

Title	中間機関における組織と個人のダイナミクス
Author(s)	吉澤, 剛; 西村, 由希子; 田原, 敬一郎; 安藤, 二香
Citation	年次学術大会講演要旨集, 27: 593-596
Issue Date	2012-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11092
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

中間機関における組織と個人のダイナミクス

○吉澤剛（大阪大学）、西村由希子（東京大学）、
田原敬一郎（未来工学研究所）、安藤二香（科学技術振興機構）

1. 目的

知識と社会的・公共的価値をつなぐ中間機関について、これまで機能、組織形態、外部主体との関係性や知識フロー上の位置づけを類型分析してきたが（吉澤・西村・田原・安藤 2010, 2011）、機関の指向性（価値／制度）や活動動機（内発的／外発的）、組織と個人の役割に着目しつつ、実際の活動と照らして中間機関のダイナミクスを明らかにする。

2. 中間機関の指向性と活動動機

中間機関論においては、これまで試みてきたような機能や組織形態、外部主体との関係といったある種の伝統的な外形的分析に加えて、中間機関に内在するそのものの目的（指向性）や、その活動動機から考えることが重要である。なぜならば、それによって外部環境の変化に対して中間機関がどのようなダイナミズムを発揮し、どのような生存戦略を取るのかを理解することができるからである。ここでは指向性と活動動機について、それぞれ両極を考えてみる。

指向性

・ 制度指向

法や行政、慣習による制度化を指向し、安定性・継続性のある活動を行う。これによって機関が権威化されるとともに、外部からの信頼を得ることが可能となる。したがって組織に属する各個人においては、その集合的活動が基盤をなす。機関内外における組織および個人の関係性は概して垂直的である。負のフィードバックがかかったシステムであり、組織化のダイナミズムは弱い（cf. 木嶋・中條 2007）。

・ 価値指向

社会的・公共的価値を指向し、即応性・柔軟性のある活動を行う。外部主体からの委任を受け、その代理・仲介を務めたり、自主的に役割を担ったりする。したがって組織的というよりもそれぞれの個人的活動が基盤をなす。機関内外における組織及び個人の関係性は概して水平的である。正のフィードバックがかかったシステムであり、組織化のダイナミズムは強い。「組織における即興」（Weick 1998; Moorman and Miner 1998; Miner, Bassoff and Moorman 2001; 高尾・中原 2012）や「実践コミュ

ニティ」（Wenger, McDermott, and Snyder 2002）など自律的な個が非公式なネットワークを紡ぎ出すこととなる。特にそこでは行為における認識的・創造的な知識が専門家や実務者によって共生産されていると考えられる（Amin and Roberts 2008; Roux et al. 2006）。

活動動機

・ 内発的

主に機関としての内発的動機により活動を行う。ここで内発的とは、外からの働きかけによらずに組織内部からの自然な意思の発現が行動につながっているという意味であり、「自ら進んで行う」という積極的な含意のある「自発的」とは区別して用いる。したがって、ここでは組織として統一された意思であるかどうかは問わないが、リーダーなど特定の個人が組織の明示的ないし暗黙的な使命・目的・意図・役割と大きく外れるような行動を指すことも想定しない。その活動には独自性・先見性があり、それを適えるような人財を有していることが求められる。

・ 外発的

主に機関外部からの命令・要請・依頼・関心に従って活動を行う。その活動においては機関のおかれている文脈全体を俯瞰した上で、外部環境の変化や外部主体の規範に適応することが求められる一方、その分だけ機関の運営資金を多方面から調達できる可能性がある。

