

Title	中間機関における組織ダイナミクス：知的マネジメント組織におけるケーススタディ
Author(s)	西村, 由希子; 吉澤, 剛
Citation	年次学術大会講演要旨集, 28: 143-146
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11685
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ダイナミクス —知財マネジメント組織におけるケーススタディ

西村由希子（東京大学）、○吉澤剛（大阪大学）

1. 研究の背景

2010 年度から進めてきた中間機関研究を振り返ると、中間機関はそれ自体で成り立つものではなく、資金配分機関を例にすると、研究プロジェクトを実施する機関（研究機関）ないし研究の開始・継続・中止・終了の決定を行う機関（意思決定機関）が果たす役割を支援・補完・代替するためにある。さらに、中間機関に所属する人材は必ずしも常に組織の活動範囲内にとどまって活動しているわけではなく、その柔軟性が中間機関の存在意義を高めていることが明らかとなった（吉澤・西村・田原・安藤 2010）。

そこで中間機関を「社会的・公共的価値に資するために知識を生産・移転・交流・利用するために、スポンサーないしクライアントと実施者ないしアドレシーをつなぐ組織」と定義し、外部者との関係性から中間機関を 10 のタイプに細分し、次の 3 つの制度的類型を明らかにした。(1) 知識生産主体からも社会的意思決定主体からも組織として独立している。独立系のコンサルタントや資金配分機関など。(2) 知識の生産主体の内部、あるいは知識生産主体そのものに位置づけられるが、社会的意思決定主体との架橋機関として機能しているもの。大学内の社会学連携本部など。(3) 社会的意思決定主体の内部、あるいは社会的意思決定主体そのものに位置づけられるが、知識生産主体の架橋機関として機能しているもの。行政機関内の資金配分機関、公益財団など（吉澤・西村・田原・安藤 2011）。

さらに、中間機関の指向性（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した。その結果、中間機関は単なる組織論を越えて、価値指向、個人性の強い活動も重要であることがわかり（Yoshizawa 2012）、指向性と活動動機のマトリクスにより「組織」「権威」「動力」「代理・仲介」といった異なる側面を遷移しながら外部環境に応じて生存可能な戦略を図っていることが明らかとなった（吉澤・西村・田原・安藤 2012; Yoshizawa & Nishimura 2013）。

しかし、中間機関がダイナミズムを持つことが本当に生存可能な戦略として適切なのか、そもそも中間機関は存続すること自体が目的ではないのではないのか、という疑問も生ずる。これまで国内事例として科学技術振興機構社会技術研究開発センター（RISTEX）という資金配分機関を対象に潜在的・顕

在的機能を整理して分析してきたが（安藤 2013）、法制度の変革や組織の形態変化は乏しく、中間機関に対するクライアントやアドレシーとの関係性も安定的であった。そのため、中間機関全体としての議論に加え、対象機関を絞ったうえでの事例分析の必要があると判断した。そこで本稿では、中間機関の一つでもある知財マネジメント組織に着目し、複数の具体的事例を取り上げ、組織ダイナミクスを検証した。なお、ここで指す知財マネジメント組織とは、国内の大学内外における知財マネジメント組織（学内知財・産学連携本部、学内外 TLO 等）とする。また、組織ダイナミクスは、該当する組織形態の変化（榊原 1986）を表すばかりでなく、オープンイノベーション時代においてネットワーク化された組織間関係の進展を考慮して（Perkmann and Walsh 2007; 池川 2011）、組織間・組織内人材の流動性も内包する重層的な概念として規定する。

2. 知財マネジメント組織設立の経緯

大学発知的成果（知財権）を取り扱う、いわゆる知財マネジメント組織の構築および運営体制については、依然として過渡期にある。知財マネジメント組織が担う役割は、共同・受託研究・リエゾン業務、知財権利化・管理業務、ライセンス業務、大学発ベンチャー支援業務、人材育成関連業務等、多岐にわたる。1998 年の「大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律」（TLO 法）制定後、承認 TLO 数は順調に増加していたが、2004 年の大学法人化、および 2003 年から 5 年間実施された知財本部整備事業では、多くの知財（産連）部門マネジメント組織が学内に設置された。当該事業が終了した現在では、TLO と学内知財マネジメント組織との関係は、各大学や地域の置かれた状況によって多様性を示しており、現在は大きく分けて 4 つのタイプに分類できる（西村 2011）。学内型組織を有する利点としては、上述業務を学内にて実施することによる戦略の統一性・効率化等が挙げられる。一方で、市場性を理解し、かつ、長期展望を持つことが要求されるライセンス業務等については、業務リスクや人材確保といった視点から、学外型組織の重要性も指摘されている。当該領域における基盤構築が終了した現在では、業務停止や人員削減といった事例も増えている一方で、知財本部整備事業を受けて業務開始した組織が承認 TLO と

なるなど、中間機関の存続をかけた動きが顕著になっている。

次に、複数の典型的事例を紹介する。なお、本稿の目的は組織ダイナミクスを検証することであり、個別事例を成功・失敗例として紹介することではない。そのため、以下に示す事例はすべて匿名とし、成果等に関する詳細データの記載はおこなっていない。また、名称の違いによる混乱を避けるため、学内当該組織についてはすべて知財本部と記載した。

