

米国大学での研修を終えて

石間 友美 (研究部リサーチ
オフィス(衣笠))

筆者は、本学大学行政研究・研修センター 2009 年度「大学アドミニストレーター養成プログラム」政策論文最優秀賞に伴う「国内外大学マネジメント研修」制度により、2011 年 3 月より 2012 年 3 月までの 1 年間、米国において海外研修を行った。本稿では、その内容と成果について報告する。

I. 研修目的

海外研修では、英語による業務を遂行することができる語学力量を獲得し、併せて、国際的に通用する幅広い職員力量を身につけることを目指した。具体的には下記項目を達成目標として掲げた。

- ①語学力向上
- ②異文化間コミュニケーション能力向上
- ③国際的ビジネススキルの習得
- ④他大学調査・研修等による米国高等教育・研究推進施策の理解増進

II. 研修内容

1. University of California, San Diego [International Program] 受講

米国カリフォルニア州サンディエゴに所在するカリフォルニア大学サンディエ校 (University of California, San Diego: 以下 UCSD という。) のエクステンション講座 (UCSD Extension) 「International Program」を受講し、2011 年 3 月から 12 月までの 9 ヶ月に亘る研修を通じて語学力量の形成を図った。
















UCSD は、1959 年開学の州立大学であり、全米でも屈指の大学として知られている。2012 年夏に公表された上海交通大学による「Academic Ranking of World Universities 2012」(図 1) においては、15 位に位置づけられるなど世界的にも著名な大学である。学生数は 29,324 名 (2011Fall) であり、そのうち学部生が 23,663 名、大学院生が 5,513 名、また、教職員数は 1,076 名である。

年間予算額は 34 億ドルであり、州政府からの補助は 6.6% のみとなっている。研究費額は 10 億 1,000 万ドルであり、総予算額の 29% を占める。

UCSD Extension は、大学の一部局であるが、その運営は独立採算制としており、大学生・大学院生・社会人・留学生を対象に各種の専門教育や教養プログラムを提供し、地域貢献にも寄与している。その講座内容は、人文社会科学系から自然科学系まで多岐に亘り (表 1)、600 以上のコースと 120 以上の Certificate Program を有する。また、生涯教育の拠点として、シニア層を対象とした文化・教養講座も運営している。

English Language Studies 分野の International Program では、留学生向けにバラエティに富んだプログラムを提供しており、一般英語コースの他にも、UCSD の単位取得が可能な大学単位履修コースや英語教師養成 (TEFL) コース、ビジネスの基礎や経営に関する全般を学べるビジネスコースなど専門スキルを習得できるプログラムが多数用意されている。

International Program は学生数 350 名を有し、その出身も韓国・中国・台湾・インド、サウジアラビア・クウェート・トルコ・ブラジル・メキシコ等 39 カ国に亘り、世界各国の留学生と交流を図ることができる環境にある。学生は、大学生・卒業直後の年齢層が多いが、社会人等も見られ、平均年齢は 26 歳となっている。日本からも多くの留学生が通っており、米国大学への入学を目指す層、大学生、大学卒業生、社会人 (会社等からの派遣や休職、退職者) など多岐に亘る。大学生は大学を休学して留学してきた者が殆どであったが、大学として留学プログラム (「奨励留学」制度等) を整備し、UCSD

World Rank	Institution*	Country	National Rank	Total Score	Score on
1	Harvard University		1	100	100
2	Stanford University		2	72.8	38
3	Massachusetts Institute of Technology (MIT)		3	71.8	69
4	University of California, Berkeley		4	71.6	67.5
5	University of Cambridge		1	69.8	80.3
6	California Institute of Technology		5	64.1	48.5
7	Princeton University		6	62.1	52.3
8	Columbia University		7	60.1	64.2
9	University of Chicago		8	57.2	61.8
10	University of Oxford		2	56.1	51.2
11	Yale University		9	54.8	45.7
12	University of California, Los Angeles		10	52.2	27.7
13	Cornell University		11	50.8	38.7
14	University of Pennsylvania		12	50.5	33.4
15	University of California, San Diego		13	49.6	20.3

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2012.html>

図1 Academic Ranking of World Universities 2012

表1 UCSD Extension 開講分野

<ul style="list-style-type: none"> • Art, Photography and Performing Arts • Business • Digital Arts • Education • Engineering • English Language Studies • Foreign Languages 	<ul style="list-style-type: none"> • Healthcare, Behavioral Sciences and Safety • Humanities and Writing • Information Technology and Software Engineering • Law • Leadership and Management Development • Life Sciences • Public Service and Social Responsibility
---	--

Extension の語学コース修了を要件に学内の単位取得を認めるなどの施策を講じ、多くの学生を派遣する大学もあった。

プログラムは12のレベルに分類されており、一部のコースは一定の語学レベルに到達しなければ受講ができない。また、コース修了後には、科目ごとに5段階の成績評価(A(Outstanding)・B(Very Good)・C(Satisfactory)・FP(Failure to Progress)・F(Fail))を受け、FP評価もしくはF評価となると次のレベルに進むことが許されず、厳格に運営されている。各授業においては、授業開始前にシラバスが配布され、授業内容・成績評価基準・使用テキスト等が明示される。全ての授業においてMidterm Examination、Final Examinationやプレゼンター

ションが実施され、毎時間、課題が課される。

また、在籍する多くの教師が関連する科目の修士号を有しており、受講生が担当教員に対する授業評価を行う制度が整備されているなど、質の高い授業を受けることができる体制が担保されている。

