

Title	行政組織の人事異動がもたらす知識ギャップとオーラル・ヒストリーの知識伝承可能性
Author(s)	長谷川, 光一
Citation	年次学術大会講演要旨集, 32: 709-712
Issue Date	2017-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/15000">http://hdl.handle.net/10119/15000</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション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 Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 行政組織の人事異動がもたらす知識ギャップと オーラル・ヒストリーの知識伝承可能性

○長谷川光一（九州大学）

### はじめに

行政組織は住民へ様々なサービス等を行う、大勢の構成員で成り立っている大組織である。様々な業務を実施する中で、組織の中には行政サービスに関する様々な知識が蓄積されることになる。この知識は行政組織を構成する構成員の中に蓄積される。行政組織は多様な業務を扱っており、人事異動が前提である。このため前任・後任間で知識の継承を行う必要が生じる。しかし、一般的には人事異動のタイミングは本人の意思と別に決められ、異動する部署も事前に告知されないことがある。新井（2002）は小規模町村においては課せられる事務が増大・複雑化し、役場内で職員の専門知識育成が困難になることを指摘している。このような問題は、多くの行政組織で発生している可能性がある。本稿における問題意識は、この知識ギャップと知識伝承に焦点を当てる。リサーチクエスションは、同じ部門における政策の知識伝承はどのように行われているのか、異動が起こることにより組織の知識ギャップは存在するのか、異動によって知識は十分に伝承されるのか、政策立案の知識はどこから生まれるのか、知識ギャップを埋める方法として、オーラル・ヒストリーは有効かどうかである。

### 分析手法

オーラル・ヒストリーは、公人の専門家による万人のための口述記録（御厨, 2002）である。聞き取り対象は公人に限るわけではない。政策研究大学院で 2000 年代前半に実施されたオーラル・ヒストリーの調査では、総理大臣経験者等が聞き取り対象にされているなど、主には重要人物を対象としてきたが、「名も無き人にまで、改めて対象とする人々の背景を広げても」（御厨, 2005）との指摘があるように、徐々に対象が広がりつつある。オーラル・ヒストリー研究を行う意義は公式に記録されない選択過程や紆余曲折のプロセスを情報として残すことが可能となり、実際の政策検討・決定に役立つ（上野・永田, 2010）ことである。本稿では、産学連携政策を担当した方を聞き取り対象とした。政策を実施する室・課などに着目し、その中における政策立案者である室長・課長クラスの聞き取りを行うことで、組織としての知識の伝承状況を克明に把握することができるし、現状把握、仮説構築なども行いやすいと思われるためである。現在の産学連携政策は 1998 年の大学等技術移転促進法をひとつの区切りとし、文部科学省・経済産業省等によって約 20 年の期間にわたって実施されている。今回は産学連携政策を担当した室長クラス 1 名へのオーラル・ヒストリーを行った。内容のテープおこしを行うと共に、整文化し、本人の確認を経た上で、後任の担当者への公開バージョンを作成した。テープ起こしの内容を用い、リサーチクエスションについて分析する。また、テープおこした原稿を、同じ政策担当部署の後

任に見てもらい、感想を伺うことで知識の伝承の可能性と意味を探ることにした。

インタビューをお願いした人物は産学連携を担当する部署の室長クラスに当たる方である。オーラル・ヒストリーは、産学連携政策に関する話を中心にしたテーマオーラルの形で2017年4月と8月に実施した。

#### オーラル・ヒストリー

A氏は大学で機械工学を専攻した後、経済産業省に入省した。様々な業務を歴任した後、産業技術環境局大学連携推進課長を2年勤めた。また、技術政策に関係する業務経験としては、入省直後の工業技術院総務課、機械情報産業局、製造産業局の着任時が該当する。まず、着任時における産学連携政策への認識についてみてみよう。A氏の認識では、産学連携政策に関する重要テーマは一通り実施されていたという。