3. 事例 1

旧国立 A 大学は 1998 年の TLO 法制定後に外部 TLO を設立した。設立当初は学内教員が株主となり運営されていたが、満足のいく成果が得られなかったため企業から社長を招き、すぐれた成果をあげるようになった。A 大学は法人化に際し、本 TLO を専属外部 TLO 組織と位置づけ、大学内部に設置した知財本部と機能を分けた。現在に至るまでこの関係は継続している。

本事例は、組織の形態変化は最小限に抑えられており、また関係者の人材流動性も小さい。理由としては、法人化前から成果をあげていた TLO をうまく大学知財マネジメント機能に取り入れるという初期設定が有効に働いたことと、現在に至るまでキーパーソンが継続して業務に就いていること等が挙げられる。

4. 事例 2

旧国立 B 大学は、TLO 法制定以前から産学連携実施組織を学内に設置していたが、あくまでも一部の研究者が利用する組織であった。TLO 法制定後に外部 TLO を設立し、地元企業等からの支援を受けたものの、大学が有するシーズと企業ニーズのマッチングがうまくいかず十分な成果を挙げることができなかった。そのため法人化に際し学内に知財本部を設立したが、外部 TLO は引き続き残し、明確な機能分担を行わなかった。その後、外部資金獲得にあわせ、知財本部のみならず周辺部局も新設・拡充し、現在では複数の別部署にて（広義の）知財マネジメント業務を担当している。

本事例は、組織の形態変化が大きく、また人材流動性も大きい例である。いわゆる「スクラップアンドビルド」を避けた結果、学内外の担当組織数が増え、機能に応じて対応組織が異なっていることも特徴である。

5. 事例 3

私立 C 大学は、TLO 法制定後学内に知財本部を設置し、その後知財本部整備事業も獲得して全学を挙げての取り組みを続けてきた。しかし、事業終了後に組織改編がなされ、組織規模は縮小した。現在もさらなる縮小に向けた動きが進んでいる。

この事例は、組織の形態変化は（特に外部から見ると）ほぼなく、また人材流動性も小さい。規模縮小に向けた動きは、大学上層部からの評価が芳しくないあらわれである。一方で、組織縮小は全学的な動きから個別研究者ニーズに対応する柔軟性の高い組織への変革に向けたチャンスととらえる者も内部にあり、個人が持つモチベーションはむしろ高まっていることが特徴である。

6. 事例 4

TLO 機関 D は、TLO 法制定にあわせて設立された広域型 TLO である。当初は多くの顧客（大学）を抱えたものの、大学法人化により大学自身が知財本部を設置したため顧客離れが進み、一時期は深刻な経営難に陥った。そこで経営陣の交代や不要知財権の研究者への返却など業務改革を進めた結果、新たな顧客の獲得にも成功し、実績を挙げている。

本事例は、組織の形態変化は大きい一方で、人材流動性は（特に改革以降）あまり大きくないことが特徴である。大学側の知財本部縮小の動きにあわせ、うまく機能分担の役割を担っている事例だといえる。

7. 知財マネジメント組織についての考察

知財マネジメント組織は、クライアントに大学が、アドレシーに企業が位置する典型的な中間機関である。文科省および経産省が実施していた大型助成事業が一段落した今、全学的な取り組みについても見直しを開始した大学も増えている。

前述した個別事例以外の事例も調査すると、産学連携指標とされる IN および OUT データに中間機関自体の動きはほとんど含まれないことは特筆すべきである。たとえば中間機関がどのような体制をとっていたとしても、当然ながら指標として大切な項目はイノベーションの創出に関する各種データ（論文数、特許出願数、技術移転件数などの数値データや収入等）に重きが置かれる。2012 年に報告された産業技術調査事業報告書にも、産学連携活動への投入人員数は指標として採用しないことが明記されている（三菱総合研究所 2012）。大学上層部にとってこのような産学連携指標による外部評価は非常に重要であり、言い換えれば、評価に必ずしも該当しないのであれば全学的な組織を必ずしも維持する必要がない、と考える大学があってもおかしくはない。そのため、法人化の際に成果があがっていない既存組織のダイナミズムが大きかったように、現在特に成果があがっていない知財マネジメント組織については、今後組織ダイナミズムは大きいことも間違いのない事実であろう。これはまさに流動性なくしては語ることができない中間機関の宿命といえる。一方で、今後起こるであろう組織ダイナミズムは、全学的動きからより個別化する動きへの変化と比例するため、クライアント、特に所属している研究者にとっては

より利活用価値が高まる可能性は高い。各種産学連携活動を実施している研究者は日本ではまだ大多数とは言えないため、全学的な動きはかえって個別ニーズを充足させない可能性もあった。今後予想されるダイナミズムによって、中間機関としての役割が最大のクライアントである研究者の満足度向上に向けた組織改編につながるのであれば、良い意味での時代の流れによる変化ととらえることもできる。