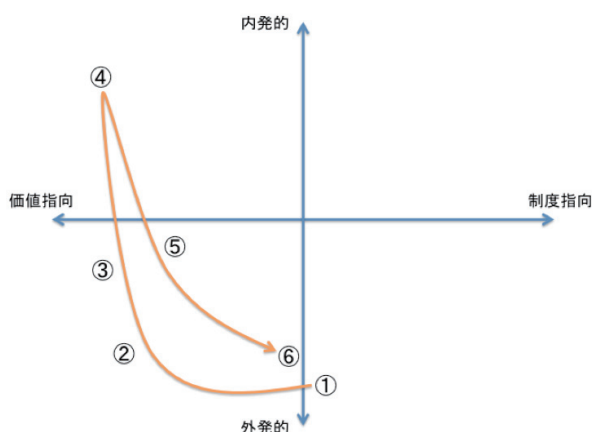
3. 事例分析

事例として、国内外の特徴的な資金配分機関、TLOなども挙げられるが、本稿では紙幅の都合からテクノロジーアセスメント機関、科学コミュニケーション機関など、英米における4つの中間機関だけを取り上げて、その活動のダイナミクスを組織と個人の観点から分析する。また、前節で定義した指向性と活動動機の2軸に沿って、各中間機関の活動の変遷を併せて図示する。

・ 研究情報ネットワーク（RIN）

研究情報ネットワーク（RIN: Research Information Network）は、研究者が情報源や情報サービスをどのように作り出し、使用するのかということに対する理解を広げることを目的とする英国

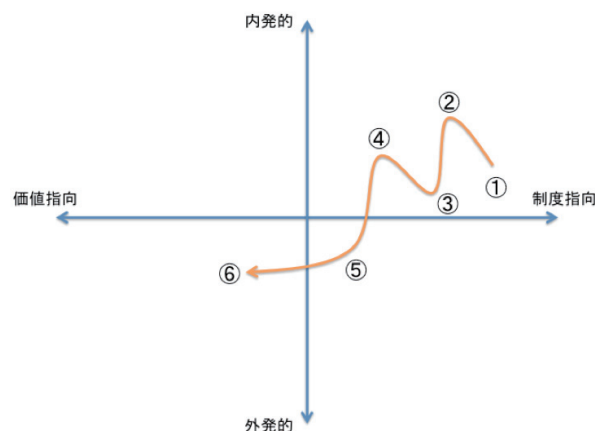
の機関である。これは研究支援図書館グループの（RSLG）による 2003 年報告書の提言により、2005 年に実験的に設立された（①）。3-5 名程度の小規模な組織ということもあって、長を務めるゴールドステインのリーダーシップによって関係者から信頼を構築していった（②）。外部への委託研究のマネジメントを主としながらも、そこに研究者を巻き込みながら、研究者コミュニティに対する方針や指針などの提言も強めていった（③）。2005 年度に 30 万ポンドで始められた活動も多様な団体からの資金提供を受け、2009 年度には 145 万ポンドへと資金が拡充された。ところが 2010 年度からの緊縮財政を受けて政府に対して VFM（Value For Money）を示す必要が出てきた（④）。そこで、スマートな指標により実績例証を行うとともに、関係者との対話を深めていった（⑤）。しかし 2011 年末に助成期間が終了すると、その人材と成果は同名のコミュニティ・インタレスト・カンパニー（CIC）に引き継がれ、自ら委託研究の実施主体として新たな活動を始めるようになった（⑥）。



・ サイエンスワイズ

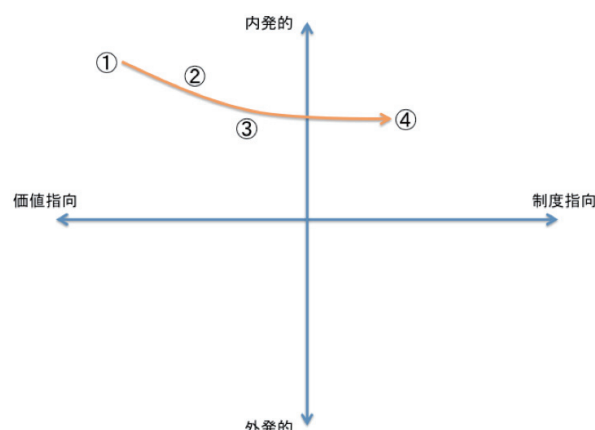
サイエンスワイズ（Sciencewise-Expert Resource Centre）は、科学技術に関して早い段階から市民との対話を促進することを目的として 2004 年から始まった英国政府のプログラムである（①）。小規模なコミュニケーション関連の公募助成を行っていたが、2008 年から委託助成に切り替え、マネジメント業務をコンサルタント会社の AEA に外部委託するとともに、政策指向を強めた（②）。2009 年に政府が遺伝子組換え食品に関する市民対話を設計したとき、運営委員会の委員数名が技術推進寄りの発言を行ったため、運営委員会の独立性が疑問視されプロジェクトが中止されるということがあった。サイエンスワイズも設計支援に携わっていたため、反省的にこの事件の理論的分析を進めた（③）（Sciencewise-ERC Subgroup on GM Dialogue 2011）。また、対話の意義について他省庁・機関に意識喚起するとともに（④）、他省庁・機関に対話・関与専門家を派遣して、政策立案者や省庁にトレーニング

