JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	非営利組織としての実験系研究室
Author(s)	水元，明法
Citation	知識創造場論集，4(3)：10-13
Issue Date	2008-03
Type	Research Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/5128
Rights	
Description	北陸先端科学技術大学院大学　21世紀COE プログラム「知識科学に基づく科学技術の創造と実践」

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

非営利組織としての実験系研究室

水元明法(知識科学研究科)

Abstract ― 本稿は、実験系の研究室経営を、非営利組織経営の枠組みで把握するという、方法論上の試みである。非営利組織の特質や経営の流れにふれ、その「使命」「活動」「評価」というそれぞれの要素から実験系の研究室を概観し、研究活動の現場にも多大な影響を及ぼす外部環境の把握と理解の重要性について述べ、研究室がパフォーマンスを発揮する一助になりうるとした。

1. はじめに

本稿は、21 世紀 COE プログラム「知識科学に基づく科学技術の創造と実践」のプロジェクトの一部として作成されている。本稿の母体となるプロジェクトは、バイオテクノロジーを主に扱う実験系研究室と、文化人類学を専門とするプロジェクト推進担当者が協力して進められる。研究室がもつ課題の発見的調査と把握を通して、研究パフォーマンス向上に寄与するための基礎的研究である。日本におけるこのような文化人類学的研究にはほかに例がなく、その点にも意義を見いだしている。

本稿は、これまでの研究を受けた上で、とくに実験系研究室の組織経営を、非営利組織の経営といった観点から把握することを試みるものである。

筆者は仏教寺院の経営を主テーマとしてすすめている。筆者はこのプロジェクトに参加し、はじめて実験系の研究室を観ることになった。それまでまったく縁のなかった実験系の研究室は、実際に調査に入ってみると、研究室が獲得してくる資金の規模、研究報告会や読書会といったゼミの内容、教授と准教授の多忙さなど、驚きの連続であった。このような実験系研究室をとらえるために、あえて非営利組織経営の枠組みをあてはめてみる。この試みによってある程度の異同や特質が見えてくることが期待される。本研究は、実験系研究室を非営利組織経営の枠組みでとらえるという、方法論上の試みであり、これによって得られるいくつかの視点は、最終的には筆者の主テーマにおける視座の構築にもつながるものになりうると考える。

なお、本稿は主に本学マテリアルサイエンス研究科の研究室を事例としてとりあげる。すべての研究室や非営利組織に一般化できるようなものではないことを前提としておく。

2.対象の A 研究室の特色

本プロジェクトで調査対象としてきたA研究室は目的志向的、実用志向の強い研究室であり、基礎研究よりは、成果を社会に活かすための応用的研究に重点をおいている。その実用志向の強さは、北陸地区で初の大学発ベンチャー企業を立ち上げていることからもよく読み取ることができる[i]。A 研究室の成果としては、論文、特許、2006 年度に本学で 26 パーセントをしめた研究プロジェクト獲得数(研究資金獲得)、研究成果の製品化・商品化[ii]、人材があげられる。

このような成果をあげていく A 研究室の組織形態のとらえ方として、伊藤泰信は「市場(産業)のロジック[iii]」と「学と教育のロジック[iv]」という二つの社会的要請に応える形での戦略的な組織運営を行っているのではないかと述べる。とくに A 研究室は、バイオベンチャーの起業などにも表れるように、応用(実用)志向が高く、産業化の加速、イノベーションというロジックの線上にある。A 研究室は外部環境、産業化という市場の要請、ロジックに対応するかたちで組織形態をカスタマイズさせており、A 研究室は両ロジックに対応するかたちでの戦略的な組織形態となっているため、教員個人もそれらに対応する形で動いているのではないかとしている[伊藤 2007:72]。

3.研究室は非営利組織か

本稿で扱う非営利組織(NPO)とは何か。そもそも大学の研究室を非営利組織として考えることは可能なのか。安立清史は非営利組織の概念のとらえ方を、1.制度論アプローチ、2.目的論アプローチ、3.経済からのアプローチ、4.構造ー機能的アプローチの 4 つに分けた上で、4 の構造―機能的アプローチが主流になっていると述べる[安立 2006:2-3]。構造―機能的アプローチは、組織の構造と機能から非営利組織を定義しようとするものであり、その要素としては以下の 5 つがあげられる。1.組織化されていること。個人的な活動と区別するために、まず組織化されている必要がある。2.政府