8. 中間機関の評価に向けて

それでは、満足度を誰がどのように評価する必要があるだろうか。中間機関としての知財マネジメント組織の評価内容は3つの評価者によって複合的に決定されると考えられる。一つめは政府や企業からの外部評価であり、これは前述した産学連携指標などのINおよびOUT指標を用いることが可能であろう。二つめはクライアントに該当する大学側の評価であり、ここではINおよびOUT指標といった一般評価に加え、所属研究者の満足度についても調査する必要がある。たとえ外部評価が芳しくなかったとしても、本評価が高い場合は、大学として中間機関機能の存続に力を注ぐことができる。また、三つめは、中間機関自体の評価が必要であろう。

特に三つめの評価について、内部人材自身が評価（中からの評価）を行うことが鍵となる。これは自分の与えられた役割に対して達成度を見るような、いわゆる自己評価だけではない。むしろ中間機関では、機関の置かれている外部環境や他の組織との関係において自分の役割はそもそも何かと考えて位置づけるメタ評価も求められる。組織規模によっては、自己評価に加えてこのメタ評価をおこなうことで、よりクライアントのニーズに即した、またアドレシーへの有効な波及効果が期待される「プロデュース」が可能となる。ここでのポイントは、その評価を行うことが内部人材のモチベーションと結びついていることであろう。いくら自己評価をしても、その評価指標は外部から与えられたものであり、基本的には産学連携指標などの見える成果が重視される。しかし内部人材としては長期的に大きなインパクトをもたらすと思われる事業の実施や対象大学に適した産学連携の方向性の検討、有望な研究者やクライアントの発掘と信頼関係の構築、関係者の重大な失敗のフォローなど、目に見えない成果も併せて重要であり、むしろそちらの方が個人のモチベーションを高めることに寄与しているようにも見える。それは多様な外部者が暗黙的に評価（appreciate）しているという認識をもっているがために、自分たちの役割を再定義し、自らを評価（evaluate）できることになる。そのために上述二つの評価を踏まえたうえで、内部人材のモチベーションについての評価を行うことが望ましい。

これは生存可能システムモデル（VSM）で言うところの「メタシステム」（調整、運用管理、発展、方

針）に相当するが、VSMは一般的に組織や、組織内部局・役職を念頭に置いている（田原・高橋 2012）のに対し、個人の意識や認識として備えているとも考えられる。すなわち再帰的階層性の最も深いレベルである個人においてメタシステムが存在しているということになる。特に知財マネジメント組織のように大学という大きな組織と結びついている小規模な中間機関では、メタシステムは明示的な組織制度や役職で支えられていることはほとんどない。だが、所属する個人が意識や認識として備えておくことで、中間機関に奉仕するモチベーションを保っていただけるのではないかと推察される。逆に資金配分機関のように中間機関の規模が大きくなるにつれ、個々のサブシステムごとに部門や所掌ができ、リーダーを含めてシステム全体を統合的に把握できる個人が少なくなる。それによって個人が分業による疎外を感じてモチベーションが下がり、制度的な整理がかえって組織のパフォーマンスを落とすことにもつながりかねない。

このように中間機関の組織ダイナミクスは良い形で所属する個人の意識や認識の変化をもたらす限りにおいて、ダイナミズムが肯定的に作用する。逆に、個人の意識や認識が高く保たれており、その内部評価と大学や学外の評価が整合する成果を生み出していれば、組織形態の変化や人材の流動化は必要ないといえる。逆に、そうした評価を実現するための組織ダイナミクスでなければならないだろう。

参考文献

- 安藤二香 (2013)「社会問題の解決を目指す研究開発プログラム—需要側の参加を重視したマネジメント事例」『社会技術研究論文集』10: 1-10.
- 池川隆司 (2011)「オープンイノベーション時代における産学連携」『電気情報通信学会誌』94(7): 573-578.
- 榊原清則 (1986)「相転移としての組織ダイナミクス」『一橋論叢』96(4): 382-401.
- 田原敬一郎・高橋真吾 (2012)「プログラム評価のための生存可能システムモデルによる事例分析」『研究・技術計画学会第27回年次学術大会講演要旨集』597-602.
- 西村由希子 (2011)「大学における技術移転・産学連携活動の動向～基礎的情報と知財権活用に向けた課題の整理～」『産学連携ジャーナル』7(1): 13-16.
- 三菱総合研究所 (2012)『平成24年度産業技術調査事業報告書：産学連携機能の総合的評価に関する調査』.
- 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.
- 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.
- 吉澤剛・西村由希子・田原敬一郎・安藤二香（2012）「中間機関における組織と個人のダイナミクス」『研究・技術計画学会第27回年次学術大会講演要旨集』593-596.
- Perkmann, M. and Walsh, K. (2007) "University-industry relationships and open innovation: towards a research agenda", *International Journal of Management Reviews* 9(4): 259-280.
- Yoshizawa, G. (2012) "Anticipatory and participatory governance: revisiting technology assessment on nuclear energy in Japan", *Journal of Disaster Research* 7(Sp): 511-516.
- Yoshizawa, G. & Nishimura, Y. (2013) "The role of intermediaries linking knowledge and public and social values", *IAMOT 2013 Proceedings*, #1569691229.