を実施するようになった（⑤）。現在では多くの利害関係者を巻き込みながら独立不偏の活動を目指している（⑥）。



・ 科学技術財団（FST）

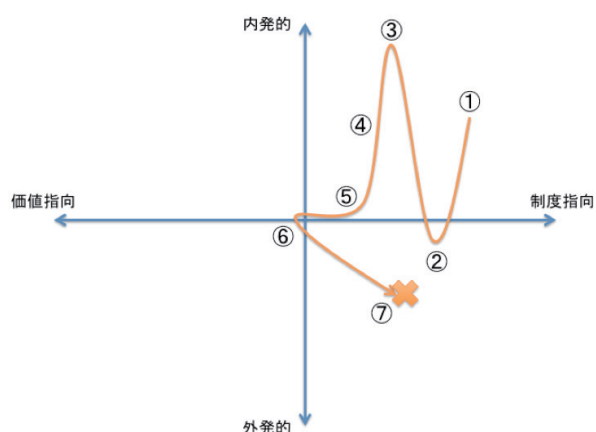
科学技術財団（FST: Foundation for Science and Technology）は科学技術に関する政策的課題についての議論を行う中立的なプラットフォームを提供することを目的として、1977 年に有限責任保証会社として設立された英国の財団である（①）。もともとは議員が多様な関係者間の議論促進を目的として定期的な会合を開催するものであったが、議会、政府、産業界、研究者コミュニティという 4 グループとの連携が深まるにつれて、こうした関係者との非公式な対話から議案が得られるが、最終的には財団の最高経営責任者が議題を決定する（②）。慈善団体系や会社法の改正に応じて、2003 年より財団の年間報告書および財務表を公開しており、一般向け講演などの開催やウェブサイトの充実などにより公益性を高めている（③）。現在は公益団体として必要な分の資金を外部調達する形にしている（④）。



・ 議会技術評価局（OTA）

米国連邦議会技術評価局（OTA: Office of Technology Assessment）は、1972 年に制定された法律に基づき設立された、テクノロジーアセスメン

ト機関である。法制化に深く関わった民主党議員ダダリオが初代局長として就任した(①)。ところが当初の運営はシンクタンクに調査研究を委託する形が多かったものの、政治的文脈に関する問題意識に欠いており、役に立つ結果が得られなかった。1978年、2代目所長に就任したピーターソンはOTAに議会からの自律性を求めつつ、国策に影響を与える広範な議題を定めることを目論んでいた(②)。しかし、議題設定についての役割を侵害されたと考えた議員から反感を買い、わずか1年半でOTAを辞してしまう(③)。1979年、新たに所長となったギボンズは議会からの独立ではなく、議会の信頼できる情報源として控えめな役割を務めることを目指し、報告書の中で政策提言を行うことを意識的に避けた(④)。議員や議員スタッフ、専門家との対話やネットワークを充実させ、機関としての信頼を高めることに成功したと言われている(⑤)。1993年、新たに就任した4代目所長であるハードマンの下で短期的・長期的の改革を進め、組織のダウンサイズを図ったが(⑥)、共和党議会の財政削減のターゲットとされ、1995年に活動を停止した(⑦)(Bimber 1996; Wood 1997)。



