。もし国立大学法人化の良さが見えないよう経営状況がつづくようなら、適切なマネージメントを担保するトップダウン型強化策を目指して、法人化前にもどるか、1法人多大学制（持ち株会社的）などへの移行なども現実味を帯びてきます⁵⁾。

そういう環境のもとでURAと言う制度をどう活かしていくかも問われています。まだ日本では出来たばかりなのに、もう問われているのかという意見もあろうかと思いま

すが、URAという単語を輸入しただけで、仕事のやり方を輸入したわけではありません。定義がないところで、キラアプリが見えないと、直ちに事業仕分けの対象になります。URA以外の同様の例は探せばいくらでもあると思います。研究大学の実質化を目指すためには、URAは必要です。但し頭でっかちな理論や形式から入るのではなく、いくつかの実務を試行錯誤的に実行しながら、足元を固めるべきです。筆者は、URAが研究教育現場に張り付く「実務家」として活躍することを期待しています。平成25年末の臨時国会で、通称改正研究開発力強化法が制定されました⁶⁾。その中でも**第十条の二**はリサーチアドミニストレーター確保に関するものです。国家政策上強化が謳われましたので、まずまずURAのミッションを自ら定義し、実践していくことが求められています。

URAが単に個々の教員・研究者の業務置き換えだけを目指すというのでは、存在意義が矮小化され、制度そのものも数年で消されてしまう運命にあります。単なる事務置き換えなら、外部委託してもできるからです。URAの本質はその特性上、経営層にも、教員組織にも、事務組織にもできないことを率先してやっていくことが可能だということです。筆者はそれ以外URAの生きる道はないと思っていますので、例として博士課程教育と研究の関連についての制度設計案とURAの役割を述べて来ました。なぜなら、今まで大学内では、「フンボルトの理念」を建前として目指しながら、本音では46答申に反して、研究体制と教育体制を一体として議論して来なかったと思うからです。

研究者を目指してPh.D.コースへ進学する学生さんは、志、自信と不安が錯綜していますので、相談相手となって、先輩達の成功例などを示してあげるのもURAの仕事のひ

とつです。これらに限らず旧来の伝統的な組織と一線を隔しているメリットを活かして、しがらみの無さを武器に大学改革を大胆に推し進める戦略・戦術を策定し、推進実行していくことが研究大学を支えるURAの重要なミッションだと思っています。

11. URAのスキルと訓練・評価 大胆さを発揮するためには、大学のような知能指数の高い組織では、改革を推進する立場のひとは、まず馬鹿になることが必要です。知能指数の高いもの同志がそれぞれの主張を述べ合えば、まとまらないのは火を見るより明らかです。知能指数の高い人たちの間に入って、妥協点を形成できるのは、馬鹿になった人です。URAは馬鹿になる覚悟がないと生きていけません。馬鹿は馬鹿でも、誰にでもわかる正確な経営データ（エビデンス）をベースにして、論理的（ロジカル）な改革案に仕上げる「実務家」としての手腕が求められます。エビデンスに基づく論理を携えて、相手の懐に飛び込んで行く柔軟性が重要です。一見、幫間（たいこもち）や所謂ブローカーのように見えますが、複雑な問題を解決するために、関係する組織、ひとの間に入って複雑さをほぐして、簡単な構図に転換していくことです。ほぐすことができれば、達成感もありURA冥利に尽きます。URAが入ることによって、複雑さをさらに深めてしまうなどというのは、もってのほかです。複雑さをほぐすするには、改革についての高適な理念と見識・知恵とスキルが必要で、馬鹿ではできませんが、馬鹿のように振る舞うことができるのも、スキルのひとつです。

スキルは、教室で学んで得られるところもあるでしょうが、基本はOJT（on the job training）です。URA個人が企画しトライしながら、会得していくものです。ケースス

タディは参考にはなりますが、いつも当てはまるわけではありません。当然ですが、相手は人間で、毎回異なります。可能な限りいろいろな事案を解決するのに挑戦してみることです。スキルアップの最大の敵は、自分で仕事の範囲を決めてしまっ、その枠から出ないことです。

URAの仕事で、どの課題を解決することとするかという。筆者は大学に存在する全ての課題の解決がURAの仕事と考えています。URAの顧客はいたるところに存在するという事です。「顧客第一主義」です。とはいっても、全てに対応することは不可能ですので、自分が気づいた最も重要だと思う課題に注力すべきです。他人からみて、重要でないと思われる課題でも構いません。とにかく解決すると効果があると気づいた課題を馬鹿になって解決してみようとする事です。その際、常に頭に置いていなければならないことがふたつあります。ひとつ目は、顧客の立場を尊重し、URAが最初から前面にでないこと。ふたつ目は、「先人達の努力に敬意を表す」こと、即ち歴史事実の把握です。如何なる改革シナリオもその上に形成されま

す。
気づきの最初は、情緒的・感覚的ですが、論理的な施策案に転換し、実行推進していく能力が実務家としての最上のスキルです。最初に気づき、最初に解決したひとが一番偉い

のです。それがOJTです。上司は部下の最初の気づきを否定してはいけません。機嫌良く相談にのってあげる事です。

URA業界に新規参入する人はまずはスタートアップとしてミニマムな仕事を覚えることが必要です。そのためには、上司の指図を受け、マニュアルに沿う定型業務を行うことから始まります。それらに慣れてきて、周囲状況がわかるに連れて、新たなURAの仕事の仕方に変えていくことが求められます。マニュアルに書いてあることを淡々とこなしていくのではなく、自らの気づきに基づく課題解決型・非定型業務を積極的に片付けていく腕を磨くことです。URA個人についての上記の活動が評価されるような仕組みが必要です。上司も「出る杭を伸ばす」特別評価を実施すべきです。筆者は、個人の気づきの蓄積が、見識に変化し、大きな改革につながると思っています。

12. まとめ： 大学進学率が50%を越え、ユニバーサル化と言う時代になった今、「フンボルトの理念」を全ての大学と学生に期待することは不可能である。しかしその理念は生き続けさせなければならないので、大学院博士課程をその理念に合致するように改革すべきである。それが、研究大学が成立する条件である。URAは改革の中で、大きな役割を果たし得る。

謝辞と参考文献： 最後に、文中に引用マークを付けた参考文献のほか、お世話になった諸先生方の著作のリストを掲載しておきます。筆者の読書法として、何人かの先生の関連のご本を集中的に勉強させていただくことにしています。リストあるものは、ほとんどがアマゾン等で購入可能なものです。ひとつひとつ書誌事項を引用できませんでしたが、筆者に教育学、教育社会学という学問分野の存在を教えてくださいました先生方に、感謝したいと思っています。筆者は企業時代には、採用試験、社内教育で、若手の教育に携わって来ましたが、ここ5年程は阪大内で学部、大学院の学生さんとお付き合いさせていただきました。勿論教員や研究者とも議論させていただきました。そういうものが基盤となってこのエッセイとなっています。これらの皆さんにも感謝したいと思います。

引用文献 マーク付き

1) 『フンボルト理念の終焉？ 現代大学の新たな次元』 潮木 守一（教育学 名古屋大学、桜美林大学）東信堂 2008

2) 本エッセイは、日頃の筆者の行動規範となっているものです。日々マイナーチェンジしていますが、今のところ大きく振れることはないと思っています。

3) 例えば：財界・シンクタンクの提言などとして、産業競争力懇談会（COCN）より

<http://www.cocn.jp/report/>

『イノベーション創出に向けた人材育成』 2012

『グローバルなリーダー人材の育成と活用研究会』 2011

『グローバル時代の工学系博士人材のあり方研究会』 2010

『産業基盤を支える人材の育成と技術者教育研究会【グローバル大競争を勝ち抜くための高度技術系人材育成に向けて】』 2009

『大学・大学院教育プロジェクト【2025年の日本と産業界が求める人材像】』 2007

4) 『46答申』中央教育審議会 今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について(昭和46年6月11日) 教育システム全体についての答申ですが、未読の方は高等教育に関する記述についてのみでも一読をお奨めします

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/old_chukyo/old_chukyo_index/toushin/1309492.htm

大学審議会 21世紀の大学像と今後の改革方策について —競争的環境の中で個性が輝く大学—(平成10年10月26日)

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/old_chukyo/old_daigaku_index/toushin/1315932.htm

これらの答申のほか、最近ではほぼ3年ごとに重要な答申が出ています。

5) カリフォルニア大学はバークレイ校、ロサンジェルス校等々、10の独自性の強いキャンパスの集合体として構成されています。その他カリフォルニア州立大学も存在します。ロケーションと学生の能力によって特長を出すような制度設計になっています。

<http://www.universityofcalifornia.edu/>

6) (略称改正研究開発力強化法:平成25年第185国会)研究開発システムの改革の推進等による研究開発能力の強化及び研究開発等の効率的推進等に関する法律及び大学の教員等の任期に関する法律の一部を改正する法律

第十条の二 国は、研究開発能力の強化を図るため、研究開発等に係る企画立案、資金の確保並びに知的財産権の取得及び活用その他の研究開発等に係る運営及び管理に係る業務に関し、専門的な知識及び能力を有する人材の確保その他の取組を支援するために必要な施策を講ずるものとする。

(完)

参考にさせていただいた著作群（順不同）

○ キーワード:

教養主義(いわゆるリベラルアーツへ繋がる)、高等教育の大衆化(マス化)、ユニバーサル化、エリート・リーダー育成、学歴・教育と社会階層化・階級、教育の機会均等、研究と教育、学部と大学院、職業と教育、業績主義(メリトクラシー)、パラサイト社会、高等教育制度、アメリカ型・欧州型教育システムと日本のシステムの比較、大学の自治、・・・。

I. 天野 郁夫(教育社会学:東京大学)

『高等教育の時代(上):戦間期日本の大学』中公叢書 2013

『高等教育の時代(下):大衆化大学の原像』中公叢書 2013

『大学の誕生(上):帝国大学の時代』中公新書 2009

『大学の誕生(下):大学への挑戦』中公新書 2009

II. 猪木 武徳(経済学:大阪大学→日文研)

『大学の反省』エヌティティ出版 2009

III. 潮木 守一(教育学:名古屋大学)

『職業としての大学教授』中央公論新社 2009

『転換期を読み解く—潮木守一時評・書評集』東信堂 2010

『大学再生への具体像—大学とは何か』東信堂:第2版 2013

IV. 金子 元久(教育学:筑波大学)

『大学教育の再構築:学生を成長させる大学へ』玉川大学出版会 2013

V. 刈谷 剛彦(教育社会学:東京大学→オックスフォード大)

『大衆教育社会のゆくえ』中公新書 1995

『階層化日本と教育危機—不平等再生産から意欲格差社会(インセンティブ・ディバイド)へ』有信堂高文社 2001

『教育改革の幻想』ちくま新書 2002

『教育と平等:大衆教育社会はいかに生成したか』中公新書 2009

『学力と階層』朝日文庫 2012

『グローバル化時代の大学論 1 - アメリカの大学・ニッポンの大学 - TA、シラバス、授業評価』中公新書ラクレ 2012

『グローバル化時代の大学論 2 - イギリスの大学・ニッポンの大学 - カレッジ、チュートリアル、エリート教育』中公新書ラクレ 2012

VI. 吉川 徹(教育社会学:大阪大学)

『学歴社会と格差・不平等:成熟する日本型学歴社会』東京大学出版会 2006

『学歴分断社会』ちくま新書 2009

『学歴・競争・人生:10代のいま知っておくべきこと(どう考える?ニッポンの教育問題シリーズ)』中村 高康 日本図書センター 2012

VII. 草原 克豪(文部省→拓殖大学)

『日本の大学制度:歴史と展望』弘文堂 2008

VIII. 清水 唯一郎(政治学:慶應大学)

『近代日本の官僚:威信官僚から学歴エリートへ』中公新書 2013

IX. 竹内 洋(教育学:京都大学)

『日本のメリトクラシー:構造と心性』 東京大学出版会 1995

『教養主義の没落』 中公新書 2003

『学歴貴族の栄光と挫折』 講談社学術文庫 2011

『日本の近代12 学歴貴族の栄光と挫折』 中央公論新社 1999

X. 舘 昭 (教育学:東京大学、→ 桜美林大学)

『原理原則を踏まえた大学改革を』 東信堂 2013

XI. 平山 一城 (産経新聞記者)

『大学の淘汰がはじまった』 宝島社新書 2013

XII. 本田 由紀(教育学:東京大学)

『教育の職業的意義:若者、学校、社会をつなぐ』ちくま新書 2003

『多元化する「能力」と日本社会 —ハイパー・メリトクラシー化のなかで—
日本のく現代)13 NTT 出版 2005

XIII. 吉田 文(教育学:早稲田大学)

『大学と教養教育』 岩波書店 2013

XIV. 山上 浩二郎(朝日新聞記者)

『検証 大学改革 混迷の先を診る』 岩波書店 2013

XV. 山田 昌弘(社会学:東京学芸大学)

『パラサイト社会のゆくえ:データで読み解く日本の家族』 ちくま新書 2004

『少子社会日本—もうひとつの格差のゆくえ—』 岩波新書 2007

XVI. 山本 眞一 (教育学:文部省→筑波大→広島大→桜美林大)

『大学事務職員のための高等教育システム論—より良い大学経営専門職となるために—』
新版 東信堂 2012

『質保証時代の高等教育』 上「経営・政策編」 および 下「教育・研究編」
ジアース教育新社 2013

XVII. 吉見 俊哉 (社会学:東京大学)

『大学とは何か』 岩波新書 2011

XVIII. シリーズ大学 岩波書店 2013~

第1巻 『グローバル化、社会変動と大学』

第2巻 『大衆化する大学』

第3巻 『大学とコスト』

第4巻 『研究する大学』

第5巻 『教育する大学』

第6巻 『組織としての大学』

.....