

第1次調査対象拠点	コーネルスプリングハーバー 研究所	MIT・グローバルチェンジ サイエンスセンター	スタンフォード大 スクール・オブ・ アースサイエンス	MIT・メディアラボ	カーネギーメロン大・ロボット研究 所	アリゾナ大学・カレッジオブ ティカル サイエンス	フェルミ国立加速器研究所
対象拠点の分野	ライフサイエンス	環境・エネルギー	環境・エネルギー	情報通信技術	情報通信技術	ナノテクノロジー	基礎科学
インタビュー対象者	Dr. Lilian Clark (Dean)	Prof. Ronald G. Prinn (Director)	Prof. Pamela Mason (Dean)	Associate Prof. Hiroshi Ishii (Co-Director, Things That Think)	Prof. Matthew Mason (Director)	Prof. James C. Wyant (Dean)	Prof. Young-Kee Kim (Deputy Director)
調査項目 ①組織・資金	2005年:9,870万ドル 人員:約1,500名(院生含む)	人員:フィアカルティ49名	2006年:4,000万ドル 人員:350 名(50名がファカルティ)	研究スタッフ:40名余、研究支援ス タッフ:70名余、大学院生:約130名	2004年:4,000万ドル 人員:463名(ファカルティ:47、ポスト ドク:13、リサーチスタッフ:182 等)	2006年:約2,600万ドル 人員構成:111名(ファカルティ73 名)／他に院生、学生	2004年:31,800万ドル 人員:所 属研究者数1,995名(ポストドク含む) ／外来研究者数2,300名(半数が外 国)
②設立年	1890年	1990年	1947年	1985年	1981年	1969年	1967年設立／1974年に現在の名 称に改名
③トップクラス研究拠点の要件:人材が集まる理由	名声／過去の研究業績／現在取 り組んでいる研究の先進性／所属 する人材の魅力／他では得られな い設備や装置／リスクをとるチャン スを与える場	国際的なプロジェクト／ 大規模なプロジェクト／高いサラ リー／エキサイティングなビジョ ン	人的リソース／高い評価	組織のビジョン／所属する人材	ビジョン(1979年に大学が掲げた 「CMUIにロボット分野のトップクラス 研究拠点を創る」)／特定分野の研 究レベルの高さ／優れた研究者	ビジョン(1964年エイトン:オプティク スの研究を専門に行う大学が必 要)／優れた仲間／エキサイティ ングな場所	最先端の科学／魅力的な研究開 発プログラム／アイデアを実現す るためのリスクを取るチャンスを与 える場／他にはない最先端施設
④拠点創出のトリガーとなったビジョナリー リーダーの存在	チャールズ・ダベンポート	プリン教授 他	ビジョナリーリーダー:J.C.プラナー	ニコラス・ネグロポンテ & ジェロ ム・ウィースナー(1980年にメディア ラボのアウトラインを作成)	アラン・ニューウェル & ハーバート・サイモン	マイネル・エイトン(1969年スタート)	ロバート R. ウィルソン
⑤拠点発展の牽引力となったトップクラスの 研究リーダーの存在	ジム・ワトソンのチームが中興の祖	プリン教授 他	ミドルリーダー(前学長):リン・オー ア	※	ラズ・レディ(ロボット分野のトップ研 究者を次々と集め、「人が人を次々 に引き付ける」好循環を生む)	ピーター・フランケン(1973年ミシガ ン大より引き抜き)	※
⑥主要な外部資金源	資金源は寄付金に大きく依存(連 邦政府資金は約30%)	※	連邦政府資金66%、企業資金33%	産業界からの資金が約8割、70以 上のスポンサー	DoD(DARPA,Air Force, Army, Marines etc.), NASA, NSF etc. 連邦政府資金:総額の約70%	連邦政府資金66%、州政府資金 12%、企業資金22%(200余のグラ ント、コントラクト)	連邦政府
⑦外部資金を獲得する仕組み	採用後5年間はサラリー保証、この 後はファカルティが外部資金獲 得の役割を担う	原則として全てのファカルティが 外部資金獲得の役割を担う	ほとんどのファカルティが外部資金 獲得にコミットする	組織全体として外部資金を獲得す る(外部資金獲得の役割を担うファ カルティと担わないファカル ティが共存する)	組織全体として外部資金を獲得す る(外部資金獲得の役割を担うファ カルティと担わないファカル ティが共存する)	原則として全てのファカルティが 外部資金獲得の役割を担う	組織全体として外部資金を獲得す る
⑧マネジメントの特徴(特筆事項)	大学院生に対する教育義務が無い ／コミュニケーション重視のために ファカルティ数は60名前後に抑える	MITは社会ニーズに根ざした先端 研究を重視する大学(Problem Oriented University)。「環境」は特 に学際的なアプローチが効果を発 揮する領域	トップダウンのエンゲージメントとボ トムアップのエンゲージメントのバラ ンス	組織運営のための資金を全体の 約1割の人間が獲得しディレクター の下に集約／その後ディレクター の裁量で組織全体のために使う	財政基盤が豊かではないCMUIにお ける「レインメーカー」の存在の重 要性	学部内、学部間、大学間の連携に 基づきグループを形成、研究資金 を獲得する動きが顕著	(GOCOなので採用条件に自由度 があり、大学との競争に勝って優 秀な人材が集められる)
⑨人材の流動性・国際性	マネジメント層を含め50%以上が 外国人の人材	大学院生の約1/3が米国外出身 (修了後は他機関に移ることを奨 励)	院生は約半数が外国人／ジュニア レベルは流動性が高いがシニアレ ベルの研究者は安定性が高い	既存の学部の枠に入らない研究者 たちが集まって来る	他の機関に移動せず長期間ロボ ット研究所で活動を継続するケース が多い／最近は流動性が高まる傾 向あり	(毎年2～3名の新しいファカルティ を採用)	プロパー研究者、研究補助職とも に組織へのロイヤリティが高く人材 流動性は決して高くない／外来研 究者は世界中から集まる
⑩テニュア制度の有無	なし、平均在籍期間は約10年	あり	あり	あり	あり(現在10～15人のテニュアト ラックが在籍)	あり	なし、ただし研究所が存続している 限りは実質的にはテニュア制度
⑪リサーチトラックの有無	あり、基本的には全てが該当	あり	あり	あり、基本的には全てが該当	ファカルティの多くがリサーチトラ ック	あり	あり、基本的には全てが該当
⑫業績評価における定量指標の位置付け	獲得ファンドの額だけで評価される わけではない	※	定性的な評価を重視(分野に対す るインパクトの有無など)	定性的な総合評価	ファカルティの業績評価で定量的 な指標が特に重視されるということ は無い	外部資金を獲得する能力と熱意は 重要な評価指標(ファンドがないと 組織を去ることになる)	定性／定量を合わせた総合評価
⑬昇進者を選定する仕組み	フラットストラクチャー型(昇進候補 者の上位の職位を持つファカル ティ全員の協議により決定)	※	フラット型に近い／学内・学外のメ ンバーからなる評価チーム／ピア を重視	学内のテニュアコミティが査定対 象者を世界中の誰に審査してもら うかを決め、手紙を書いて評価を 依頼+fund raising能力	3年に1度、昇進のための評価が行 われる／採用時にレターによるレ ビューを含めた十分なスクリーニ ングを行っている	※	過去の業績、現在の能力に加え将 来のポテンシャルを総合的に評価
⑭その他特記事項				メディアラボにおける価値観は「今 までに無い新しい流れを作り出した か」「その新しい流れは人類にとっ て意味を持つのか」の2つ／これが テニュアの条件	ロボット研究所はCMU本体とは別 に独自に予算を決定し、サラリーも ロボット研究所が払う	中長期的な外部資金の確保(企 業からのコントラクトは1、2年の短 期、政府系は相対的に長く、例え ば軍のコントラクトは5年単位の資 金提供がトータルで20年間受けら れる可能性あり／短期的ファンドの 割合が高くなりすぎると組織がカオ ス化)	基礎科学領域はひとつの研究に10 年以上を要する／安定した予算源 を確保することが重要