UCSDはQuarter制がとられており、Extensionも1quarter 10週でカリキュラムが組まれている。語学の習熟度に応じたプログラム・科目を3quarterに亘り受講した。

また、平行してEnglish Tutorによる個別指導を受講した。これは、UCSDの授業が集団形式で実施されるため、スピーキング能力の伸長を図る上で、ネイティブスピーカーとの会話時間を増大する必要があると考えたた

めである。Tutor は、日本での生活経験を有する講師に依頼し、会話や発音、Reading を中心とした研修を9ヶ月間に亘り受講した。

さらに、UCSD の「Conversation Partner」制度を活用し、UCSD の学生との日常会話を通じた文化交流も図った。この「Conversation Partner」制度は、UCSD Extension が主宰しており、UCSD の学生・教職員と International Program の学生が Partner を組み、お互いの文化や慣習、言語について教え合うものである。UCSD の学生や教職員 100 名程度が参画しており、それぞれ学びたい言語や興味のある国を登録している。International Program の学生が、登録されているデータから出身国や母国語と合致する学生・教職員に連絡を取り、Partner となって交流し、お互いの言語や文化を教え合う。UCSD の学生にとっても、言語や他文化を学ぶ格好の機会となっており、積極的に利用されている。この制度を活用することで、米国の学生実態にも触れることができ、有効であったと感じている。

2. University of California, San Diego 「Business Certificate Program」受講

上述の UCSD Extension のプログラムの中に、Certificate Program として Business コースが開講されている。2012 年 1 月から 3 月まで Business Certificate Program を受講した。

本コースはビジネスに必要とされるツール、知識を短期間で習得することを狙いとしたプログラムであり、一定の語学レベル（TOEIC 700、TOEFL (iBT) 71）を有していること及び就業経験もしくは経営学分野での学修経験が受講要件となっている。また、在籍する全ての教師が MBA 等の修士号を有しており、質の高い授業を受けることができる体制が担保されている。

プログラム内容は、Human Resource、Business Operation、Management、Negotiation、Entrepreneurship/Venture Management 等をケーススタディやグループプロジェクト等を通じて学ぶかたちとなっており、1quarter から最大 3quarter までのプログラムとなっている。プログラムを修了すれば Certificate が授与される。米国では、このような形でビジネスパーソンを対象としたプログラムが開講されており、キャリアアップを図る上での一つの手段として認知されている。

受講した Winter quarter では、韓国(8名)・台湾(1名)・

インド(2名)・ブラジル(5名)・トルコ(1名)・スウェーデン(1名)・ハンガリー(1名)・日本(2名)から22名が参加した。コース修了後には、科目ごとに5段階の成績評価(A(Outstanding)・B(Very Good)・C(Satisfactory)・FP(Failure to Progress)・F(Fail))を受ける。また、授業開始前にシラバスが配布され、授業内容・成績評価基準・使用テキスト等が明示される。殆どの授業において Final Exam や Final Paper が課され、授業ごとに、毎回、テキストを用いた Reading Assignment (次回の授業で対象となる範囲(章)の予習)、レポートやグループワークといった課題が出される。授業は1コマあたり3時間あり、科目ごと2~8コマを受講した。

Business Certificate Program を受講し Certificate を取得したことは、成果の一つである。英語によるテキストの読破、近年のビジネストrendや具体的事象等による新たな知見の習得、グループディスカッション等による各国の商習慣の理解を通じ、ビジネススキルを習得することができたと考える。

3. UCSD におけるインターンシップ

Business Certificate Program の一環として、UCSD 内でインターンシップを実施した。配属先は「Retirement Resource Center」であり、人事部のもとに設置されている部署である。ここでは、UCSD を退職した教職員に対する福利厚生をはじめ、退職後も引き続き UCSD とのコネクションを維持できるよう、情報や各種サービスの提供を行っている。具体的には、「UCSD Retirement Association」と「UCSD Emeriti Association」という2種類の退職教職員向けの有料会員組織をマネジメントしている。メーリングリストや News Letter 等による UCSD 情報の提供、図書館や大学主催コンサートなどの大学が保有する各種サービスの提供、退職者を対象としたセミナー等の開催、キャンパス内でのボランティア機会の提供を行っている。ボランティアについては、学内の Medical Center、International Center、Aquarium 等での勤務や留学生等に対する English tutoring 等があり、多くの退職者が参画しているという。

ここでは、2012 年 1 月から 3 月の間、週 1 回(1回あたり 6 時間)の割合で、退職教職員で構成する「UCSD Retirement Association」の会員情報のマネジメント等を担当した。我が国大学においては、こういった組織は珍しいが、労働人口が減少し少子高齢化が進行していく

中で、退職教職員と連携・協働していくことの意義は大きいと考える。

また、同部署においては、現役学生3名が講義の合間を縫ってインターンシップ（有給のアルバイト）を行っていた。米国大学では、学生に対する学費・生活費援助の一環として、奨学金以外にキャンパス内でのインターンシップの機会を提供することが一般的に行われている。UCSDでは70%の学部生が何らかの形で経済的支援を大学から受けているという。学生にとっても学費・生活費を得るという実利的目的はもちろんのこと、社会に出る前の就業トレーニングの機会としても価値ある場となっている。他部署においても数人の学生がインターンとして勤務をしていた。本学においても、レインボースタッフや学生広報スタッフ等を組織しているが、この他にも拡大していく余地は大きいと考える。

この様に、日本ではあまり馴染みの無い会員組織等、米国大学の政策について知見を広げることができ、実際のオペレーションに参画する形で米国大学のアドミニストレーションを体感できたことは貴重な経験であったと思慮する。