“状況でいうとね、一通りやっちゃったよなって感じだったと思いますよ。TLO法然り、国立大学の民営化然りね。利益相反の問題とかいろんな問題とか個別にはありましたが、ある意味局地戦で、それは問題が出てきたところを順番に解決していけばいい。だけれども大筋で言った時に、基本ルールはだいたい整備できたんじゃないかな、じゃあこの後どうすんのっていうのが、僕が着任した時で、だからこそ、そういう産学連携全体の今後の在り方みたいな検討が行われたんだと思います。個別のがはっきりしてたらそれに特化してやるんですよ。全部舞台の上に広げた議論をやったから・・・要は大学の産業界の連携って言った時に、大学の役目って教育と研究だって言うじゃないですか。で研究の分野では相当議論もされ、制度も整備されてきた。一方、変わっていないのは教育だと。大学での教育に何を期待するのかということと、じゃあそれを大学はどう実現していくかと。産業界はどういう協力をしたらよいか、すべきなのか、しなきゃいけないのか、まあこういったことをもう一度議論しましょうと言って始めたのが、産学人材育成パートナーシップ事業ってやつなんですよ。”

A氏が着任した後、実施した施策のひとつに、産学連携人材パートナーシップ事業がある。A氏の着任前には、製造中核人材育成事業が実施されていた。製造中核人材育成事業の目的は、「製造現場に求められる産業技術に関し、これを有する産業界が技術・ノウハウを提供し、技術の教育体系化／教授法等の教育ノウハウを有する大学等と一体となって、若手技術者等に対する現場技術教育を行うという新たな人材育成システムを実現する。製造現場の中核人材の育成のための拠点を全国各地に整備するため、地域の産業集積と大学等がコンソーシアムを形成して実施する、製造現場で求められる技術・ノウハウの教育プログラムの開発プロジェクトを提案公募し、採択案件を支援すること」である。これに対し、産学人材育成パートナーシップ事業は、「人材育成に係る産学双方の横断的課題や業種・分野的課題等について幅広く対話を行い、共通認識を醸成し、その後の産学双方の具体的行動につなげる」ことを目標としている。言い換えると、教育面に関する産学連携の拡充である。この産学連携人材パートナーシップ事業を立ち上げようと思いついたきっかけは、大学連携推進課長になる前の業務で、産業界と大学

の連携に関して、原体験と本人が呼ぶ経験をしていることによる。

“1999年の頃の僕のそのあとの原体験になってる行動で言うと、ロボット工業会のお偉いさんから日本の大学は何にも役に立ってないって言われたわけですよ。うちの企業は日本の大学でロボットを研究者、ロボットを研究している人は必要としない、要らないって言い切ったんですよ。我々が必要なのは制御のプロだと。材料のプロだと。センサーのプロだと。そういうのは要ると。だけど今の大学はロボットを作って、あ、動きましたと遊んでるだけじゃないかと。あんなのおれら全く要らないんだと。やっぱそれぞれのプロが必要なんだと。あとは中でうちに雇ったうえでロボットやってもらえばいいんですよ。そう言い切ったんですよ。つまり産業界は産業界で大学を信用していない。じゃあ産業界は大学に何を期待したいんだ、本来何をやってほしいんだ、大学はそれに対してどう応えていくか、あるいは大学の本来やらなきゃいけないことはなんなんだ、と徹底的に膝突き合わせて議論しましょうよと。こういうのを99年から2000年にかけての一年間やったんですよ。このロボット工業会とロボット学会がガチでぶつかって議論して・・・”

その後、関東経済産業局地域経済産業部長に異動した後には、産学官連携の地方版実践の現場に立った。そこでの実施施策についての語りにおいて、ネットワークキングを中心にした活動の実施がみられた。従来は県単位で実施されていた施策であるが、2つ以上の県にまたがって実施するほうが良い施策もある。これを実現するために定期的会合を行う場を構築した。

