

侯賀 宣子 博士 トランスクリプト

理化学研究所 脳神経科学研究センター 研究基盤開発部門 生体物質分析支援ユニット
ユニットリーダー (Ph.D.)

インタビュー実施：2022年9月20日

インタビュー場所：本部棟 612 会議室

略歴

1978年 東邦大学理学部化学科卒業

1989年 昭和大学大学院博士号取得（薬学）

1985年-1988年 国立精神神経センター 神経研究所 診断研究部

1988年-1992年 大阪バイオサイエンス研究所 研究員

1992年-1997年 東京医科歯科大学 難治疾患研究所 助手

1997年-2001年 理化学研究所 脳科学総合研究センター神経回路発達研究チーム 研究員

2001年-2009年 理化学研究所 脳科学総合研究センター 神経回路発達研究チーム 専門職
研究員

2009年-2023年3月 理化学研究所 脳神経科学研究センター生体物質分析ユニット ユニッ
トリーダー

2023年4月-現在 理化学研究所 脳神経科学研究センター研究基盤開発部門 研究嘱託

足立：前理事の原山先生の縁があり、Elsevier Foundation にぜひ協力して若手研究者や女性研究者の参考になるようなお話を、シニアの女性のリーダーから聞いていくというプロジェクトです。なので、チームのまとめ方や先生のリーダーシップなど、サイエンティフィックなお話ではなくて、マネジメントのお話を主に伺っていきたいと思います。よろしくお願ひします。

侯賀：はい、よろしくお願ひいたします。

足立：侯賀先生は、CVを拝見させていただきましたけれども、1978年に東邦大学で化学の学士号を取られたということによろしかったですか。

侯賀：大学を卒業いたしました。

足立：はい。それから、国立精神神経医療研究センターでお仕事を始められたと思うのですが、その時にはどのようなキャリアプランを考えていらっしゃいましたか。

侯賀：はい。その時はですね、東邦大学には大学院がありませんでした。大学教授の先生方も皆さん、「大学は最高学府であり、ここで学べば世界に羽ばたけるんだ」と仰っていらっしゃったので、私はもうすぐ就職を考えました。

足立：そこで、リサーチアシスタントとリサーチアソシエイトを10年ぐらいされた。

侯賀：そうですね。この先、何をしようかなと思った時に3つ選択肢がありまして、母校の高校の先生になる、企業に勤める、研究所に勤めるということがあったのですが、元々実験が好きだったので、何と云うんでしょう。研究所のお手伝いしたいなと思ったんです。大学4年生の時に、卒業研究で自分の大学から外へ出て、医学系の大学に行っていました。そちらの先生が「新しいセンターができる、国立センターができるので、お手伝いしていただきませんか」ということで。ちょうど国立精神神経医療センターができた、発足時だったんですね。それで一緒についていった形ですね。

足立：この10年間は、先生が大学で学ばれたことを生かして、さらに発展させるようなお仕事。

侯賀：かなりフォーカスして、具体的に言うと、分析化学なんですけれども。周りの先生方はお医者様だったので、分析化学はご専門ではなく、その分野を開拓してくださいということで、10年間ずっと分析化学をやっておりました。

足立：その当時の侯賀先生のチームの状況はどんな感じでしたか。上司の方から直接侯賀先生が指示を受けて、色々分析をするような形でしたか。

侯賀：そうですね。部長の先生が、元々大学の講師をなさってた方で、室長の先生方は大学の助手をなさってた方と、あとはお医者様で精神科医で学位を取りにいらしてた方が数名いらっしゃった。あと私と、アシスタントの方だけなので、今までに毎日実験をやったことがあるのが、ほとんど私だけだったような状況でした。

足立：侯賀先生自身が色々調べながら、色々な分析のオーダーを受けて、今のお仕事に近いような形で、もう仕事をされていた感じですか。

侯賀：はい、そうですね。まさに今でも使っている技術なんですけれども、論文を読んで、そして、これを自分達に活用できないかっていうことで、少し改変しながら、その研究室にあったような実験系を自分で開拓することが多かったと思います。

足立：なるほど、ありがとうございます。そして、1988年に大阪バイオサイエンス研究所に移られたということですが、並行して博士号を取得されたということですか。

侯賀：はい。そうですね。国立精神神経医療センターの先生と大阪バイオサイエンス研究所の先生が、非常に懇意にいらっしゃったってということと、その当時、厚生省の班会議がありまして、同じ班会議に入っていて、私もその先生をよく存じておりました。そこでまた、大阪バイオサイエンス研究所という新しい研究所が発足するということで、力を貸してくれないかということで、実際大阪に行くことになりました。その時、ある病気のバイオマーカーを探すというテーマがあったのですが、その装置を使える人間がなかなか日本にいないので、「一緒にやってください」というよりは、「その装置を立ち上げてください」というのが、私のミッションでした。

足立：博士論文のテーマも並行して、お仕事もされていたという時期が結構あるのですか。

侯賀：はい。幸いにも今までやっていたお仕事で開発したものを、いくつかをまとめまして、それを薬品分析化学として博士号を取ることができました。お仕事しながら、論文を書くのはやはり週末にとか夜遅くにとかでした。あとは大阪へ行ってから学位を取ったので、週末は飛行機で東京へ戻ってきて。こちらで大学に行って、月曜日の朝 6 時に飛行機に乗って、向こうの 9 時にお仕事したりとか、そういうちょっとハードな毎日を過ごしていたこともあります。非常に運がよく、研究テーマとしては変わらず、学位を取らせていただきました。

足立：非常にお忙しい毎日をお過ごしだったんですね。

侯賀：そうですね。若かったので、できたんだと思います。

足立：学位を目指すというお話が出てきたのは、上司のどなたかから。

侯賀：「ここまで長く研究所にいたのなら、やはり学位を取っていないと、なかなか制限があるので、学位を取りなさい」ということは何年か、多分言われていました。私自身もそれを感じましたので、では、ということで学位を取りました。はい。

足立：結構早い段階から、自分の人生として、化学、研究開発の部門で頑張っていくので、学位を取ろうと決意をされた感じですか。

侯賀：そうですね。その当時は、技術員というポストがなかなかなかったんですね。例えば、どこかに就職するとしても、企業に大体勤めていらっしゃる方が多かったのですけれども。私すごい年なので、その当時まだ男女が平等ではなかったんです。とある研究所に入ろうと思って、私立の研究所に行った時に、「女性はアイソトープ室には入れません」とか、女性のトイレは研究所になくて、事務棟まで行かないとないとか。あるいは 10 時以降はお仕事しちゃいけないとか、色々な制約があり、なかなか難しいなということがありまして。やはり国立精神神経センターだったり、大阪バイオサイエンス研究所だと、特に男性とか女性とか意識なくお仕事のできたので、それでは学位を取って上に進んでいこうかなと思いました。

足立：学位を取って何か変わったなあとか、取って良かったなあ、みたいなことはありますか。

侯賀：やはり大阪バイオサイエンス研究所では、私と同じ研究チームにいらっしゃった方が、皆さん学位を取ってらして、特にセカンドポスドクの方が多くて、まず海外に留学し、戻ってきて、その新しい研究所にいらっしゃった方々が多かったんですね。だから、私とはもう断然差がありまして。彼らに追いつこう、追いつこうというのはありまして、学位があつて良かったなというのは、はい、あります。あとは、その時点で外部資金を自分で獲得することができたのは、非常にやっぱり学位を持っている強みだなと思いました。

足立：大阪バイオサイエンス研究所では新しい装置を専門とされて、侯賀先生がその技術を開拓していたというような形になるでしょうか。

侯賀：その新しい技術については、並行してというか、ベースにあったお仕事で、それ以外にやはり学位を取らせていただいたので、自分自身で研究テーマを持って、初めて自分の研究をするようになりました。

足立：自分の研究をする時間と研究支援のお仕事のバランスというのは、どのくらいの割合だったと思いますか。

侯賀：その当時は本当に若かったので、がむしゃらに働いていましたから、時間数としてはかなり多く働いてたような気がしますけれども。うん、そうですね、半々くらいですかね。はい、エフォートとしては、ちょうど 50%50%ぐらい。開発をしながら、お手伝いをしながら自分の仕事もさせていただいているという形です。

足立：そして、大阪では 4 年間過ごされた後、1992 年に東京医科歯科大に移られたということですが、そのきっかけは何でしょうか。

侯賀：任期制のポストでしたので、本来 3 年間の任期制だったんですけども、1 年延ばしていただいて、4 年大阪におりました。その先はどこかを探さなければいけない状況でしたので、それで移りました。

足立：こちらのアシスタントプロフェッサー、助教のポストへ。

侯賀：はい。

足立：研究支援というよりは研究がメインなポジション。

侯賀：はい、そうですね。大阪バイオサイエンス研究所でやっていたお仕事が非常に面白くて、これを続けたいなというのがありました。その頃からやはり研究ってある一つの技術ではなく、たくさんの技術を使わないと色々なものを解明できないというのがありました。自分がないウイークポイントがあったので、その、（自分に）ない所を一生懸命やってらっしゃる教室がないかなと探しました。たまたま、その教授のお知り合いの方がいらっしゃったので、ちょっとノックしまして、「入れてください」と。そこで新しい技術を獲得するというのも、一つの目的で、自分の研究を続けるっていうことで、東京に戻りました。

足立：そこで 5 年間過ごされて、理研に 1997 年に移られてきた。ヘンシュ先生のラボに、スタッフサイエンティストとして加入された。

侯賀：はい、そうですね。

足立：その経緯、きっかけを教えてくださいませんか。

侯賀：東京医科歯科大学では大阪でやっていたお仕事と同じ仕事をずっと継続してやっていました。新しい技術を学ぶというお話をしましたけども、それも学べて、少し研究としては広い範囲で、あるものが分かってきた。その次にもうちょっと大きな範囲に広げていきたいなと思った時に、ちょうどヘンシュ先生がアメリカからいらっしゃることが分かりまして、彼が持っている技術は非常に新しい技術だったので、それを学びたいなということが一つ。それから大

学では金銭的な問題、人的問題で、なかなか人も雇用できないですし、予算も入ってきませんので、非常にやっぱり厳しい状況でした。理化学研究所に初めてセンターができるということで、なおかつ、私がやっているのと同じテーマで違う方面からアプローチしていらっしゃる先生がいらっしゃるっていうことで。それで移りたいなと思って、移りました。

足立：理研に来られた当初は、研究支援ではなくて、自分の研究をヘンシュ先生と共に進めていくスタイルでしたか。

侯賀：はい、そうですね。実際は研究支援的なことを非常にたくさんやったんですけれども、テーマは自分のテーマがあり、それを突き進んでやっていくのが一つ。それから、ヘンシュ先生はアメリカ人で、日本のことをよくご存じなかったのと、あとはチームが最初は小さかったですけど、全部外国人で、日本人がいなかったのも、どうしてもやっぱり日本的なマネジメントとか。すべてとにかく、そのラボを作っていくっていうことが、やっぱり日本でしかないようなことっていうのがたくさんある。コンプライアンスのこと、安全管理のこととか、その辺りを私が一人で引き受けるような形になって。アメリカでいうとラボマネージャー的なものを兼務せざるを得ない状況。私自身がそういうことは元々やっていたのと好きなものもあり、兼務ではないですが、実務としてはやっていました。

足立：そうすると、ヘンシュ先生のラボの立ち上げメンバーという形。

侯賀：まさに、ラボができる前というか、脳センターができる半年ぐらい前に、こちらの方に入れていただきました。

足立：ご自分の研究も進めながら、ラボのマネジメントのサポートもされていたと伺いましたが、その割合はどのくらいでしたか。

侯賀：それはもう研究が 8 割 9 割。そして、ラボマネジメントの方は 1 割ぐらいな感じです。

足立：そのまま研究を突き進んでいって、自分の研究室を持つという道と、元々侯賀先生が経験を積んでいらっしやった研究支援を突き進むという道と、多分二つ、当時は選択肢をお持ちだったのではないかなあと。

侯賀：そうですね、はい。

足立：どのように考えていらっしやいましたか。

侯賀：もしヘンシュ先生が日本にずっといらっしやったら、私はそのまま研究をしながら、マネジメントもお手伝いしながら、スタッフをとりまとめていくような、日本人が段々増えてきましたので、日本人をまとめていくようなポジションにいたかもしれないですけども。ヘンシュ先生がハーバードに籍をお持ちになって、アメリカに戻られた時に、「アメリカに行きますか」という話もあったんですけど、私は結構歳をとっていたので、ちょっとアメリカに行くことは考えられず。で、この先どうしようかなと思って、元々、技術支援の仕事もずっとしてましたので、最終的には一番最後は技術支援で終わりたいなっていうのをずっと昔から思っていました。たまたま理研には、今、研究基盤開発部門っていう名前ですけども、その部門が昔から、小さかったんですけど、ありました。それを見ていて、私はあそこに行くべきだなっていうのはずっと思っていたんです。最後はあそこだなと思っていました。チャンスが2回ありました。1回目はまだヘンシュ先生がアメリカに戻る話ではなかったもので、今ちょっと辞めるわけにいかないし、自分の仕事も途中だったので、今はもうちょっと待つてよう。そうしましたら、その次の年に、ヘンシュ先生のラボが大きく変わりました。そこで、本当に運良くそのポジションも空いたんですね。で、これはもう行くしかないと思って、ヘンシュ先生にもう「私はそこに行きたい」とお話ししました。公募だったんですけど、アプライしまして、晴れて採用していただいたという状況です。

足立：研究支援のポジションを選ばれたと思うので、ご自分の研究テーマを推し進める部分は、だいぶ割合が減ったのではないかと想像するんですが、いかがですか。

侯賀：はい、そうですね。その時にすべて総合して考えたっていうことはあるんですけども。運良く自分が20年ぐらい前から考えていたことが本当だったんだという証明ができたん

です。で、この先何をやっていこうかと考えていた時期がちょうど、ヘンシュ先生がアメリカに行き、部門のユニットリーダーのポジションが空き、という、すごくタイミングが色々合いました。それで、研究を自分が主管するよりは、技術支援の部門を率いていけたらいいなというふうに、思いました。

足立：技術支援のリーダーということで、色々な方々と一緒に仕事をされていくというポジションになられたわけですが、どのようなチームの運営スタイルを取りたいと思いましたが。

侯賀：まずは脳センターの中の技術支援部隊なので、もうちょっと脳に特化した、脳の人達がもっと使えるような技術支援があったらいいなというのは前から思っていたので、まずはそこを始めようと、新しい支援を始めようと思っていました、その頃。はい。

足立：大学を卒業されてから、技術支援の状況も色々な場所で見られてきたと思うんですけども、侯賀先生ならではの、こういうやり方がいいんじゃないかみたいなことを実践された例はありますか。

侯賀：今のテーマとして、まず正しく、速く、美しく。「美しくって何ですか」とよく聞かれるんですけど、データってやっぱり全てをきちんとやっていかないとばらつきが出るんですね。そのばらつきをなるべくなくすような。技術支援ですから、お預かりしたデータをなるべく自分達のところで誤差をなくすようなお仕事をしたい。それがずっとモットーで、今もそう思っております。あと、もう一つはシンプルに。複雑に考えない。なるべくシンプルに考えて、どうしてこうなったのかなと思った時でも、なるべくシンプルにシンプルに考えて、答えを出していこうっていうのも、今もスタッフにも言っています。

足立：かなりのスタッフの人数を抱えていらっしゃると思うのですが、侯賀先生のそういうモットーを浸透させ、うまく回していくにはどのようなことを実践されていますか。

侯賀：改組があつて少し減りまして、今 17 名なんですけれども、その 17 名のスタッフが大体半分、支援の目的がタンパク系の支援と、それから遺伝子系の支援と分かれています。で、そ