また、米国のビジネス慣習を学ぶことができたことも貴重な体験となった。国際化が進展していく中で、海外企業・機関とビジネスを行う機会が増加し、各国の商習慣について理解を深めることは我が国においては喫緊の課題であり、本経験は、自身のキャリア形成においても極めて有意義なものであった。

Ⅲ. 産学官連携・研究推進に係る米国大学動向調査

1. 米国大学における産学官連携活動の状況

本研修の目的の一つに、米国の大学において産学官連携・研究推進に関わる調査を行い、帰国後、グローバルな視野で研究支援業務の推進ができる力量を身に付けることを挙げていた。その一環として、2012年3月15日～17日にカリフォルニア州アナハイムにて開催されたAUTM（Association of University Technology Managers）2012 Annual Meetingに参加した。

AUTMとはAssociation of University Technology Managersの略で、世界中の大学・非営利研究機関及び大学付属病院などで研究成果に基づく知的財産を取得・管理・活用する関係者の会員組織であり、産学官連携に

関する職能団体である。米国の大学を中心に、カナダ、アジア、欧州などの大学やNIH等米国の国立研究所を含め35カ国・約3,200名の専門家で構成されている。毎春にAnnual Meetingが開催される他、種々の統計調査（AUTM Licensing Survey）、ニュースレター・会誌の発行、レベル別のトレーニングコースの開催（初心者向け、Executive Forum、Graduate Course）、地区ミーティングなど多彩な活動を行っている。

今次のAnnual Meetingにおいては、全体講演、10セッション、ブース展示、パートナーリングが行われた。世界各国から約1,691名が参加し、日本からも文部科学省「大学等産学官連携自立化促進プログラム・機能強化支援型・国際的な産学官連携推進活動の推進」採択大学を中心に140名程度の参加があった。AUTMは大学の技術移転件数・規模を高めることをメインテーマとしており、大学だけでなく技術移転企業が参加しているのも特徴である。昨年の1,800名に比べて、やや参加者が減少しているものの、日本からの参加者は増加している。また、企業やベンチャーキャピタルの代表者も増加している。

プログラムは、主として、産学官連携活動のトレンドや成功モデルに係る「Industry/Academic Partnership」、知的財産マネジメントや技術移転の成功事例等に係る「Licensing successful practices」、Marketing successful practices」、IP trends and successful practices」、技術移転組織体制や組織マネジメントに係る「Operations」、ベンチャー企業創出や事業化に係る「Startups and Gap Funding」、他に「Global Models」や技術移転業務初心者を対象とした「Education Track」等で構成されていた。

スタートアップ企業、ソフトウェアの戦略的活用方策、ギャップファンド、アジアでの技術移転、新たな共同研究の方策等、我が国では未だ馴染が無いが米国大学で近年注目されている先進的内容を扱うセッションに参加した。以下に、セッションの中で得られた知見及び今後の産学官連携の推進に係る考察について纏める。

(1) スタートアップ企業の成長促進

研究成果を社会還元する一つの方策として、米国においては起業が大きなウエイトを占めており、この点が我が国と大きく異なる。セッションの中ではビジネスプラン、ファイナンス、知的財産等の様々な観点から、スタートアップ企業が留意すべき点について意見交換が行われた。スタートアップ企業が知的財産戦略を考える場合に

は、これまでの攻撃的な側面だけでなく、防衛的意味でも知的財産の活用を検討すべきであるといった提起もあった。これまで我が国では研究成果や知的財産を元にした「起業を推進」することに重点が置かれてきたが、米国では「スタートアップ企業を如何に成長させていくか」に焦点が置かれている。米国では、企業の設立時だけでなくその将来を予想し、企業の評価を高めることに注力されており、今後、我が国においてもこの観点からのベンチャー企業支援が課題の一つであると考えられる。

（2）ギャップファンドの活用

研究成果を事業化に繋げるため、アーリーステージにおいて、大学の研究成果の技術移転や大学発ベンチャーの創出を促進する基金として、ギャップファンドを活用する大学が米国で増加している。

これまで大学の研究成果の社会還元を図る上で、企業との共同研究の推進や、特許などの研究成果を企業に技術移転することが奨励されてきた。しかしながら、大学は基礎研究が中心であり、要素技術を有していても事業化までの道程が長く、ある程度の研究開発が進み企業側に事業化イメージが描かれるまでは、特許のライセンス供与まで発展しないケースが多いのが現状である。この様な状況に対し、事業化が期待できる研究に大学が開発資金（試作品の開発資金・試作テスト資金など）を供与し、大学の基礎研究と事業化の間に存在するギャップを埋めることにより、技術移転を促していく資金がギャップファンドである。米国では出口として「起業」を見据えたファンドも多く、我が国との大きな違いと思われる。我が国においても、ギャップファンドは一部の大学で導入されているが、ビジネスエンジェルやベンチャーキャピタルといった存在が米国に比べて圧倒的に少なく、アーリーステージの研究資金は大きく不足している。今後、大学の研究成果を産業界へ技術移転していく上で、ギャップファンドの活用または創設を検討する余地は大きいと思われる。

（3）国際的な産学官連携活動の推進

AUTM Annual Meeting の参加者の 25% は米国外からの参加であり、米国を中心としてきた大学における技術移転活動も、アジアを中心として世界的な規模で拡充しつつある。参加したセッションの中では、中国での知的財産保護の実態や実効性についての質問が多くあり、

マーケットが急速に拡大している中国での事業展開や技術移転等が着目されていることが窺える。我が国においても、研究大学を中心に国際的な産学官連携活動を推進していく体制が整備されてきている。本学においてもグローバル市場での技術移転活動の競争が激化していく中で、体制の整備及びグローバル戦略の立案は喫緊の課題であると思料する。

（4）共同研究の新たな展開

米国の昨今の産学官連携の傾向として、資金を供与するのではなく、企業が有する知見や試薬を大学に提供する共同研究が増加している。特に、競争的となる前段階の研究においてこの傾向が見られる。未だ我が国ではこういった事例は殆どみられないが、国際的な産学官連携の推進にあたり、米国の先進事例が参考になると考える。

2. 米大学における研究支援の状況

筆者は、大学行政研究・研修センター 2009 年度「大学アドミニストレーター養成プログラム」において、「自然科学系産学官連携・研究推進人材の専門性育成プログラムと専門人材キャリアパスプログラムの開発」をテーマに以下の様な趣旨で政策論文を執筆した。

政府の施策により我が国の産学官連携・研究推進体制の整備が進められ、多様な外部人材が大学に配置されている。本学における産学官連携・研究推進組織も多様な外部人材に支えられた体制となっている。しかしながら、これらの体制を維持し、研究成果の社会還元の一層の推進や研究活動の更なる活性化・高度化を図る上では、これを担う人材の専門性の不足と人的編成の不安定性といった二つの課題がある。それらを解決するためにはスタッフの専門性育成とキャリアパス制度の設計が必要となる。そこで、他大学調査やスタッフのスキル水準の調査を行い、産学官連携・研究推進に係る業務工程ごとに必要な知識・スキルを明確化した上で、必要な研修体系を開発し、スタッフに求められる知識・スキルやその能力水準を「スキル標準」として可視化した。また、外部人材に依存しない安定的な組織体制を構築するため、専門性が求められる職務における人材確保の在り方について専任職員・専門職制度を提起した。

本政策提起は、本学における産学官連携・研究推進の強化を図るため、それを支える人材に焦点を絞り、その人材の専門的能力の向上と、組織の安定化を目指すもの

である。この施策の実現にあたり、米国大学における先進的な事例が参考になると考え、UCSDにおける研究支援体制に係る調査を行った。以下に調査内容、我が国と本学における研究支援体制に係る考察について纏める。

（1）UCSDにおける研究の概況

UCSDは「the top 20 Best Research Universities in the World」(The Leiden Ranking 2011/2012)として挙げられ、年間10億1000万ドルの研究費を擁する全米屈指の研究大学である。特にHealth Science分野、Scripps研究所を中心としたBio Scienceや海洋研究分野が著名である。年間の発明数416件、特許申請数239件、特許取得数88件、特許ライセンス数46件、商標・著作権ライセンス数18件、ベンチャー創出数13件であり、研究を通じた社会連携も活発に推奨されている。

（2）UCSDにおける研究戦略

UCSDは設立から50年程度の比較的新しい大学であるが、研究大学としてその名を馳せている。それには学長をトップとした研究戦略が密接に関係している。まず、設立にあたってはノーベル賞受賞者級の著名な研究者を招聘し、生命科学分野・通信分野に重点を置いた研究を推進してきた。学長を筆頭に優秀な研究者のリクルートを進め、産学連携を強化し、起業を奨励することで、多数のバイオベンチャーや通信関係ベンチャーを輩出している。実際に校友・教員で646社の会社を設立し、そのうち156社が大学周辺のサンディエゴ地域に基盤を有しており、その売上高は150.3億円、経済効果は200億円以上に上る。多様な外部資金を獲得することで大型研究設備を多数保有し、他の研究機関や企業が大学の周囲に自ずと集積し、大学が「地域の知の中核」となってハイテククラスターを形成している。これにより連邦政府や企業からの資金など多様な研究資金の拡大と優秀な研究者の確保を可能とし、研究活動の高度化に繋がるといった研究推進サイクルが効果的に機能していると言える。

（3）UCSDにおける研究支援体制

この研究を支える組織がOffice of Research Affairsであり、研究担当副学長（Vice Chancellor for Research）のもとに活動している。米国では後述するリサーチ・アドミニストレーションという機能が整備されているが、このオフィスはまさにPre AwardからPost Awardまで

を一貫して支援する組織である。この組織とは別に、知的財産や技術移転（Technology Transfer and Intellectual Property Services）、動物実験（Institutional Animal Care and Use Committee Office）、利益相反（Conflict of Interest Office）、産学官連携に係る契約締結を担当する部署（Office of Contract and Grant Administration）が設置されている。それぞれの部署には、豊富かつ専門的な研究支援スタッフが配置されており、博士号取得者などの人材を擁している（図2）。

（4）米国大学における研究推進体制

米国大学には、リサーチ・アドミニストレーションという産学官連携・研究推進体制が整備されている。リサーチ・アドミニストレーションとは、政府や民間企業などの外部機関からの受託研究に伴う一連のプロセスを管理する体制である。米国大学ではリサーチ・アドミニストレーションを行う組織としてOffice of Sponsored ProgramsまたはOffice of Research Administrationが設置されている。