“県境を越えた瞬間に自分のことじゃないと思っちゃって頭の中から外れるんですよ。我々のようなね、広域的な組織って役立つところがあるんじゃないかと。つまり県がやろうとしていることに対して、県の中のリソースで考えるとそうなんだけど、隣とか、地図を広げて考えると「こういうこともできるんじゃないか」と。こういう発想に立って新たな提案をしていくことができれば、我々の存在意義があるんじゃないかと・・・年に2回県庁との意見交換会を実施して、それを定例化したんですよ。僕らは組織の中で県担当を決めたんですよね。「お前は徹底して埼玉県を勉強しろと、お前は茨城県の勉強をしろ」と。茨城県が何をしようとしていてそれはどういう背景があってそれをしようとしていて、じゃあ、ぼくらはそれに対してどういう付加価値のある提案が出来るのかっていうのを徹底して議論して、その上で年に2回会合をもったんです。”

## 考察

本稿は、探索型の研究を試みたものであり、1つの事例を元としている。このため、行政組織の知識伝承をどの程度一般化できるかについては疑問が残る。例えば、専門性がより求められるような部署においては、人事異動のパターンが異なる可能性もある。また、地方自治体では人事異動のサイクルがもっと長いこともある。ただ、行政組織の知識伝承という視点での研究の取り掛かりとして事例を取り上げ深掘りすることには意味があろう。以下、本事例からの考察を行う。

A氏が産学連携政策を担当することになった際、前任者の政策の方向性を引き継ぎ、人材育成に関する

る産学連携を組織対組織で実施する事業へと拡張した。引継ぎの際に、それまでに何を実施したかについては引き継ぐが、自らが何をやるかについては、当然のことながら引き継ぐわけではない。A氏が実施した施策の基本的アイデアは以前に着任した部署で経験した原体験が元になっていたと思われる。関東経済産業局において実施した施策も、産学連携人材パートナーシップ事業と同様にネットワーキング、場を作るというような性質のものであり、普段会わない人同士の対話の場を構築しているという点で原体験に類似する点が見受けられる。A氏が原体験と言及している経験もマッチングに関するものである。行政官の中にはある種の原体験を持ち、それが後々の政策立案の方向に大きな影響を与えている可能性がある。

オーラル・ヒストリーによる知識の伝承については有効な手段である可能性が見出された。大学連携室の後輩で直接面識の無い行政官の方に、整文化したオーラル・ヒストリーを見ていただいたところ、「引継ぎはしているものの、どのような考えで政策を立案したかについては分からないため、これを読むと先輩が何を考えて施策を立案したのか、その当時の背景が何だったのかなどが分かる。引継ぎ文書だけでは分からないところまで分かる」との肯定的な感想を得た。

前任・後任の間での業務引継ぎに関して、何をどの程度引き継ぐべきかは、難しい問題である。引継ぎするための時間がどの程度とることが可能かという問題がある。後任者が前任者の施策を引き続き実施するかどうかは、その部署の担当する政策の性質、前任者の施策の内容や継続可能性、発展可能性等、様々な要因が絡む。専門的な知識を必要とする業務であれば、関連する部署を異動することで凝集性の高い行政官グループを作り出し、グループ内に知識を蓄積するような人事異動が行われる可能性もある。このようなグループでは殊更に引き継ぎを実施しなくてもそのグループメンバーで暗黙裡に知識が共有できている可能性も高い。ただし、凝集性の高い集団は新しい施策や異なった方向の施策を実施できるかどうかという問題を有しているとも言える。

オーラル・ヒストリーが知識伝承において有効な局面として、各政策担当者がどのような背景で施策を立案したのかまで含めて後任に伝達する必要がある場合、後任が前任の施策立案の背景まで立ち返ってみたい場合、前任者の考えを短期間で理解し、新しい業務での知識をすばやく得る場合などが考えられる。今後、他の政策担当者に対するオーラル・ヒストリーを実施すると共に、施策の性質や人事異動の方針なども考慮に入れ、行政組織の知識伝承について研究を深める予定である。

## 参考文献

新井祥穂（2001）「小規模町村における広域行政の意義」地理学評論，pp35-52.

上野彰・永田晃也（2010）「オーラル・ヒストリー研究の科学技術政策分野への応用に関する検討」科学技術政策研究所調査資料 No. 188.

御厨貴（2002）『オーラル・ヒストリー 現代史のための口述記録』中央公論新社.

御厨貴（2005）「特集にあたって」『年報政治学』pp. iii-vii.