と区別された民間組織であること。これは単独でのアイデンティティを持った組織であることをいう。3. 意志決定を他者にゆだねるのではなく、自己統治していること。4.非分配原則をとること。非営利組織は、基本的に寄付金などによる収入や、事業で得た収益を組織内で分配することを禁じる。収益は事業を遂行するための費用にあてられ、より上質の事業を提供することに用いられる。ただしスタッフへの給与の支払いはこの原則に含まれない。5.ボランタリーな要素があること。スタッフの自発的な参加が必要とされる。

世界的に広く受け入れられているものが、このサラモンとアンハイヤによる定義[Salamon and Anheier 1994]である。本稿でとりあげる研究室も、これらの構造―機能的アプローチによる定義の諸要素にあてはまるものであると考える。研究室は組織化されており、個人的な活動と区別される。また単独でのアイデンティティを持つ組織である。大学は研究のための大学外からの資金として、教育研究基盤校費(国立大学)、私立大学等経常費補助金(私立大学)、各府省を通じて配分される競争的資金や委託研究などを受ける。しかし政府からこのような支援、援助を受けることは、この条件と背反しない。意志決定は、大学の意向もある程度含まれるが、その研究活動における意志決定は研究室のトップ、すなわち教授や准教授によって行われ、獲得した資金は非分配の原則をとる。研究室に所属する学生は、基本的に自発的に入学試験を受け、配属の希望を出すので、ボランタリーな参加という要素も満たされる。大学は広義の非営利組織に含まれるとされているが、その中にある研究室という小さな単位でも、非営利組織としての定義に当てはまる形態をとるものである。

4.非営利組織経営の特性と困難

「経営」は、非営利機関にとってはいい言葉ではなかった[Drucker 1991]。非営利組織のスタッフの、「経営」という言葉に対するアレルギーはとても強い。しかしながら、いかなる組織も、人材を結集して成果を生み出していくにはマネジメントが必要になる。組織の長となればその仕事の中心はマネジメントとなり、(誤解しない意味での)組織経営は当然必要なものである。しかし非営利組織の経営は、営利企業のものとの差異を含み、必ずしも容易にとらえられるものではない。私企業と異なる経営の難しさを、田尾雅夫は以下の 3 点指摘する[田尾 2002]。

1.組織のミッションを重視する点。非営利組織には、達成すべき使命がある(Drucker による非営利組織の自己評価プログラムにおける最初の問いは「我々は何を達成しようとしているか」である)。スタッフを個々の動機に基づいてではなく組織として動員するには、その目標を明確にする必要がある。これは企業組織で言われる「ビジョン(経営理念)」に近いものがあるが、非営利組織で言われる「使命」には、企業組織でいわれる「ビジョン」に、規範的な要素が加わり、準拠することが当然であるとされる。

2.非官僚的なシステム。原則ヒエラルキーを持たず、フラットな形態をとる。だが基本的な形態をとり続けることは、リーダーにスタッフからのアクセスが集中し、その全ての管理を行うことは時間的な資源配分などもあって、非常に難しい。組織が大規模化すれば、ある程度の官僚的なシステムが管理のために必要になる。

3.環境からの強い影響。非営利組織は典型的なオープンシステムであり、資金や人員のすべてを外部に依存する。絶えず出資者に気配りをしなければならず、環境適合を優先課題とする。それゆえに環境からの強い影響をうける組織である。

5.非営利組織の経営フロー

島田恒は、先行研究の「管理過程」や「公式組織」といった考え方を整理する形で、非営利組織の経営フローを 6 段階の回帰的プロセスとして提唱した。その経営フローは、それぞれの段階の頭文字をとって MOSTEC フロー[島田 1999:68]と呼ばれる。その各段階を以下に列記する。

Mission(使命):滅多に変更されない抽象的なものである。
Objective(目標):ミッションは目標によって具現化される。
Strategy(戦略):目標達成のための考え方。
Tactics(戦術):考え方のもとに採用する手段・手法
Execution(遂行):戦略・戦術のうえで遂行される。
Control(評価):非営利組織には、営利企業のように金銭による明確で客観的な評価基準がなく、実際の現場では無視・軽視されることがある。

使命(M)はなぜこのような活動を行うのか?といった部分を表し、目標(O)からはじまる OSTE は、どのように活動していくかを表すものである。

5.1.使命(ミッション)とは何か

非営利組織のミッションは、社会に貢献するための信念の表明であり、それに基づいて実践していく方向を宣言するも

のである。主要国における大学のミッションは、教育、研究に社会への貢献を加えた 3 つの柱からなっている[伊地知 2003]。本学の理念は「本学は，世界最高水準の豊かな学問的環境を創出し，その中で次代の科学技術創造の指導的役割を担う人材を組織的に育成することによって，世界的に最高水準の高等教育研究機関として文明の発展に貢献することを目指しますv」となっており、伊地知が述べたような教育、研究、社会貢献の要素を含むものになっている。だが、研究室は「大学の使命を遂行する」という明確な目標をもって研究活動を行うわけではない。大学の使命は内外に自明のものであるととらえられ、活動時に意識上に現れることはほとんどない。

非営利組織には、自らが接する機会と持つ能力を再検し、外部事情の変化と内部事情の変化を慎重に検討した上で、事業領域を変更すべき場合がありうる。非営利組織の使命には重みがあるが、それに固執して環境の変化をとらえられないと、最悪の場合その組織は存在意義を失い、社会に受け入れられなくなるだろう。非営利組織は社会に対して価値を提供することで評価される。評価されなければ支援を受けられなくなり、資源を外部に依存する非営利組織は、その活動を継続できなくなってしまうのである。

先述の MOSTEC フローにおける、どのように活動していくのかという実働段階（OSTE）に、使命（M）は方向性を与えていく。目的から始まる実働段階 OSTE の内容は、研究室の内外の情勢によって変化するものと、その学問領域の内的論理によって変化していくものがある。使命は抽象度が高いため、目的設定の段階で、自らを取り巻く状況に合わせてその解釈を変える必要が当然ありうる。研究室における研究活動は、その使命よりむしろ、内外の情勢によって強い影響を受け、変容していくものだと考えられる[図1]。

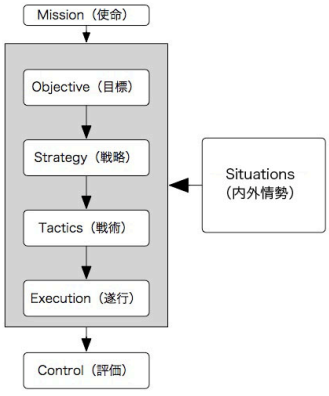

図 1（MOSTEC フローをもとに筆者作成）

5.2.活動評価の視点

非営利組織体の目的は、その活動によるミッションの達成である。よって、その成果のとらえ方は、利益の増大といったような営利組織のものとは異なるため困難であるといえる。田尾雅夫は、よりよい NPO として、パフォーマンスの発揮の必要性を指摘する[田尾 2002:168-171]。その判定方法は、組織におけるアウトプットを測定して評価することである。また兵頭和花子は、ミッション達成の評価に関する先行研究の類似点・相違点から、インプット・アウトプット・アウトカムはミッション達成の評価の視点としてそれぞれに共通しているとし、インプット、アウトプット、アウトカムをミッション達成の評価の視点として扱った[兵頭 2007:88]。

NPO においてはその組織の生産性や効率のよさを知るための手がかりは、外部にほとんどない。よって名声の確保を試み、信用を得ることが課題になる。活動が順調なうちは一度確定した信用は消えにくいが、悪印象を与えれば没落も早い。信用を確保しつつ、かつ競合する他の諸組織の先頭を走ることが肝要である。また非営利組織は環境からの正当性の付与で存立が決定される。成員のやりがいを提供するだけの組織は、環境に位置するアクターから正当性を与えられない。非営利組織は外部への説明責任を果たすことが組織の評価における基準となり、その目的と成果を報告することで、ミッションにどれだけ応えられたかをアピールできる。しかし実際の非営利組織では、評価が行われないことが多くあるとされる。そもそもの評価の難しさに加え、ボランタリーな活動であるために評価されること自体を嫌がる成員もいるという。だが評価を行わなければ、本稿で述べてきたように外部にアピールする素材が得難くなり、外部からの資源獲得に悪影響を及ぼすことも考えられる。

多くの非営利組織は評価を行わないか、もしくは自己評価を行って自らの正当性をアピールする。だが、本稿でとりあげる実験系の研究室では、そこをとりまく制度の中に、成果を評価する段階が組み込まれている。たとえば論文の査読、特許の審査、学位の認定などがあげられる。ここにあげたような評価は、基本的に研究室の外で行われるものである。

教育、研究、社会貢献の要素を内包した大学の理念から、最後に行われる評価までの MOSTEC フローの各段階をみてみると、最初の Mission の設定は研究室の環境である大学が担い、Objective、Strategy、Tactics、Execution の段階を研究室が遂行し、最後の Control は研究室の環境にある