こうした業務を専門職種として担当するのがリサーチ・アドミニストレーター（Research Administrator）である。リサーチ・アドミニストレーターとは、「単に研究に係る行政手続きを行うという意味ではなく、大学等において研究者とともに研究活動の企画・マネジメント・成果活用促進を行う人材群」である。その職務は、主として研究グラントの契約締結前の業務であるPre-awardと契約締結後のPost-awardに分類される。Pre-awardの業務では、学内の研究者の研究内容や学外の研究動向や研究資金情報を深く理解し、研究者とともに研究プロジェクトを企画し、公的研究プロジェクトへの申請支援を行う。また、Post-awardの業務としては、研究プロジェクトの実施に必要な人員・組織体制の整備や、研究プロジェクトの進捗管理、研究プロジェクトの経理処理、産学官連携コーディネート、知的財産の活用推進、研究成果の取り纏め支援などがある。それぞれの業務を専門性を有するリサーチ・アドミニストレーターが担っている。

米国では15万人がリサーチ・アドミニストレーターとして活躍し、リサーチ・アドミニストレーションの専門家たちで構成される協会団体も設置され、資格制度も確立されている。日本では、2011年度より文部科学省が「リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保する

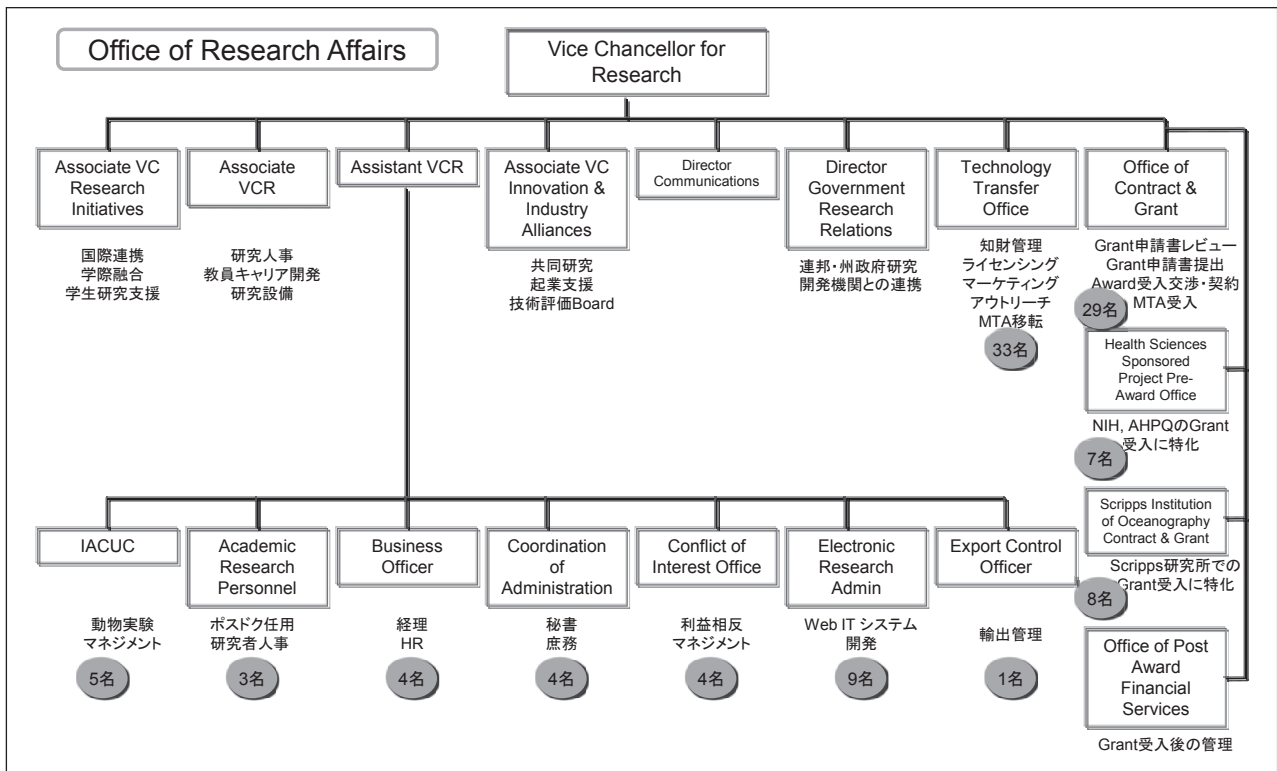


図 2 UCSD における研究支援組織

システムの整備」として施策を講じ、現在、15 大学にリサーチ・アドミニストレーターを配置し、リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備を推進している。併せて、リサーチ・アドミニストレーターを育成し、定着させる全国的なシステムを整備するために、スキル標準の策定と研修・教育プログラムの開発を進めている。しかしながら、米国と比してまだ緒についたばかりである。

このリサーチ・アドミニストレーションとは別に、技術移転組織や研究倫理、利益相反等を担当する部署が設置されており、研究の各ステージに応じて、多様なオフィス・専門職スタッフが支援する体制となっている（図 3）。

一方で本学では、産学官連携推進（リエゾン）機能、ベンチャー支援機能、研究プロジェクト推進・管理機能、知的財産マネジメント機能、研究費の執行・管理機能、研究推進機能をリサーチオフィス「一課」に集約し、「ワンストップサービス」を推進している（図 4）。

リエゾンチームには、テクノプロデューサーを配置し、各研究室の担当を明確にし、研究支援、産学官連携コーディネート、知的財産の発掘や活用、公的研究プロジェクトへの申請支援などを一人で担う「研究室のエージェント制」を採用している。一人のスタッフが研究室の研

究活動をトータルに支援することで、産業界から見ても、教員から見ても、複数の担当者が別々の機能を発揮するよりも「ワンストップ」で迅速に対応することが可能となっている。

しかしながら、スタッフの確保や育成に課題があり、今後、更なる研究の高度化を図る上では、米国の様に研究者としてのバックグラウンドを有する高度専門人材を活用し、研究の内容を理解しつつ、研究資金の調達や管理、研究成果の活用をマネジメントするリサーチ・アドミニストレーター職を確立する必要があると考える。また、米国では必ずしも「終身雇用」を前提としていないが、「必要なポジション」に「スキルを有した人材」が配置されており、その専門人材がポスト間を移動するといった流動的な人材配置がなされている。日米の人事制度の違いもあるが、今後、日本のリサーチ・アドミニストレーション制度の進展とともに、米国の様なスタイルが取り入れられる可能性もあると考えられ、現行の組織体制の一定の見直しも必要であると思慮する。

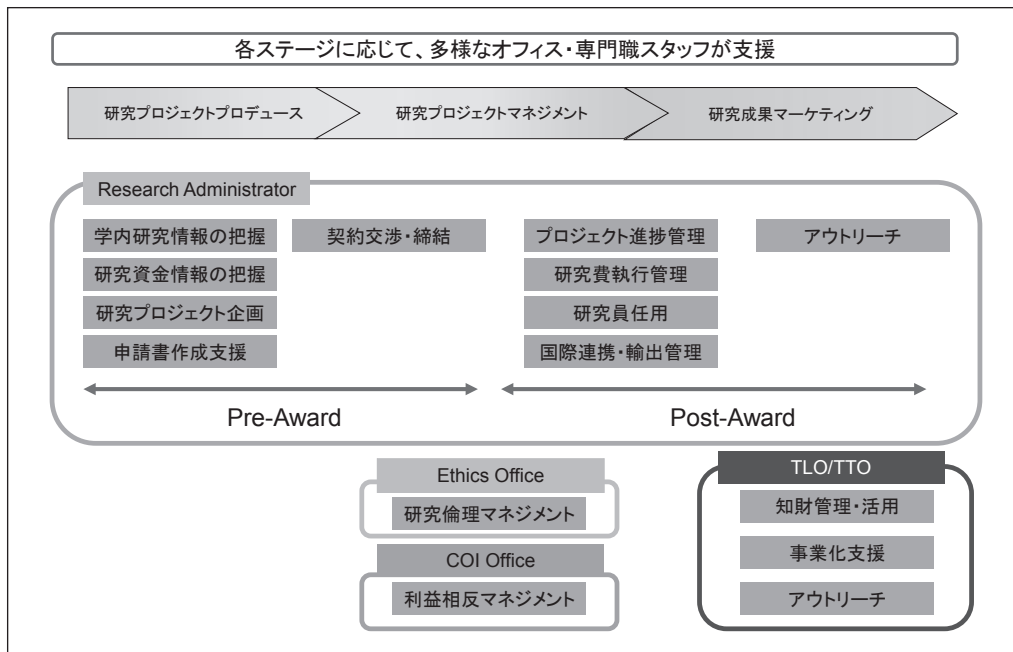


図3 米国大学における研究支援体制

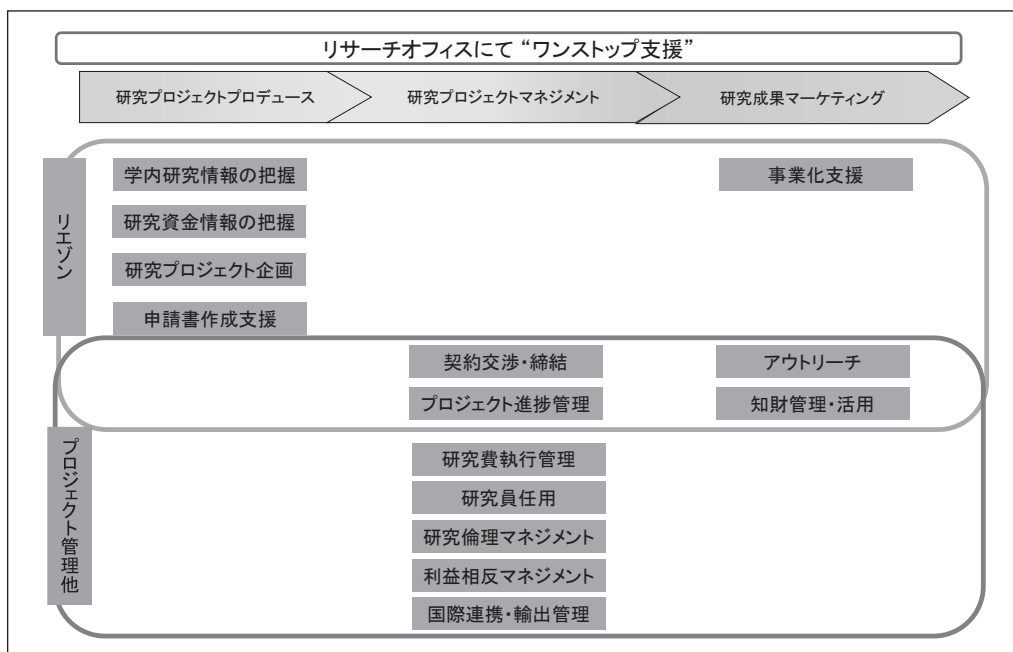


図4 本学における研究支援体制

(5) 米国大学における研究を取り巻く環境

先に紹介した上海交通大学の「Academic Ranking of World Universities 2012」では、上位15大学のうち米国大学が13大学ランキングされている。大学の教育力のみならず研究力においても、米国大学は世界でも群を抜いた存在感を有する。筆者は、UCSDを中心として米国大学の研究支援体制を調査してきたが、米国の研究者

を取り巻く環境・システムの中に、米国大学の研究における競争力の高さの秘訣があると考えている。その主なものは以下の通りである。

①実力主義によるポジション・研究資金の獲得

米国大学の研究者の研究資金はその約8割を外部に依存している。その外部資金も約9割は競争によって獲得され、公募型と指名型に分類される。研究者が研究資金

を確保するには、競争によって自力で確保することが必要であり、必然的に研究力が高まる環境にあると言える。また、テニユア制度により終身在職権を得るためには研究業績の向上が不可欠であり、この点も米国大学研究者の研究パフォーマンスを向上させる要因となっている。さらに、一般的に米国の大学教員の給与は夏季休暇期間を除く9か月分が支給されているが、残りの3か月分は研究グラントなどの外部資金から補填することが可能である。この点も研究資金獲得競争を助長する遠因となっていると考えられる。

②ランキングの影響力の拡大

近年、我が国においても大学ランキングの影響力が高まっているが、米国大学においても同様にランキングは軽視できないものとなっている。UCSDにおいても、ランキングが公表されると即座に自大学の順位をホームページ等を通じて対外的にアピールしており、大学広報の一つのツールとして活用されている。ランキングは、大学の志願者動向に影響を与えるだけでなく、優秀な研究者の確保に繋がるとともに、民間財団による研究資金の提供先決定の考慮要因ともなっている。トップクラスの研究人材の存在や研究資金・研究施設の充実により研究業績が向上すると、さらに良質な人材や研究資金の獲得に繋がり、大学評価の向上に結実するといったサイクルが研究の高度化に寄与していると考えられる。

③柔軟な研究費の執行システム

日本の会計制度は単年度主義に基づいているため、政府の研究補助金等についても研究計画に基づき会計年度毎に補助金の助成が行われる。しかしながら、研究は柔軟な発想や手法により実施することにより成果が得られるものであるため、必ずしも当初の研究計画の通りに遂行されるものではない。従って、このような仕組みは複数年度に及ぶプロジェクトにおいては研究に支障をきたすことにもなる。さらに、年度当初に研究費が不足するため、研究費の不正使用に繋がりがかねないといった課題もある。一方で米国では、複数年度に跨って研究費を執行することが可能な研究グラントが提供されており、研究費の柔軟な執行が可能となっている。我が国でも、近年、科学研究費助成金の一部で基金化が進み、会計年度を跨った研究費の執行が一部可能となっているものの、研究者が研究に専念できる体制を整備するには、米国の様な研究者にとって「使いやすい」柔軟性の高い研究資金の提供も必要であろう。

④大学トップのリーダーシップと研究戦略

米国大学では、学長自らがリーダーシップをとって、優秀な研究人材のリクルートを行い、大学独自の重点分野を設定し研究資源の戦略的配分を行い、当該分野の研究活動を強化していくといった研究戦略がとられている。また、移籍してきた教員に対する研究活動スタートアップ資金の提供が行われており、これも優秀な人材のリクルートに寄与している。このような資金配分には共同研究等の外部資金の間接経費が充当されるが、その間接経費の比率も我が国と比べて高く、潤沢な資金を活用して大学を挙げて研究活動を支援する体制や設備の整備が進められ、競争力強化の基盤として有効に機能している。

IV. 米国大学の実態(UCSDを事例として)

UCSDへの1年間の留学を通じ、大学職員という立場のみならず、学生として、米国大学や学生実態を体感することにより、米国大学の政策の一端を理解することができた。中でも多様かつ重層的な学生支援施策については、我が国大学においても参考になる点が多いと考える。下記にその一端を紹介する。

1. ラーニングコモンズとしての図書館

ラーニングコモンズという概念が昨今、我が国大学においては急速に広まりつつあるが、米国大学においては2005年頃から浸透しており、キャンパス内に学生が学習できる多様なスペースが設置されていた。UCSDは10の図書館を有し、蔵書数は310万冊である。留学生も多いことから一つのフロア全てに「東アジアコレクション」として15万冊の中国・韓国・日本語の蔵書が配架されているなど、学内の多様な文化に対応できる体制を整備していた。図書館には階層毎に学習の用途が区分されており、低階層（B1階～3階）は共同学習スペースとして会話やグループ学習ができる場所とし、上階層（4階～8階）は個人が静粛な環境下で学習を進められるスペースとして整備されている。また、飲食自由な環境下であり、電子機器用の電源が用意されておりパソコンを持ち込んでレポートを作成したり、打合せをしたりできる環境が整備されており、学生の利用率も高い。

2. 多様な学生支援

UCSDでは70%の学部生が何らかの形で経済的支援

を大学から受けているが、その一環として、キャンパス内でのインターンシップの機会を提供している。学生にとっても、学費・生活費を得るといふ実利的目的はもちろん、社会に出る前の就業トレーニングの機会としても価値ある機会となっている。キャンパスツアーも学生インターンが組織的に実施（月曜～土曜日・1回90分）しており、ツアーには毎年4万人が参加している。なお、キャンパスツアーは Admission Office が主管しているが、キャンパスツアーの他にも高校生に対して学部の授業に出席できる機会を提供するなど、学生獲得のために大学のリソースを広く提供している。

3. 施設・学生サービス

UCSD は敷地面積 866 ヘクタールを有しており、学生に対するキャンパス・アメニティが充実している。飲食スペースにパソコンや電源が設置されている他、学生用ラウンジがキャンパス内に多数設けられており、空き時間に自己学習や学生同士の交流ができるスペースが十分に提供されている。また、キャンパス周辺を回るシャトルバスが無料で運行されていたり、キャンパス内に十分な数の寮が整備されていたり、キャンパス内でインターンシップの機会が提供されており、学生がキャンパス内で集中して学習を進めることができる環境整備が十分にできていると感じた。

4. カレッジ・スポーツ振興

UCSD は「Academic & Athletic Excellence」を誇り、カレッジ・スポーツも盛んである。キャンパス内での運動施設・設備も十分に確保され、それを支援していく体制も整備されていた。UCSD グッズショップも、ポスターに現役の学生選手の写像が使用されており、ソフトボール場横には試合を観戦しながら飲食できる Sports Café を併設しているなど、カレッジ・スポーツを通じた愛校心・アイデンティティ形成施策も講じられている。

5. 学生のアイデンティティ醸成施策

UCSD の校友数は 141,000 名であり、校友会組織 UCSD Alumni Association には「学生メンバー」も組織されている。学生メンバーの年会費は 25 ドルであるが、Book Store での 25 ドル割引や Movie Pass がついており、在学時より校友会を身近に感じることができる施策を講じている。また、開学 50 周年に際しては、「50years

50leaders」として、大学創立からこれまでの 50 年間に輩出された著名な卒業生や UCSD の研究者等 50 名を挙げ、キャンパス内に 50 名それぞれの旗を掲げるなど、学生のアイデンティティを醸成するような施策が講じられていた。また、学内には国内州立大学で 8 位にランキングされたことや 7 つのスポーツで 29 のアメリカチャンピオンを獲得したことを誇る旗が掲げられていた。このような学生の帰属意識を高める仕掛けが、寄付となってその大学を支える活動原資に繋がっていくと考えられる。寄付税制等の違いもあり、我が国においては大学に対する寄付は米国に比して遥かに少ないが、このようなアイデンティティを高める施策一つ一つの積み重ねが、卒業生からの寄付という形に結実するのではないかと考える。

V. 研修総括

1 年間の経験を通じ、語学力の伸長にとどまらず、多様な経験や多様な人種の人々との関わりの中で異文化に対する理解を深めるとともに、異文化への適応力を高めることができたことは大きな収穫の一つであると認識している。特に、非ネイティブスピーカーとのコミュニケーションを通じ、英語を母国語としない人々（英語力に一定の制限があり、またイントネーションがネイティブスピーカーとは大きく異なる）との英語によるコミュニケーションの困難さとともに、その重要性を改めて感じた。

英語を母国語としている人は、世界人口の 4.68% に過ぎないものの、英語は国際共通語であり、また商業言語として確立していることから、第二言語として用いる人口は近年では約 4 億人に上るといふ。このことは、他国の方と接する上で非ネイティブスピーカーとコミュニケーションをとる機会が圧倒的に多いことを示唆している。グローバル化の進行に伴い人々の移動が可能となり、自国にいながらにして多様な人種・多様な国籍の人々との交流の機会が増え、今後より一層異文化コミュニケーション力が求められる。他国の留学生と交流する中でこの点を意識してコミュニケーションを図っていくことで、各国・地域の特徴的なイントネーションや考え方の差異を認識することができたことも国際コミュニケーション能力を醸成する上で重要であったと考える。

異なる文化や価値観を受け入れ、コンフリクトを生じ

させないようネゴシエーションを行い、マネジメントするという異文化間のマネジメント・コミュニケーションのあり方は、今後、一層その重要性を増すと考えられる。この異文化理解・マネジメント・コミュニケーション能力を醸成する上で、海外での経験は極めて有効であると自らの経験に照らして実感している。特に、比較的、時間のある大学生の間に海外経験をすることは、自らのキャリアデザインを描く過程において有益である。多くの学生が異文化に触れる経験を持つ機会を提供することは、これからの大学の使命の一つであると考え。一方で、米国際教育研究所によると、2010年度の日本人留学生は21,290人で前年度より3,552人（14%）減少し、最多の1997年度より約26,000人も少なくなっている。また、企業の新入社員のグローバル意識も内向き傾向にあると言う。今後、大学として如何に学生に留学を奨励していくかは重要な課題である。その際に学生に留学を奨励する施策として経済的支援のみならず、就職活動やキャリア形成支援などを考慮した支援体制整備が必要であると考え。

また、今後より一層大学間の競争が激化していく中で、国内のみならず海外大学とも互角にわたりあえるような知名度や大学の質の向上が急務であると実感した。サウジアラビアでは国を挙げて米国での学位取得を奨励しており、国の奨学金を活用して多数の留学生を送り出されている（上記調査によれば22,704人と日本人留学生数よりも多い）。また、インドでも米国大学の博士課程への留学生が増大しており（上記調査によれば103,895人）、能力を有した研究者・大学院生・学生が米国大学に集積していることが窺える。我が国においても留学生30万人計画を掲げ、グローバル30等の施策が講じられているが、米国で行われている学生支援サービス等が未だ整備されていない側面もあり、体制上の課題を有していると言える。世界から優秀な研究者・大学院生・学生を引き付けられるような教育・研究の両面において魅力を高める施策をより一層推進していく必要性を痛感した。

最後に、このような貴重な機会を与えていただき、研修実施にあたり多大なるご指導・ご協力をいただいた学園関係者の皆様に改めて感謝を申し上げます。この経験を礎として、今後、本学の発展、学生の「学びと成長」に寄与できるよう、引き続き努力を続けていくことを誓い、報告を終える。