4. 中間「機関」とは

上で見たような2軸による中間機関の目的と活動の多様性とダイナミクスは、本研究でなぜ「中間組織」でなく「中間機関」という語を用いてきたかの説明ともなる。つまり価値指向、個人性の強い活動は組織という枠を超える活動であり、近年でこそ組織間におけるネットワーク(今井・金子 1988; 若林 2009; 中野 2011)や協働(日置・二神 2008; 佐々木・加藤・東・澤田 2009)という概念で研究されているものの、「組織」という言葉を用いることの限界を表しているようにも見える。

「機関」という言葉は、組織という意味のほかに「活動の仕掛けのあるもの、からくり」という意味があり、現在でも機関車、内燃機関などの言葉が知られている。「機関」の英語に相当するものとして organization のほか、agency や authority、そして

engine が挙げられる。この語意の多様性は翻って従来の組織論を越えた中間機関の多面性とダイナミクスを表しうる。これを先の2軸で構成される4象限に展開すると、次のように説明できる。

- ・ 組織 (organization) : 制度指向×内発的

独自性・先見性を持ち、安定的・継続的に活動を行うことで、組織における個人の能力が高まり、それが組織にフィードバックされる。すなわち、組織学習 (capacity) を進めることが可能となる。知識と業務の標準化が進んでおり、組織的階層性を持って明示化された規則に基づいて働く「機械官僚制」に該当する (Flynn 2002; Lam 2000)。サイエンスワイズは政府のプログラムとして、OTAは法律によって定められ、持続していった。FSTは議員による小さなコミュニティだったものが、徐々に財団としての体制が整えられていった。

- ・ 権威 (authority) : 制度指向×外発的

全体の俯瞰と外部への適応力があり、安定的・継続的に活動を行うことで、機関が外部から資金と信頼を獲得し、権威化される。社会学習を進めながら、環境や多様な主体と機関のアイデンティティや資源を調整 (coordination) していくことが必要となる。水平連携と相互調整による有機的で非階層的な構造を有する傾向にある。ルールベースの集会的活動が主となり、確固たる組織や制度を基盤とする「知識移転」が多く行われると見られる。RINの設立は公的機関の提言により実現したもので、複数の政府系機関からの出資を受けて活動権限を有していた。

- ・ 動力 (engine) : 価値指向×内発的

組織に属する各個人が社会的・公共的価値を追求して自由に活動することが機関の原動力となっている。ここで個人は組織規範にとらわれず、個人学習を進めながら積極的に外部主体に関与 (commitment) していくことが必要となる。ミッションベースの個人的活動が主となり、組織や制度が柔軟に変化する「知識交流」が多く行われると見られる。FSTは基本的に自律的な活動を展開しており、当初から自由に外部主体との接触を行っていた。RINも全盛期は豊富な資金をもとに、外部への委託研究における自由度が高かった。

- ・ 代理・仲介 (agency) : 価値指向×外発的

外部からの働きかけによって、その活動を代理ないし仲介する。外部主体の要求に柔軟に即応するとともに、中抜きされないために新たな付加価値を追求し、外部主体にフィードバックしなければならない。したがって、単なる下請けとしての立場を越えて、外部主体にも学習効果をもたらす、共学習 (co-learning) を進めることが求められる。知識と業務の標準化が乏しく、創造的な問題解決知識を持

って個人が柔軟に連携することから「アドホクラシー」とも言える (Flynn 2002; Lam 2000)。RIN は初期において研究者コミュニティ、後期には政府系機関に向けた活動を行い、各主体との連携を深めていった。サイエンスワイズも近年は政府系機関からの委託を受け、内部に入り込んで市民対話・関与の設計に携わっている。