れぞれにミーティングを、全員のミーティングをやったり、あるいは個人のミーティングをやったりしています。洗脳するわけではないですけど、「私はこう考えるけど、どう思う？」という感じです。段々こう私に似てくる人と、そうではない人ももちろんいるので、それはそれで彼らのやり方を尊重してっていう形ですけども、はい。そんな感じで少しずつ少しずつ、今13年目ですかね。まとまってきたかなっていうふうに思っています。

足立：それだけ大人数の方がいらっしやると、なかなかうまくいかなかったこととか、後から振り返ってみると、ちょっとあの時こうすればよかったみたいなことがあると思うんですけども、何かお話を伺えることがありますか。

侯賀：一番最初に私がそのユニットに入った時には、ユニットのスタッフはまだ理研所属ではなかったんです。財団がありまして、その財団の所属で、私はユニットリーダーですが、実際に例えば、「今日お休みします」「ハンコ押します」というのは、私の役目ではない。ただ、技術的な指導をするのは私の役目だし、人的なマネジメントだったり、「皆さんどうしていらっしやるかな」というのを一人一人見たりしなければいけないのは、多分私の仕事だなと思ったんですけど、その辺がちょっと難しかったですね。ダイレクトに言っているのか、お預かりしている方達なので、というのがありました。

足立：あとは、技術的な指導とかも、侯賀先生の責任、重要なお仕事の内容かなと思うんですけども、そこをうまく引き上げるためのコツなどありますか。

侯賀：まず、脳センターの技術支援部隊は、皆さんサンプルをお預かりするところからスタートしていたので、脳を見たことがなかったんです。だからまず一番最初に行った時は、脳を皆さんに見せて、脳は丸い物体ではなく、ここが大腦皮質で、ここが海馬で、とそれぞれを見せました。あとは脳の教育セミナーみたいなものを、多少しました。もちろん、うち是非常に特殊で、脳センターの技術支援だけやっているわけではなく、理研全体の技術支援をやっております。現在は理研全体の方が実は、チーム数、件数としては多いんです。ですから、植物もあり、動物もある。それも動物も小さい動物から大きい動物まで。脳センターだけではないので、なかなか私1人でもフォローできないところはあるんですけども。ただ、やはり脳センターの方には、皆さんに手厚くもちろんしますけども、脳の方にはさらにもう一歩

深い支援をしたいと思っております。例えば依頼者とスタッフと私とで最初に事前のミーティングをして、「どういうふうに進んでいきましょうか」とお話をしながら。途中でディスカッションしながらという形で、スタッフに脳の理解を多少なりともしてもらおう努力はしたつもりです。

足立：新しいことを学んでいただきながら、でも、スタッフの方は直接の上下関係ではなくて、その財団を通されたスタッフでいらっちゃって。そういうマネジメントの難しさみたいなものもあったと思うんですけど。

侯賀：実は、先程ちょっとお話しそびれたんですけど、財団のスタッフだったのは1年間だけなんです。私がちょうど行った時が過渡期で、2年目からは皆さん、理研のスタッフに晴れてなれました。皆さんではないんですけど、メインのメンバーは理研に入りました。現在はまったく、私の本当に同じユニットの中で、理研のスタッフとして働いていただいています。

足立：最先端の研究を支える部門の中で、常に新しいことを学んで、みたいな姿勢がたぶん必要になるんじゃないかなあと思うんですけども、そういった厳しさに、なかなかついていけないなあ、みたいなスタッフの方とかがいらした場合に、どのように対応されていましたか。

侯賀：今残っているメンバーはもう20年近くいるメンバーとか、短くても多分10年ぐらいいるんじゃないかなと思います。やはり皆さん、支援をやるっていう、すごく心を持って接してくださってる方、そして色々なことを学ぼうと思ってくださってる方が残っている感じです。ですから、はい。大変だと思いますけれども、新しいことを覚えるのも楽しいと思ってくれる方は、なるべく新しいことをどんどん学ばせていったりとか、「こういうことが非常に苦痛に思うんだな」と思ったら、例えば配置を変えたりとか、相手によってそれぞれ違うルールというパターンでお仕事をしていただいているところはあります。

足立：配置を変えるとか、非常に繊細な対応が必要になってるんじゃないかなと想像するのですが、その時にどのような配慮をされていたかを教えていただけますか。

侯賀：化学系と生物系では、やはり元々の持っているものが違うので、どうしても化学系は化学系でローテーションみたいな感じ。生物系は生物系でローテーションするっていう形になります。すごく専門性の高いところは、やはりお1人の方にどうしてもやっていただかないと、ということになります。もうちょっと人数が多いとバックアップの要員を増やせるんですけども。その方達には申し訳ないですけど、「ご自身のお仕事を頑張ってる」という感じで、どんどん新しいことをやっていただいています。非常に吸収力がある方達なので、私よりはるかに新しい仕事を覚えてくれて、チームの方とディスカッションしながら新しい仕事をやっているスタッフもいますね。色々変える時は、ローテーションをしながらですね。3つの仕事をローテーションしたりとか、2つの仕事をローテーションしながら、どちらが自分に向いているか、あるいは私が見てどちらが彼女達に向いているか、というのを見ながら決めていっている形です。嫌だってことはやらないようにしてますけど。

足立：そういうマネジメントスタイルができあがってきたのは、そこに至るまでに侯賀先生なりの試行錯誤があったのでしょうか。

侯賀：業務自身もどんどん、やはり新しくしていかなければいけないので、人をどうしても違う所に配置をしなければいけないという状況にはなりましたので。少しずつ少しずつ。ですから10年前から見ると、「だいぶ変わったわね」ってよくスタッフとは言っていますが、実際やっている時はそんなにものすごくドラスティックに変えたっていう感じはなく、少しずつ少しずつ変わっていったんじゃないかなと。

足立：お一人お一人のスタッフの適性や個性などをよくお考えになって、配置をされているように伺ったんですけども。どうしても他の人と比べてしまうみたいなご不満をお持ちになる方もいるんじゃないかなあとは思ったんですが、そのあたりの対応はどうされてますか。

侯賀：実は技術支援は、サンプルとかをお預かりして、こちらでやるだけではなく、今、共用機器室というのがあって、13室14室あるんですけども、そこに160台ぐらい大きな機器があります。それ（大きな機器）は、うちのユニットは生体物質分析ユニットですけど、全然分析に関係ない、例えば顕微鏡なんかは最近、非常に高精度の顕微鏡がすごくたくさん入ってきてたり、あるいは物理系の装置があったり、ものすごくたくさん違う分野の装置がありま

す。そういう装置もやはり研究チームの方がお使いになるんですけども、「はい、使って」という感じではなく、「操作はこうやるんですよ」というのをスタッフに教えてもらうようにしています。そういう、全くスタッフがやったことがないような装置でも、「あ、彼女には向いてるな」とか、「彼には向いてるな」と思うと、「ちょっとこれやってみて」と言って、その担当にして。そして、ご自身が持っている以上の仕事を広く、こう広げていくとか、そういうようなやり方をしています。なるべく不公平感はなくすようにはしているつもりなんですけれども。最初は非常に難しかったですね。やはりね。私自身もスタッフのことを完全に理解できていませんから、不公平たくさんあったかもしれないんですけど。今は、もう私も10何年いますし、スタッフも20年近くいますので、なるべく不公平感がないように。相手も意外とはっきり私に言ってくれる方もいます。嫌な時は「嫌だ」と言ってくださるので、「じゃあ嫌ならしょうがないね」と。 「じゃあこっちやる?」という感じ。なるべくスタッフとはフレンドリーにしてるつもりなんですけど。

足立：スタッフの方の能力を伸ばすとか、新しいことをやってみる、というご提案をされる時の、あんまり難しいことを言うと、ちょっと無理ってなりますし、そのギリギリのラインを見極めるのが非常に難しいんじゃないかなあと想像するんですが。

侯賀：そうですね。ただ、今私のいる所は、私が一番最初に来て、で、全員面接してそこからスタートっていうわけではなく、元々のベースがありますので、皆さんかなりプロフェッショナルなんです。だから、お願いして、なかなか何年経っても支援に繋がらないこともありますけども、それは長い目で見て、ゆくゆくは多分できるだろうなと思いながら。人によってやっぱりスピードもありますし、あとはメインの自分の技術支援がありますから、その忙しさもそれぞれ皆さん違うので、その辺りは少し自由にやっていただいているところはあります。

足立：研究支援のリーダーをされていて、一番嬉しかったことは何ですか。

侯賀：やはりユニットの中を考えると、ユニットのスタッフが、私より先にいろんなことをやってくれるような。「もう先生やらなくていいです。これ私がやりますから。」 「あ、これやらなくていいです。」 「私は何もやることなくなっちゃうわよ」というくらい、スタッフが率先してやってくれることは非常に嬉しい。あとはやはり、利用者の方がインパクトファクタ

一の高い雑誌に論文が出ました。で、それが「うちのスタッフのおかげです」と、「うちの支援がなければできませんでした」というふうに言ってきてくださること。それから理研の場合は、研究者のローテーションがすごくあって、3年4年で他の所に移られる方、あるいはポスドクでアメリカにいらっしゃる方とかたくさんいらっしゃいますよね。その時に、最後にご挨拶に来てくださって、その後も何か質問が来たりとか、あるいは「外に出たらこういう組織がなくて、いかに助けてもらったのかが後で分かりました」というようなメールとか、実際に来ていただいてお話を伺ったりとかすると、やはり非常に嬉しいです。

足立：反対に一番つらかったことと言いますか、嬉しくなかったこと。

俣賀：私、研究者の生活が長くて、外部資金なんかをたくさん獲ってましたので、たくさん機器を背負って、実は今のところに来てます。で、色々な機器を研究者の方に、「そういうお仕事するんだったら、これじゃあ貸してあげる」と言ってお貸しして、なかなか返ってこないなあと思ったら、「その方もうどこどこ大学に移られましたよ」という感じで、あの機器はどこに行っちゃったのかなというような。それは、そんなにたくさんあるわけではありませんけども、ちょっと悲しかったかなっていうところですかね。やはりスタッフもよく言ってますけど、「あの人最近いらっしゃらないと思ったら移ったんですね」ということは時々あるので。なんか、ちょっと寂しいかなっていう。はい。

足立：新しいスタッフを採用される時に、俣賀先生が一番気にされていることは何ですか。

俣賀：やはり支援部隊なので、一番は明るい方ですかね。あとは、お仕事テキパキできるかなっていうところを、拝見させていただいてます。

足立：面接をする時に、必ずしている質問はありますか。

俣賀：実はうち、すごく離職率が低くて、新しい方を公募するっていうことがなかなかなくて、まだ何回かしかないような、くらいなんです。技術系の方に関しては、やはり技術支援というのは研究職とは違うので、その辺で、礼儀的なところですかね。あとは必ずする質問は、やはり生活のバランス。お仕事もちゃんとするけれども、ちゃんと遊んでほしいし、生活もき

ちんと持ってほしいので、そういうストレスの発散の仕方を持っているかとか、そういうところは伺ってます、必ず。

足立：離職率の少ない職場で、長く勤められていらっしゃる方もいる中に、新しい方を迎える時に、工夫されている点とかありますか。

俣賀：一応、今までいらっしゃる方と、もし例えば同じ仕事を何人かでやる場合は、前からいらっしゃる方に「よく見ててね」という感じで、ちょっと指導をお願いすることはあります。新卒の方は取ったことがなくて、やはり技術支援としては、即戦力になる方が欲しいという場合が多いものですから、新しくいらっしゃる方は技術を持ってる方が多いです。ですから、技術に関してあまりたくさん指導する必要はないことが多いですけれども、やはり。利用者の方に丁寧に接するということと、守秘義務を必ず守ってくださるということをお願いしています。研究者同士だと自分の研究を例えば、挫折してうまくいかない時に、隣の研究チームの方に「ねえねえ、こういうことなんだけど、どう思う？」っていうようなディスカッションを周りですることが可能なんですけれども、私たちはそれぞれのサンプル、皆さん、何をやってらっしゃるか多少伺ってお仕事することもありますけれども、それはもう絶対に、他の方には漏らさないように、っていう。それは徹底していただいています。

足立：離職率の少ないチームを作るための秘訣と言いますか、俣賀先生のコツはありますか。

俣賀：相手が非常に、皆さんいい方なのでっていうのもあるんですが、女性が非常に多くて、私が入った頃には皆さん若かったんですね。それから結婚してお子さんができることが多くて、大体毎年どなたかが出産して、育児休暇を取って、という感じが多かったです。ただ、理研は非常にその辺、支援をしてくださるので、助かったんですけれども。子育てができる環境は非常に、気にしながら整えているつもりです。はい。

足立：そうすると皆さんのワークライフバランスに気をつけながら、という。

俣賀：はい。なるべく、お家もきちんとできるように、お子さん達がいらっしゃる方には特にですね。お子さんいらっしゃらない方もですけれども、今、やはり昔と違って、土日働くとか

という時代ではないので、自分の仕事はきちんとコンパクトにまとめて、長くいればいって
いうものではないという時代ですから。その辺はきちんと、よく遊び、よく学び、よくお仕事
してというような感じで、やっていただいていると思います。

足立：侯賀先生自身の、ワークライフバランスは。

侯賀：（笑い）そうですね。「ちゃんとしてます」と言いたいところなんですけれども。最近
はなかなか、コロナ禍になって、外に出られなくなってしまったので。私は旅行するのが好き
で、旅行しては発散して、写真を撮ってということをしてたんですが、ちょっと今は、その辺
りがアンバランスになっているかもしれないですけども、はい。努力はしなきゃな、とは思
っています。

足立：先ほど若い頃のお話を伺っていると、結構ハードに働かれていたなあと思うんですね。
今はいかがですか。

侯賀：若い頃のワークライフバランスですか。

足立：と比べて、今はいかがですか。

侯賀：もう全然少ないかもしれませんね。若い頃は、研究チームの中の人になぜか、どこに行
ってもテニス部が多かったんです。私も体育会系テニス部なんです。だから、土曜日は午前中
抄読会をやったら、午後はテニス大会。冬は学会に行くと、スキーに。その後スキーに行っ
たりとか。非常に遊ぶことの得意な連中が集まっています。私もそのうちの1人で。自分で車
を運転して、京都でも九州でもどこでも行っちゃいます、という感じだったんですけど。今は
年を取ったというのもありますけれども、もうちょっとバランスよくしなきゃいけないなと
は、思っております。

足立：チーム運営の中で、ソーシャルの関係と言いますか、皆さんと一緒に楽しむ、みたいな
ことをされていたりしますか。

侯賀：昔は例えば、忘年会とか新年会とかを、外で飲んだりとかっていう時代がありました。コロナ禍の前は、理研では3日間の計画停電があるんですけども、その間に、近くの公園でバーベキューをやったり。もちろん強制ではなく、来たい方だけですけども。先ほどお話ししたように、毎年お子さんが増え、多分十数人。私に来てからお子さんが増え、その子供達がもうすごく皆楽しみにして、バーベキューで子供達が仲良くなって。私のことをボスと呼ぶんですけども、子供達が。私も子供達の顔も分かるし、という感じで年に1回のバーベキューは必ずしてました。お子さん達が小さいこともあり、なかなか、どこかに皆で一緒に行くことはできないんですが、打ち合わせ室をパーティールームにして、そこで色々装飾をして、ハロウィンパーティーやったりとか、クリスマスパーティーやったりは、ランチタイムにやっていた。

足立：コロナ禍で、そういったイベントに代替するような試みはされていますか。

侯賀：今はなかなかなくて、Zoomで皆さんとお話しするくらいで。あとは、お菓子配るとかクリスマスになったらサンタさんになるとか、その程度です。

足立：コロナ禍でなかなか対面でお話しできなかつたり、研究支援を順調に進めていくことが難しかった状況もあるのじゃないかなと想像するんですけども、いかがですか。

侯賀：はい、そうですね。やはりユーザーさんと対面でじっくりお話ししながら支援を進めていかなければいけないものがいくつかあります。幸いにもZoomとか、WebExとかウェブを使うことができたのと、その前から、理研の外の方とちょっとお仕事する時はテレビ会議をしてましたので、そういう意味でテレビ会議を、とかウェブを活用しながらお仕事を進めています。逆に良かったことがあります。今までは教育セミナーを一つの大きなホールで、皆さん座って、色んな方をお招きしてやりました。例えば企業の方に（来ていただいて）、「この顕微鏡の使い方はこうですよ」とか、「この特徴はこうですよ」とか、「このTipsはこうですよ」というようなセミナーはしていたんですけども、コロナ禍になりましてZoomとかにしましたら、神戸とか横浜とか、他の地区の理研の方からもアクセスしていただけるようになったので、それは逆に良かったことかなと思います。

足立：侯賀先生の長い研究支援の経歴を振り返って、一番辛かったことは何ですか。

侯賀：辛かったことですか。何でしょう。苦しかったことはたくさんあったと思うんですけど、すぐ忘れてしまうというか、はい。なるべく忘れるようにしているわけではないんですけど、「そんなことあったわね」って。何か聞かれると、「ああ、そういうこともあったわね」って思い出すんですけど、なかなか、ない。これっていうのはないんですが、やっぱり今の支援部隊に入ってユニットリーダーになった時には、元々理研にいたので、私のことをご存じの方も多かったんですけども、そうじゃない方に一生懸命、私達の技術支援というのは、すごく正当に、「きちんとやってるんですよ」というのを証明する。その辺りは苦しいところがありました。実際に自分達でサンプルを解析して、証拠としてその例を出して、「こういうふうにできますよ」と提示できるまでは、ちょっとやっぱり時間がかかったの。それまでは何も証拠もなく、「これで大丈夫ですよ」と言われて支援を受けるのが、私はすごく嫌だったので、そこを改善していくのにちょっと時間がかかりました。それは苦しかったかもしれない。

足立：ユニットリーダーになるという時に、ご自身で一番何が変わったと思いますか。

侯賀：やはり責任が非常に重いというか 20 人近くのスタッフの、やっぱり管理をしなければいけないし。なかなか責任のある仕事だなっていうのは思いましたね。

足立：ユニットリーダーになる当時のご自分に、今だからかけられる言葉とかありますか。

侯賀：そうですね。どうでしょう…「頑張って」ですかね。（笑い）

足立：ひとまず私からは以上です。ありがとうございました。

侯賀：はい、ありがとうございます。

松尾：研究室を移られる時、例えばラボに直接アプローチをされたり、先生にご連絡をされたりしたと仰っていたので、常に能動的に出会いを作ってこられているように思いました。人と

の出会いも、キャリアに大きく影響を与えているんじゃないかと思うんですが、その時に意識されていたこと、その人との出会いという意味で、意識されてきたことはおありでしょうか。

侯賀：技術系のスタッフではあったんですけども、学会には必ず出させていただいていた。その時に、例えばポスターをプレゼンテーションしたら、聞きに来てくださった方とかとはなるべく交流を、その先も交流を持つようにしていました。

松尾：技術支援で、先ほど、脳センターだけではなく、理研全体にお仕事が広がっていると仰っていましたが、仕事の縁を次々に手繰り寄せて成果を挙げてこられたと思うんですが、PI だからこそできたこと、実現できたことはありますか。

侯賀：技術系の PI としてですか。

松尾：成果を出すという。そのお仕事の幅を広げていく。成果を広げていくという。

侯賀：理化学研究所に 10 数年研究者としていて、「こういうことがあったらいいな」、「技術系の支援としてこういうことがあったらいいな」と思っていることはすごくたくさんあったんですね。それを一つ一つ、PI になってこなしていきたくて。私はユニットリーダーで、上長としてセンター長がいらっしゃったんですけども、センター長に「こういうことをやりたい。こういうことやりたい。こういうことやりたい」とお話をしました。なおかつ、技術系であるからこそ、事務系の方とか、色々な研究系だけではなく、技術系だけではなく、理研全体の方とお知り合いになる機会がすごく多かったですね。ですから、特にやはり事務系の方に手伝っていただいて、新しい支援を広げていくことを、心がけたつもりです。

松尾：ヘンシュ先生がアメリカに行かれたことが、一つ大きなキャリアの転換点になったと思いますが、その時の選択として技術支援で終わりたいとずっと思っていたと仰っていましたが、侯賀先生の中でどのような価値観からそういうことをずっと思っていたらっしゃったんでしょうか。

侯賀：最終的に技術支援をやりたいなと思ったのは、やはり科学って1人じゃなかなか何もできない。一人でできることって限られている。だけど、私はすごく恵まれていたのは、すごく色々な技術を学ぶ機会を色々な先生からいただいたので、その技術をやはりもっとたくさんの方に使っていただきたいなあっていうのがありました。だから、私自身が研究をずっと続けていくよりは、もっと優秀な方がたくさんいらっしゃるの、そのたくさんの方々に支援してあげたい。どちらかという、先頭を進んでいくよりは、一歩下がってバックアップしていく方が私自身の性格として合ってるというか、好きなので、やっぱり最終的には技術支援に戻りたいなあっていうのがございました。

松尾：男女平等ではなかった時代と仰っていました。ただ、その中で気にしなくてもよい環境があって、それを選ばれたということでしたが、その時のご経験が今のラボ運営に生きていらっしゃることは何かありますでしょうか。

侯賀：本当に私は、年齢がいつているので、元々は男女平等ではない世界だったのかもしれないんですけど。高校の時は女子高で、大学は逆に2割ぐらいが女子で、残り男子。化学部は、そうだったんですね。そのアンバランスがあって、段々男女を感じなくなっただっていうのはあるかもしれません。今は、バランスでいうと女性の方が多いですが、私もどちらかというサバサバしている方だなと、自分では思っているんですが。うちの女子はどうでしょうね。

松尾：今、男性女性ということとか、男女平等、ダイバーシティということで、何か意識をすることはありますか。

侯賀：ヘンシュ先生のお部屋にいた時は、多様性という意味では、日本人が少なくて外国人が多かった。それで、女性も男性も段々バランスが良くなってきた。それは先生が多分、バランスを考えてらしたっていうのもあるんだと思うんですけども、色々な国の方もいらっしゃった。そういう環境にいたので、そこで男女とか日本人とか外国人ということ段々考えなくなっただと思えます。それで、今入ったところは、女性の方が多いんですけども。あまり男性女性というのを意識せず、仕事ができる環境ではあります。それはお互いに、スタッフ同士もあまり男性女性という意識はなく、女性でも子育ての休暇を取っていますし、男性でも子育ての休暇を取っています。その辺は全然違和感ない。例えば、男性のスタッフが「子供の休暇

を取ります」と言ったら、「はいどうぞ」。「お熱が出たんで休みます」って言ったら「はい。どうぞ。」という感じで。それは男性だからとか女性だからというのは、まったく意識はしてないつもりです。うち、子育て男子がすごく多いんですよ。

足立：今の質問もそうですが、昔の女性は仕事がしづらかったというお話を伺いましたが、今はだいぶ変わったと思われませんか。

侯賀：はい、変わったと思います。特にこういう世界にいるからっていうのもあるかもしれないんですけども、研究所では男女の差っていうのはほとんど感じないですね。

足立：女性が多いチームでいらっしゃいますけれども、研究支援で女性が多いので、逆に何て言うんでしょう。女性は支援でいいんだ、みたいな議論をされることがたまにあります。私としては、それは一つの素晴らしいプロフェッショナルな集団だから、「なんでそういうことを言われるんだろう」と思うこともあるんですけども、先生はどのようにお考えになりますか。

侯賀：やはりテクニカルスタッフ的なポジションには女性が多いということですよ。一つにはやっぱり男性の脳と女性の脳って違いますよね。それで、男性に向いてること、女性に向いてることはあると思うんです。私、今、技術系の仕事をしていて、全然男女の差はないというお話をしました。私自身は感じてないっていうお話をしましたけど、それはやはり男性に向いてる仕事、女性に向いてる仕事にある程度こう、こうセッティングされているというのはあるかもしれません。研究チームのテクニカルスタッフで女性が多いのは、ものすごく仕事が、何て言うんでしょう、それこそ仕事がダイバーシティなんです。多様に色々なことをやらなきゃいけないというのは、女性の脳の方が向いてるかもしれない。もちろん男性でも向いてらっしゃる方いらっしゃいますけど、一般的に言うとそうかもしれない。だから、女性がここにいればいいんじゃないって言うよりは、女性が向いてるから、段々女性が集まってきたという考え方もあるのかなとは思います。

足立：そうしましたら、最後に若い方に、研究支援のお仕事を選ぶ方にメッセージといいますか。こういう道を目指す選択肢もありますよ、というメッセージをいただけませんか。

俣賀：難しい質問ですね…はい。そうですね…技術支援を目指すためには、やはりすごく、いつも自分が平常できちんとお仕事ができる。もちろん、それはどのお仕事でもそうなんですけれども、やはり貴重なサンプルをお預かりして、もしかすると、二度とできないかもしれないサンプルなので、それを自分で責任を持ってお仕事ができる。そういう気持ちを持っていただきたいなど。そして、それができる方、ある程度な度胸が必要だと思うんですね。ずっと心配性の方は、もしかしたら技術支援をすると大変かもしれない。「どうしようどうしよう」と思いながら、人様のサンプルを預かって、その先進めていくというのはなかなか大変なことかもしれないんですけれども。そこには経験もあり、経験すれば、段々自信がついてくると思うんですけれども。自信を持ってお仕事ができる方、あるいは経験すれば、多分、自分には自信がついてくるだろうっていうのが自分で分かる方。そういう方が向いていると思います。

足立：どうもありがとうございました。

俣賀：どうもありがとうございます。

RIKEN Elsevier Foundation Partnership Project

撮影・編集 西山朋子・小野田愛子（脳神経科学研究センター）

撮影支援・編集支援 雀部正毅（国際部）

インタビュアー・製作支援 松尾寛子（ダイバーシティ推進室）

インタビュアー・製作 足立枝実子（ダイバーシティ推進室）