学会、特許庁、大学などが行うものであると言える。

6.おわりにー非営利組織としての研究室

A 研究室は、企業や内外の研究機関から高い評価を受けてきた。組織の評価は使命―遂行―成果の一連の流れをふまえて行われ、そこで重要視されるのは成果である。

非営利組織の経営フローは使命（M）からスタートする。研究室は大学が設定する使命を保持するものの、それは研究室の成員にとっては自明すぎて意識されないものになっていると思われる。使命と同等か、それ以上に目標（O）以降の段階で進められる研究活動に大きな影響を及ぼすのが、研究室の内外情勢の変化である。研究室は独自の、A研究室で言えば実用目的志向を持つような目標（O）の設定からスタートし、研究活動を進め、アウトプットとしての成果物を生産する（S、T、E）。それらは環境に位置する評価（C）を行うアクターに送られ、研究室のアウトカムとなる。非営利組織の使命ー遂行ー成果ー評価といった流れの中で、研究室は自らを取り巻く制度上、必ず、常に評価の目にさらされ続ける。「使命と同等以上に経営に影響を及ぼす要素を持つこと」と、「他の非営利組織では必ずしも行われていない評価（C）が、外部のアクターによって必ず行われること」の二点が、研究室を非営利組織として捉えた場合に、特異な点として浮かび上がってくる。

それぞれの大学が持つ使命は、伊地知が指摘するように三本の柱を中心とした同様のものであり、それゆえに研究室は目標の設定以降で独自色を出していかねばならない。伊藤が示した2つのロジック、「市場（産業）のロジック」と「学と教育のロジック」[伊藤 2007]両者のせめぎ合いの中で組織はその形態を変容させていく。これは研究活動への影響を述べたものであり、さらに本稿でこれまでみてきた経営の流れも併せると、この両ロジックは研究室経営における使命（M）と内外情勢（Situations）に該当し、実働段階（OSTE）を方向付けていくものだと考える。

本稿は、研究室をあえて非営利組織経営という枠組みでとらえることによって見えてくるものがあるのではないかという方法論上の試みであった。研究室には、非営利組織の定義や経営フローと適合する点がいくつもみられたが、その枠組みに当てはまらない要素も 2 点みられた。

研究室の経営フローには、目標設定に大きな影響を及ぼす内外情勢の把握と理解という段階が、非営利組織の経営フローに加えて必要になる。研究室は常に外部からの評価の目に晒され続けるため、成果を方向づける目標設定を、研究室を取り巻く情勢をよく検討した上で行う必要がある。ここで述べた内外情勢の検討は、使命と同等かそれ以上に研究室経営に多大な影響を与えるものである。研究室のトップが内外情勢をとらえる視点を持つことは、研究室のパフォーマンス発揮の一助となるのではなかろうか。

【文献】

安立清史, 2006,「非営利組織(NPO)理論の社会学的検討」『人間科学共生社会学』Vol.5, pp.1-15.

Drucker,P.F.,1990,*Managing The Nonprofit Organization*. Harper Collins.（＝1991,上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営―原理と実践―』ダイヤモンド社.）

橋本理, 2004,「非営利組織研究の射程」『経営研究』大阪市立大学, Vol55-2, pp.71-93.

兵頭和花子, 2007,「非営利組織体における情報開示と業績評価の可能性」『年報経営分析研究』Vol.23, pp.87-94.

伊地知寛博, 2003,「大学における研究の評価に関する理論と実際―システム的視点」『NISTEP Discussion Paper』No.30.

伊藤泰信, 2007,「実験系研究室における知識生産活動把握のための組織比較の試みーラボラトリー=マネジメント以前ー」『知識創造場論集』4(2):64-75.

Salamon, Lester M. & Helmut K. Anheier,1994,*The Emerging Sector: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective – an Overview. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies*, Maryland.（=今田忠監,1996,『台頭する非営利セクター―12カ国の規模・構成・制度・資金 源の現状と展望―』ダイヤモンド社.）

島田恒, 1999,『非営利組織のマネジメントー使命・責任・成果ー』東洋経済新報社.

田尾雅夫, 2002,「NPO における経営管理の困難さについて」『NPO と経営学』中央経済社, pp.151-175.

[i]ただし 2007 年度現在、A 教授は客員教授となり、年度末には本学における研究室は解散される。

[ii] 通常は共同研究を行った企業が「開発」以降のプロセスを担当していく。しかし A 研究室では先述のようなベンチャー企業を起こし、研究成果の製品化をすすめている。

[iii]大学という教育・研究機関に求められる学問領域の発展、その知識体系の発展に寄与する役割をもつ。

[iv] 学問の発展そのものに寄与する。学の発展を追究していくという役割

[v] http://www.jaist.ac.jp/~kouhou/General_info/mokuhyou.html