5. 考察

本研究での2軸での説明は、類型論を展開して各機関を綺麗に分類したいのではなく、むしろ発見的 (heuristic) に中間機関の多様性を描写しながら、かつ、その類型を横断するような形で中間機関が遷移していく過程を強調することにある。事例と理論から傾向を分析すると、中間機関は概ね2軸の中心を目指す活動を展開していくが、そのダイナミックな性格上中心に留まることが難しいと見られる。制度指向が強まるほど、制度的硬直を起し、公共的・社会的価値の実現ができなくなる。逆に価値志向が強まるほど、活動の個人性が大きくなり、組織としての形態を維持することができなくなる。内発的になるほど、外部からの理解や信頼、資金を得にくくなる。逆に外発的になるほど、組織としての使命が曖昧になり、知識を生産する主体ないし利用する主体に中抜きされる可能性が高まる。中心の一点に留まって両極からのバランスを保とうと思っても、経営者や従業員の意向 (内発的) や環境の変化 (外発的)、組織の慣性 (制度指向) や組織外とのネットワークの拡大 (価値指向) により、どこかの極に触れていってしまう。そのため、どの象限が良いということでもなく、また、その象限に留まれるということでもない。一般的には中心を目指すダイナミクスを持っていることが中間機関として望ましいということが出来るが、そのタイミングや軌道については、機関内外の状況に依存するということがせいぜいである。

謝辞

本研究は科研費基盤 C「知識と社会的・公共的価値をつなぐ中間機関の機能」(22530395)として実施されているものである。

参考文献

Amin, A. and Roberts, J. (2008) "Knowing in action: beyond communities of practice", *Research Policy* 37(2): 353-369.

Bimber, B. (1996) *The Politics of Expertise in Congress: The Rise and Fall of the Office of Technology Assessment*. State University of New York Press.

Flynn, R. (2002) "Clinical governance and governability", *Health, Risk & Society* 4(2): 155-173.

Lam, A. (2000) "Tacit knowledge, organizational learning

and social institutions: an integrated framework", *Organization Studies* 21(3): 487-513.

Miner, A.S., Bassoff, P. and Moorman, C. (2001) "Organizational improvisation and learning: a field study", *Administrative Science Quarterly* 46(2): 304-337.

Moorman, C. and Miner, A.S. (1998) "Organizational improvisation and organizational memory", *Academy of Management Review* 23(4): 698-723.

Roux, D. J., Rogers, K.H., Biggs, H.C., Ashton, P.J. and Sergeant, A. (2006) "Bridging the science-management divide: moving from unidirectional knowledge transfer to knowledge interfacing and sharing", *Ecology and Society* 11(1): 4.

Sciencewise-ERC Subgroup on GM Dialogue (2011) *Talking about GM: Approaches to Public and Stakeholder Engagement*.

Weick, K.E. (1998) "Improvisation as a mindset for organizational analysis", *Organization Science* 9(5): 543-555.

Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W.M. (2002) *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press. [邦訳]『コミュニティ・オブ・プラクティス』櫻井祐子訳、翔泳社、2002年。

Wood, F.B. (1997) "Lessons in technology assessment: methodology and management at OTA," *Technological Forecasting and Social Change* 54(2-3): 145-162.

今井賢一・金子郁容 (1988)『ネットワーク組織論』岩波書店。

木嶋恭一・中條尚子編著 (2007)『ホリスティック・クリエイティブ・マネジメント』丸善。

佐々木利廣・加藤高明・東俊之・澤田好宏 (2009)『組織間コラボレーション：協働が社会的価値を生み出す』ナカニシヤ出版。

高尾隆・中原淳 (2012)『インプロする組織：予定調和を超え、日常をゆさぶる』三省堂。

中野勉 (2011)『ソーシャル・ネットワークと組織のダイナミクス：共感のマネジメント』有斐閣。

日置弘一郎・二神恭一 (2008)『コラボレーション組織の経営学』中央経済社。

吉澤剛・西村由希子・田原敬一郎・安藤二香 (2010)「競争的資金制度における中間機関の機能」『研究・技術計画学会第25回年次学術大会講演要旨集』、476-477頁所収。

吉澤剛・西村由希子・田原敬一郎・安藤二香 (2011)「知識生産・移転・交流・利用の四元モデルに基づく中間機関の類型化」『研究・技術計画学会第26回年次学術大会講演要旨集』、724-727頁所収。

吉澤剛・山内保典・東島仁・中川智絵 (2011)「科学と社会をつなぐ組織の社会的定着に向けて：英国からの教訓」『科学技術コミュニケーション』9号、93-106頁。

若林直樹 (2009)『ネットワーク組織：社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣。