



RIETI Policy Discussion Paper Series 05-P-004

**制度変革期における組織に対する成員の意識
— 国立試験研究機関から独立行政法人への移行期の事例より —**

藤本 昌代
同志社大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

制度変革期における組織に対する成員の意識

－ 国立試験研究機関から独立行政法人への移行期の事例より －

藤 本 昌 代

同志社大学 社会学部 社会学科

要 旨

本稿は独立行政法人化された旧国立試験研究機関（以後、A研究所と呼ぶ）の成員への組織に対する意識調査の結果をまとめたものである。2001年4月行政改革の一環として多くの国立試験研究機関が独立行政法人化された。現在では大学も独立行政法人化（国立大学法人）され、社会的にも徐々に認識されつつあるが、当時は独立行政法人化されることが組織にどのような変化をもたらすのか誰も予測の範囲を超えることはできず、期待と不安の中、新制度が発足した。これまで国の組織として「公」の立場で職務を果たしてきた研究機関が、公と民間の中間に位置する機関として定められ、国の機関に適用されてきたルールから民間の機関に適用されるルールへの移行や主務官庁との関係の変化など、従来の仕事の進め方とは異なる方式が採用されることになった。本調査の対象となった研究機関は、産業活性化の担い手として経済効果を高めるような研究成果、およびその運用を期待され、国の機関であった時代に重点化されていた基礎的な研究だけでなく、産業界と連携して事業化に展開する研究も強く期待されるようになった。本稿では当時、新制度発足と同時に、どの独立行政法人よりも大幅に組織構造を再編し、新しい組織作りに取り組んだA研究所の改革が組織成員にどのような影響を与えたかということについて検討を行うものである。この研究は制度変革期の組織と個人の関係、組織と社会との関係を継続的に分析するものであり、定点観測によりその変化を通時的に比較することを目的としている。したがって、本稿は2001年冬からのインタビュー調査、2002年のアンケート調査当時の情報を分析しているものであり、定着期を迎えている現在のA研究所の状態を示すものではない。

*同志社大学 社会学部 社会学科 助教授

(E-mail: mfujimot@mail.doshisha.ac.jp)

本稿は著者が独立行政法人経済産業研究所研究員として、2001年8月から2003年3月まで行った調査プロジェクトの研究成果の一つである。本稿を作成するに当たっては、青木昌彦経済産業研究所前所長（現 スタンフォード大学名誉教授）、原山優子同研究所前ファカルティフェロー（現 東北大学大学院教授）、同研究所の同僚、並びに同研究所リサーチ・セミナー参加者の方々から多くの有益なコメントを頂いた。本稿の内容や意見は筆者個人に属し、経済産業研究所の公式見解を示すものではない。

■はじめに

2001年4月、小泉純一郎内閣の行政改革の一環として多くの国立試験研究機関が独立行政法人化された（独立行政法人通則法参照）。政府は1995年の「科学技術基本法¹」において、欧米追従型からフロントランナーへの展開、科学技術研究成果の運用に対する経済効率向上という科学技術研究政策の重点化を明確に示した。創設当時の国立試験研究機関は「公」の立場として、さまざまな試験を行うことで民間を支え、時代とともに民間では取り組みにくい、国として必要である研究を行うことも期待されてきた。ことに1980年代半ば以降の「基礎研究シフト（基礎研究を重点的に行う政策）」後は、大学と同様に、研究の重点がより先端的な研究へと移行していった。しかし、直接的な産業界への貢献を求められるようになった今日、国立試験研究機関にはこれまで重点化されていたとは言い難い役割、つまり事業化に展開できる研究への期待が高まるようになった。

本研究の調査対象となったA研究所は、行政改革に伴い多くの機関が統廃合された中で、傘下にあった15の研究所を統合することで全ての研究所が維持された。A研究所の旧組織（以後、旧研究所と呼ぶ）は、これまでも社会的要請に従い、ミッションを変化させて傘下の研究所の統廃合を行ってきたが、独立行政法人化に伴い、100年以上続く高名な研究所や地域拠点を含む15の研究所を1つの研究所の名の下に統合した。主務官庁、外部評価者からのA研究所への強い期待は、科学／技術研究成果によって世界的に優位性を高める（いわゆる国際競争力強化と言われるような）政策への寄与である。A研究所は(1)「国立」から「独立行政法人」に移行し、(2)「公」の立場に加えて「民」の指向も取り入れることになり、(3)独立していた15の組織を解体して55の研究部署と間接部門を並列に配置し、(4)トップダウンを重視し、(5)15研究所ごとの自治的運営が1つの研究所に統合されて中央集権型組織となった。A研究所では独立行政法人化により、これまで以上に研究成果の創出・活用・表出が求められ、民として守るべき法律の適用など、これまでの慣習や手続きが変化した。新制度下では旧研究所の慣性（旧体制下での法制度・慣習・規範など）の影響を受ける成員が、新体制で運営される組織とコンフリクトを起こすことが予想された。産業界、学界、官界のそれぞれに評価されるような研究成果や行動を求められることになったA研究所の成員は、社会的期待を強く感じ、それに対応するための情報を求めた。

■研究の目的

本稿は国立試験研究機関の独立行政法人化を事例として、制度変革期における組織の動態をとらえる上で、変動初期の一時点の分析を行ったものである。これまで研究機関に関する研究は静態をとらえたものが多く、実証的に組織と成員の関係を動的に検証するものは少なかった。本研究は実証的なデータを用いて動的状態にある組織の中の諸現象のメカニズムや要因、構造を提示し、組織と個人の関係性に新たな論点を提出することを目的としている。

¹ 1995（平成7）年11月15日に施行された科学技術政策の基本的な枠組みを与える法律であり、「科学技術創造立国」を目指した科学技術の振興を強力に推進していくことを目標に作成された。

また、A研究所は研究職が大半を占める「専門職組織」であり、専門職研究としても重要な示唆を与えてくれる調査と考える。専門職は職業人志向をもつ人々とされており、Gouldner が組織の成員を職業人性（cosmopolitans）と組織人性（locals）の2つに分類している。コスモポリタンは雇用されている組織に対する忠誠心が低く、専門知識に深く関与しており、専門的な自己充足に関心を向ける職業人志向の強い人である。彼らは外部の準拠集団を志向する傾向がある。ローカルは組織への忠誠心を強くもち、そのヒエラルヒーの中での上昇に関心を向ける組織人志向が強い。この組織の成員の分類の中で、専門職は専門知識の修得や外部に準拠集団をもつなどコスモポリタン志向が強いとされる（Gouldner, 1957, 1958）。研究者も他機関でも通用する専門知識を保有するため所属組織に対して自立的な職業人と言われ、所属組織の目的よりも学会で認められる研究を重視する態度をもつ者も多い。しかし、組織間移動が少なく、組織のミッションの内面化²を強く求める日本の組織において、組織へ情緒的関与を高める者も少なくない（藤本, 2005）。組織の規範や行動基準を内面化している者ほど、これらが自己の態度・行動を決定する上での「望ましき」の指針となる。では大幅な制度改革が行われた組織において、人々はどのような行動基準に依拠していくのだろうか。その影響を受けるのは組織への忠誠心が高い組織人と言われる事務職だけであろうか。また、制度改革の影響はどこまで持続され、人々の中で受容、排除、改変されていくのだろうか。個人は新しい環境を与えられた時、(1)適応する、(2)環境に働きかけて環境を改変する、(3)環境から離脱するなどの行動を起こすだろう。組織成員は新しいルールを形成していく過程で旧ルールを採用したり、外的環境により自己の意識や行動に影響を受けてこれまでと異なるルールを形成したり、周囲からの期待を内面化して社会的要請が自己の目的となることも予測される。本研究はこのような点について解明するために青木が提出した通事的比較制度分析という分析枠組みを取り入れ（青木,2001）、長期的視野の下に定点観測を行い、社会的環境の変化と組織成員の共有する行動基準・規範の変化の分析を試みるものである。本稿は制度改革の始まりの時期の観察として、新制度発足直後の成員の適応期を記述するものの一つである。現在、定着期を迎えているA研究所では本稿で示す状態からすでに変化しているが、まずは制度変革初期の動的状態にある組織の記録として記す。

1 調査手続き

1.1 A研究所調査概要

本調査は複合的に行われたものであり調査実施内容は以下のとおりである。インタビューは主に数量化が困難な内容に対し、現状把握、歴史的経緯に関する情報取得、質的分析のために行い、量的な傾向把握を行える項目に対してはアンケート調査を行った。本稿ではアンケートによる量的なデータ（④の調査）を中心に分析を行う。

- ① 独立行政法人化準備ワーキンググループ・メンバー（行政官、研究者）に対するインタビュー調査（2001年8月～2003年3月）6名
- ② A研究所・理事・運営スタッフ、研究ユニットリーダーに対するインタビュー調査

²内面化とは外的な規範や意見を自身の価値や態度として自分の中に取り入れること（古畑,1994）

(2001年10月～2002年3月) 39名

- ③ 他省庁独立行政法人研究機関へのプレ調査(2002年6月) 10名
- ④ A研究所・成員(非正規雇用者を含む全ての職員)へのアンケートによる全数調査(2002年7月)(詳細は次節参照)
- ⑤ A研究所・研究所長・理事・アンケート回答者中、インタビュー協力者に対するインタビュー調査(2003年2月) 59名

1.2 調査方法

本調査は2002年8月にA研究所に対して行ったアンケート調査である。対象は非正規雇用者を含める約5,800名への全数調査であり、回収されたサンプル数は管理職123名、研究職1,355名、行政職634名であった(詳細は付録1参照)。

2 新体制に対する成員の意識

組織成員は旧研究所との比較の中で現組織の運営についてどのように感じているのだろうか。本章では組織に対する成員の意識を(1)職場環境の変化に対する意識、(2)組織の運営方針に対する情報取得欲求、(3)組織運営者と成員の関係の認識、(4)組織目標の共有度の4つ観点から分析する。

2.1 職場環境の独立行政法人化前後比較

本節では職場環境の変化に対する成員の意識を以下の4項目で尋ねている。なお、この項目は独立行政法人化前から勤務していた回答者に限定している。

<質問項目>

(1) 国立試験研究機関時代と仕事の条件は大きく変わらない

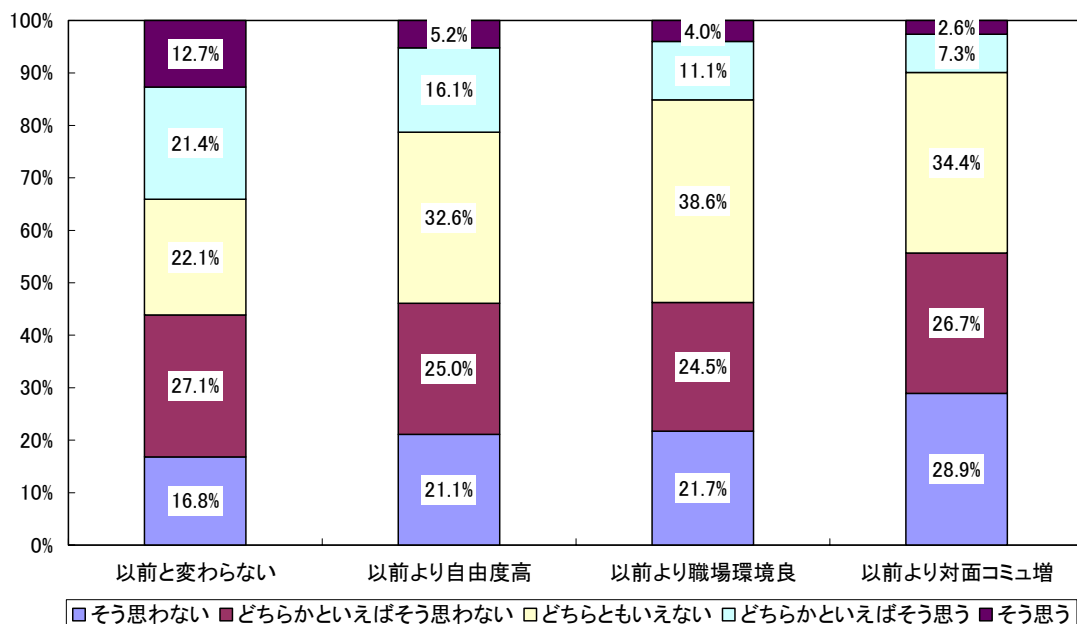


図2.1 仕事環境の独法前後比較

n=1478

- (2) 国立試験研究機関時代より仕事の自由度は高くなった
- (3) 国立試験研究機関時代より職場環境がよくなった
- (4) 国立試験研究機関時代より職員同士の対面コミュニケーションが増えた

図 2.1 に示すように(1)「仕事の条件」に関しては **44%**が変化を感じている。(2)「自由度」に関しては半数近くが高まったとは感じていない。(3)「職場環境」に関しても半数近くが以前より向上したと感じていない。(4)「対面コミュニケーション」に関しては、半数を超える人々が増加したと感じていない。インタビューでは回答者(②と⑤を合わせた回答者。以後、インタビューについて②と⑤の回答者の合計を指す)の **90%**以上が、新体制での事務処理の多さなど現在の職場環境について以前よりも不自由を感じていると回答した。発足後約1年半のこの時期は、旧体制から新体制への過渡期であり新体制が旧体制よりもよい職場環境であると感じるまでには至っていない。

2.2 組織構造再編と研究所の運営方針情報取得欲求

インタビューでは、一方で運営に関する対面 (**face to face**) での説明が不足しているという成員の言葉がしばしば聞かれた。**15** の研究所所長が出席していた会議と異なり、研究所のトップリーダーと **55** のユニット長、間接部門の部門長と運営スタッフの会議は非常に大規模なものとなり、意思の疎通を図るには大きすぎると言われた。他方で運営スタッフは何度も説明しているのにもかかわらず説明不足と言われるという。新制度下の組織では情報伝達が相互の意図通りに進まず、コミュニケーション齟齬が起こっていた。各ユニットへの連絡は管理部署の各ユニット担当の事務職による連絡、運営スタッフから組織内電子ネットワーク(以後、イントラネットと呼ぶ)を通じて情報発信がなされていた。また、各研究ユニット・間接部門などから運営スタッフに集中的に情報がフィードバックされ、大量の情報が運営スタッフに集まった。研究ユニットからは情報を求めてもなかなか運営スタッフから返答が来ないなど、通信技術以外にも情報が滞る状態にあった(発足当初、イントラネットの整備が間に合わず、それがコミュニケーション齟齬を助長させたことも一因であった)。これまで研究所ごとに所内通達が行われ、対面も含めた情報伝達ルート(研究所所長、副所長、部長などの役職者からの情報提示)が利用されていた。旧研究所の **15** 研究所には、研究所ごとに事務作業が完結するだけの事務職が配置されていた。独立行政法人化後は運営の合理化を図るために事務処理が中央での集中管理方式になった。研究所ごとに大勢の事務職で行ってきた作業のうち共有できる部分は中央一括で行われ、ミニ研究所状態になったユニットには **2** 名の事務職が配属された。つまり事務職が研究現場から間接部門・運営本部へ大量に異動となったのである。研究所という組織では研究者を重視しがちだが、専門分野の用語や当該分野の学会・海外の研究機関に共有された作業の進め方などを熟知した事務職の存在は対外的に活発な活動をする研究ユニットであればあるほど重要になってくる³。これまで研究所内情報は所内の事務職がとりまとめをしてきたが、新体制では研究者が自ら情報を得ることが求められた。ユニット長・研究員へのイ

³ この点については別稿に譲るが、研究機関の事務作業には高度な作業を行う事務職の存在が重要であるが、その業務に対する評価は充実しているとはいえ、女性の非常勤職員が正規雇用化されず、仕事のレベルに見合った報酬を与えられていない例も少なくない。

インタビューでは運営スタッフ・各間接部門から未調整なまま送られてくる類似文書（アンケートや外部発信のための研究者情報収集用文書など）への対応を求められ、重複した作業に対する疑問が述べられた。組織運営スタッフは非常に大きくなった組織での情報共有にイントラネットを利用した。これまで旧研究所内では組織構造に沿って情報が伝達されるという、いわゆる職制にしたがった情報伝達ルートが構築されていたが、新体制では情報伝達ルートの確立が遅れていた。インタビューでは**90%以上**の人々から「運営者の方針がわからない」「情報がない」「この先どうなるのか不安だ」「何故、この作業が必要なのか説明がない」という言葉が聞かれた。制度設計の時点では研究分野の設計、人の配置、部署の設計に非常に多くの議論が重ねられたが、情報伝達ルートに関する議論は全く見られなかった（組織設計ワーキンググループ議事録より）。本節では組織運営方針に対する情報取得欲求に関する以下の**2**項目について成員の傾向を見る。この項目以降は全回答者を対象にして分析を行う。

<質問項目>

- (1) 研究所の運営に対する意思決定過程をもっと知りたい
- (2) 情報発信者（責任者）が誰であるのか知りたい

図 2.2 に示すように**(1)**「意思決定開示希望」は**65%**が希望しており、組織運営に関する意思決定過程への関心の高さがうかがえる。**(2)**「情報発信者開示希望」は**76%**と、伝達情

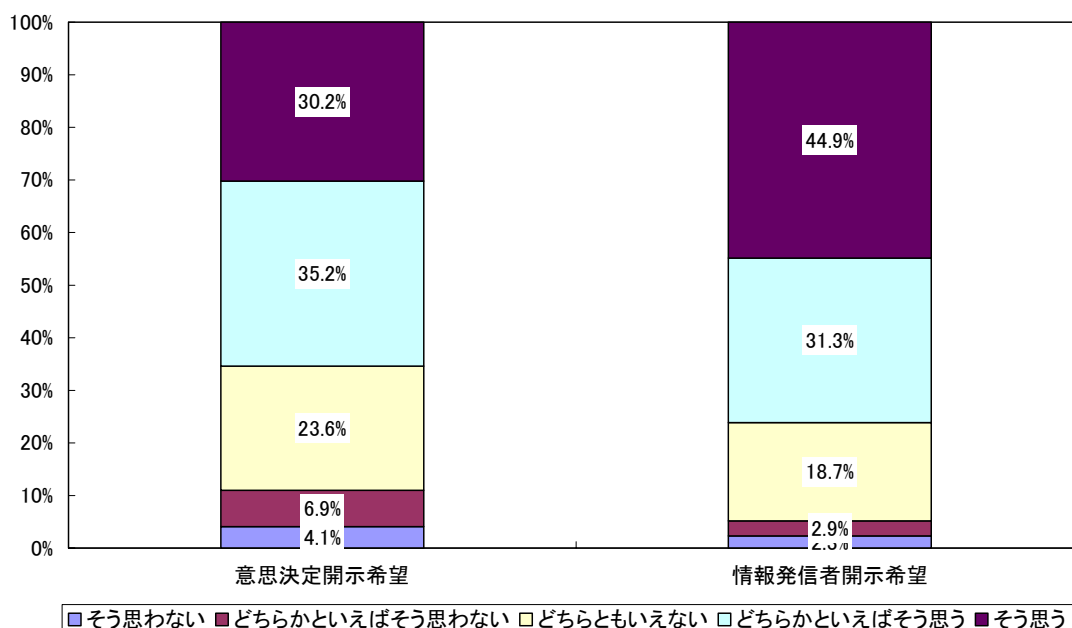


図2.2 運営方針情報取得欲求 n=2017

報の発信者、責任の所在を求める意見が多い。ユニット長へのインタビューでもこれらのアンケート結果と同様のことが述べられた。これらの項目から成員の意思決定に関する情報取得欲求の強さが窺われ、組織の将来展望に関わる情報を重視している姿勢が示された。

2.3 組織運営者と成員の関係の認識

ここでは組織と成員の関係性について検討する。創設期の組織では、新しい方針や業務連絡が意図通りに伝わらないことがある。新制度下の組織の運営方針は現場の成員にどのように受け止められているのであろうか。A研究所の設立は行政改革の時限と連動して時間的余裕がなかったことから、イントラネットの構築の遅れ、対面での組織情報伝達・情報共有ルート構築へのシミュレーションがなされないまま新制度の発足となった。成員は少ない情報の中から自らが置かれた状況を把握せざるをえなかった。そのため、インタビューでは組織運営スタッフに対して信頼感を持ってないと語る研究員もあった。そこで、本節では組織内の信頼関係に関する以下の6項目を分析し、変革期の組織成員の関係を検討する。なお、質問票では管理職・管理職以外の行政職では「仕事」としているところを研究職では「研究」としている。

<質問項目>

- (1) 研究所運営者は研究者（所員）の研究（仕事）に関する要求に無関心である
- (2) 研究者（所員）は研究所の運営に無関心である
- (3) 研究所の方針が予測不可能で行動を起こせない
- (4) 理想的な研究（仕事）環境は実現されず、むしろ後退している
- (5) 個人の力では組織を動かすことは困難である
- (6) 所員は相互に協力する気持ちになっていない

図 2.3 に示すように、(1)「運営者は所員の要求に無関心」だと感じているのは 35%、所員の要求に無関心でないと回答したのは 31%、判断しかねるのは 34%と運営者の評価は 3 つに分かれている。それに対して(2)「所員は運営に無関心」であると回答したのは 29%、無関心ではないと感じているのは 38%、判断しかねるのは 34%であったことから、成員の関心の方がやや高いと受け止められている。(3)「方針予測不可能で行動起こせず」と感じ

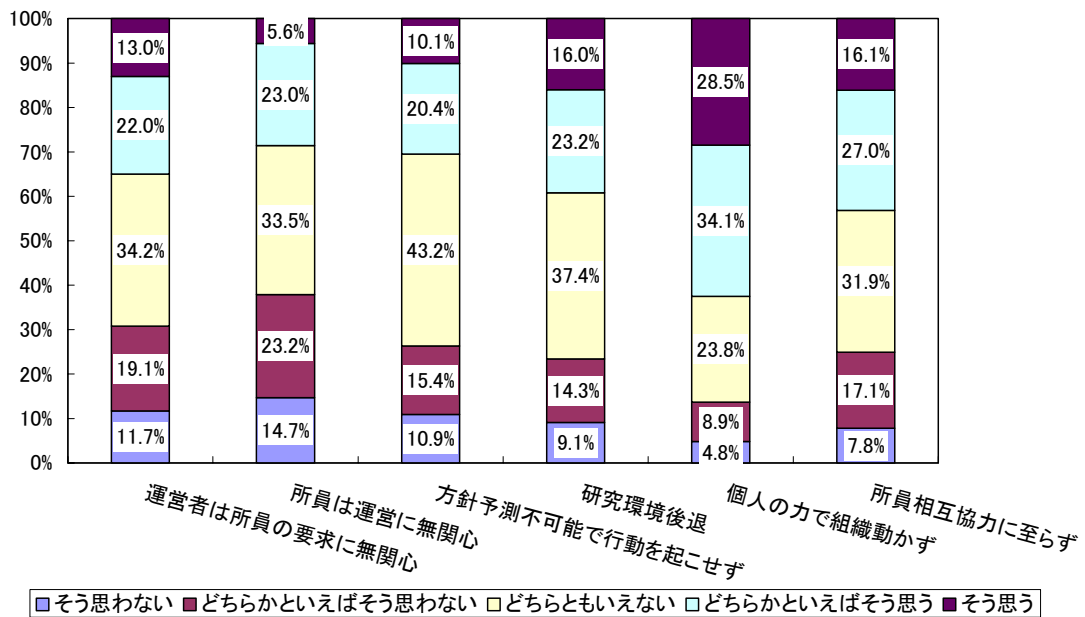


図2.3 組織と成員の関係 n=2023

ているのは、**31%**、そう思わない回答者は**26%**、そして**43%**の人々がこの項目について判断しかねていた。環境については**39%**が**(4)**「研究環境の後退」を感じており、後退を感じないという**23%**より多い。また組織への影響力として**63%**の成員が**(5)**「個人の力では組織を動かせず」と感じていた。さらに協働体制構築への不安は組織に対するものだけでなく、**(6)**成員同士が「相互協力の気持ちに至らず」と**43%**の回答者が感じていた。**(1)~(6)**の項目を検討した結果、組織運営者に対する不満や予測不可能性への不安だけでなく、個人が組織の紐帯から切り離され、協力関係に至れない状態にあるという不安な様子が窺える。インタビューでも人々が訴えた「情報不足」による今後への不安感、組織運営への関与の難しさ、成員の紐帯の弱体化など情報から孤立しがちな成員の状態が窺えた（たとえば、競争的環境という新制度下では、これまで協力関係にあった同分野の他のプロジェクト同士がライバルとなり、情報交換が行いにくくなったと述べる研究員がいた。アンケートでも「旧研究所より、研究者間の協力がしにくくなった」と**42%**が感じている）。

2.4 新制度下の組織目標共有

組織の運営に関する目的、方針は成員に共有されていることが重要であるが、制度変革期、大規模組織、他地域横断的な組織であるA研究所では、文書、イントラネット、同僚との対面コミュニケーションが組織内の情報共有ツールになる。運営スタッフは中期目標・計画は公表しており、方針は明確だとしていたが、インタビューでは**90%**以上の成員が「研究所の実質的な方向性がわからない」と述べていた。そこで本節では組織の目的、方針に関する認識について以下の**3**項目の分析を行う。

<質問項目>

- (1)成員は研究所の運営方針などを十分に知っている
- (2)成員は研究所の運営方針によく従っている
- (3)研究所の目的は明確である

図 2.4 に示すように**(1)**「成員は運営方針を十分に知っている」と認識している者は**12%**と非常に少なく、否定的な意見が半数近くを占めており、新制度発足直後の組織では情報共有が難しい様子が窺える。**(2)**「成員は運営方針によく従っている」と感じているのは**25%**程度であり、周囲の成員の状況について判断しかねると回答している者が**53%**と半数を超えていた。**(3)**「研究所の目的明確」は、明確であると回答した者が**28%**程度であり、それ以外は新体制の目的が明確かどうか判断しかねている、あるいは明確ではないと考えている人々であった。研究所の目的が明確であると回答したのは全体の**4分の1**程度であった⁴。この**3**項目から示されたのは、インタビューで述べられた「新体制の方向性が不明」という意見を裏づけるものであり、旧体制から新体制の変化に戸惑う成員の状態が示された。

2.5 新体制に対する成員の意識のまとめ

⁴ 本データではユニット、チーム、プロジェクトと集団の規模が小さくなるほど、目的が把握される傾向にあった。

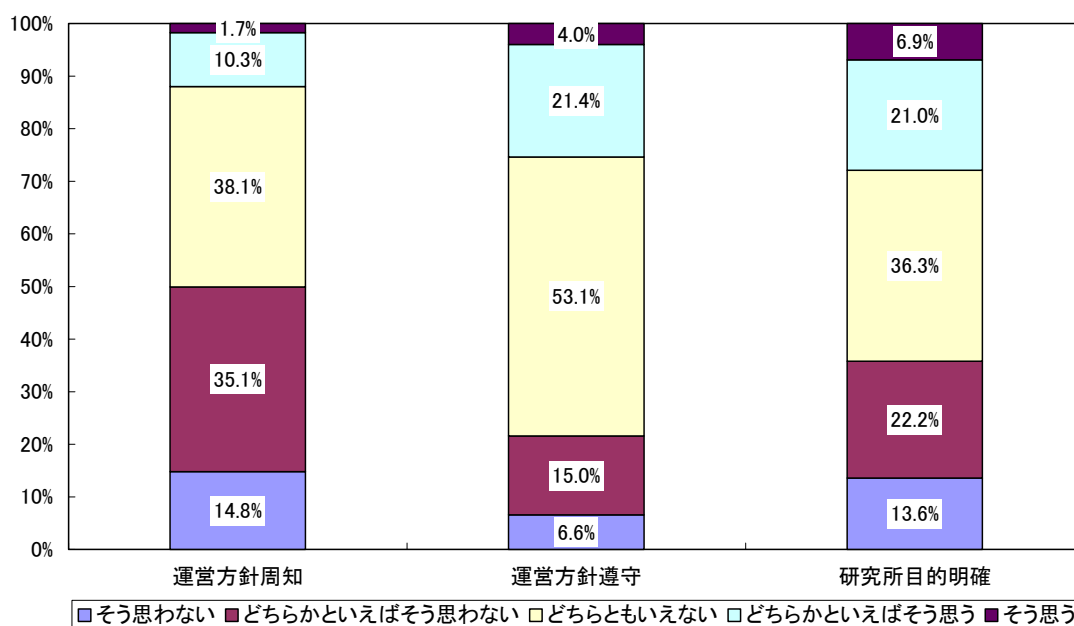


図2.4 組織目標共有 n=1957

本章では新体制に対する成員の意識について分析を行った。新体制発足後1年半では、成員が旧研究所よりもよい職場環境になったと感じるには至っていなかった。成員は組織での意思決定過程に関する情報や組織の将来展望に関する情報を強く求めていた。組織運営者の成員に対する関心は、低いと考える者と低くないと考える者が同程度であったが、成員の組織運営への関心は運営者の成員に対する関心より高いという回答であった。また成員間の紐帯が弱体化していることを示す回答もあり、個人が孤立した環境下に置かれていることが窺えた。組織の方針に関する回答では周知されていないという回答者が半数を占めていた。研究所の目標を明確であると回答した者より明確ではないと回答した者の方が10%程度多く、組織の方針の共有の困難さが示された。

3 成員の社会的属性と組織への意識

本章では旧研究所から在籍している成員と独立行政法人化以後から在籍する成員の組織運営に対する意識を比較する。A研究所では独立行政法人化に際し、国立試験研究機関での業務の進め方の変更のみならず、多くの制度改革を行った。自治型運営であった15の研究所の解体は、100年以上続いた伝統のある研究所が名前を失うなど、中央管理型への組織構造の変更に留まらず、名実ともに人々の価値観、慣習の変化を求めた。旧研究所から在籍していたユニット長へのインタビューでは、新体制への適応は事務業務・研究費獲得・研究環境維持費の発生などの外的な部分だけでなく、旧研究所に付随した社会的な威信、役割期待、使命感など内的な部分への影響に関する言葉が述べられた。

3.1 分析の枠組み

では新制度は成員に等しく影響を与えるのだろうか。同じ環境変化であっても受容の程度が異なるとすればどのような人々に違いが見られるのだろうか。これまでの制度的慣性の影響、新体制での設計時の想定と運用時の現実との間の齟齬など、定着期に至るまでに

さまざまな組織と個人のコンフリクトが予想される。そこで、以下の項目間関係について検討を行い、制度改革直後の組織に対する成員の意識・行動について分析を行う。

新制度下にある成員を以下の仮説により2つのタイプに分ける。

- (a) 旧研究所からの雇用者
- (b) 独立行政法人化以後の雇用者

「(a)旧研究所からの雇用者」は、旧体制の組織の運営を経験している人々であり、旧体制から新体制への適応が必要な成員として位置づけられる。組織再編が望まれる場合の多くは、人々が組織の「社会的寿命」を感じる時である。「社会的寿命」とは、外的要因、内的要因にかかわらず、人々が現状を変えることを強く望み、組織、制度、建物、流行物等々の必要性、存続の意義に限界を感じることを指す。これは実際に対象が機能不全であるかが問題ではなく、改善で対応できる場合でも人々が新しいものへの移行を望む状態である。インタビューでは、一方で旧研究所に社会的寿命を感じて全く新しい組織を創ることで、パフォーマンスの高い組織に生まれ変われるのだという設計者の意気込みが聞かれ、他方で新組織でも使えるノウハウを分析せず、全くこれまでの組織運営の方法を生かさず、一から設計し直す考え方に疑問を感じるという声が聞かれた。旧研究所の慣習を習得していた成員にとって、設計に参画した成員以外は受動的環境変更であることから、以前と比較して不具合を感じる場面では新体制で運営しようとする組織に対してコンフリクトを起こすと想定される。

「(b) 独立行政法人化以後の雇用者」は、新体制への適応が比較的スムーズに行われると予測される人々である。旧研究所の組織運営を経験していない人々であり、新旧の運営方針の違いを感じることはない。転職者も前職場からの適応は必要であるが、自ら選択して入った組織(能動的環境変更)であることから新体制を受け止めやすいと予測される(「郷にいれば郷に従え」という意識があると想定)。また、A研究所は当時、公務員型の独立行政法人であったことから正規雇用者を大幅に増員することが難しく、独立行政法人化後に雇用された人々は研究職、管理職、行政職にかかわらず非正規雇用が多く、特に上位職の研究者、管理職は他の公的機関に属して、兼務という形で出向していることが多い(公務員であるため、副職にはならない)。他には任期付き非正規雇用のポスドク(学位取得後の非正規雇用の若手研究者のポスト)、非正規雇用の事務職などである⁵。そのため独立行政法人化以後に雇用されている非正規雇用の所員はA研究所の内部者という意識が低い人が多いのではないかと予想する。なお、従業上の地位を表す場合、通常、非常勤者のことを「非正規雇用者」と呼ぶが、これは兼務者を想定していない場合が多い。しかし、A研究所の非正規雇用者の中には兼務者も多いため、以後、「非正規雇用」という用語を用いず、「非常勤」という用語で表現する。

本章では独立行政法人化以前から勤務していた人々は、以前の価値観や慣習を重んじる慣性が働くと想定し、独立行政法人化以後に採用された人々は以前の組織の価値観や慣習

⁵ A研究所の任期付き採用の研究者はほとんどが任期なし採用へと移行しており、他の研究機関の任期つきとは性格の異なる雇用形態である。そのため事実上終身雇用の職員と変わらないため、本稿では任期なし雇用と同じように正規雇用という分類をしている。

を経験していないため慣性が働かないと想定して分析を行っている。先の運営方針情報取得欲求の2項目、組織運営者と成員の関係の認識6項目と組織内目標共有の3項目を合わせた9項目について独立行政法人化前後の雇用時期別比較を行った（独立行政法人化前後の成員を取り巻く仕事環境の比較は、独立行政法人化後に雇用された人々が非該当であるため省く）。

3.2 組織展望に関する項目群の主成分分析

先の9項目を主成分分析したところ、固有値1.0以上の主成分は3つ抽出された。これらの主成分による組織展望に関する成員の意識の説明率は60%である。固有値の高い主成分から組織内不安主成分（37%）、方針共有主成分（13%）、情報源取得欲求主成分（11%）とする。それぞれの主成分に対して負荷量の多い項目は、組織内不安主成分が運営者と成員の関係に対する6項目、方針共有主成分が組織方針共有に対する3項目、情報源取得欲求主成分が意思決定過程、情報源取得欲求に対する2項目である。組織内不安主成分のうち「成員の運営に対する関心」を示す項目のみ0.41とやや低い負荷量であるが、その他はそれぞれ0.60以上の負荷量である。これらの主成分の主成分得点を求め、成員間の意識について次節以降に各主成分得点の平均値の比較を行った（付録2参照）。

3.3 雇用時期別回答者の属性

図3.1に示すように独立行政法人化以後に雇用された成員は、旧研究所から勤務する成員よりも運営に対する不安要素と意思決定関連の情報源取得欲求要素が低い（ $p < 0.01$ ）。また、組織の方針については独立行政法人化後に雇用された者の方が共有されていると答える傾向がある。新体制のみの経験者の方が旧研究所から勤務する成員よりも、組織に対する不安が低いが、情報源取得欲求も低いことから関心の低さと不安の低さの関係も窺える。

では、雇用時期の傾向の違いと個々人の社会的属性の関係はいかなるものであろうか。以下に雇用時期別に回答者の属性を概観する。

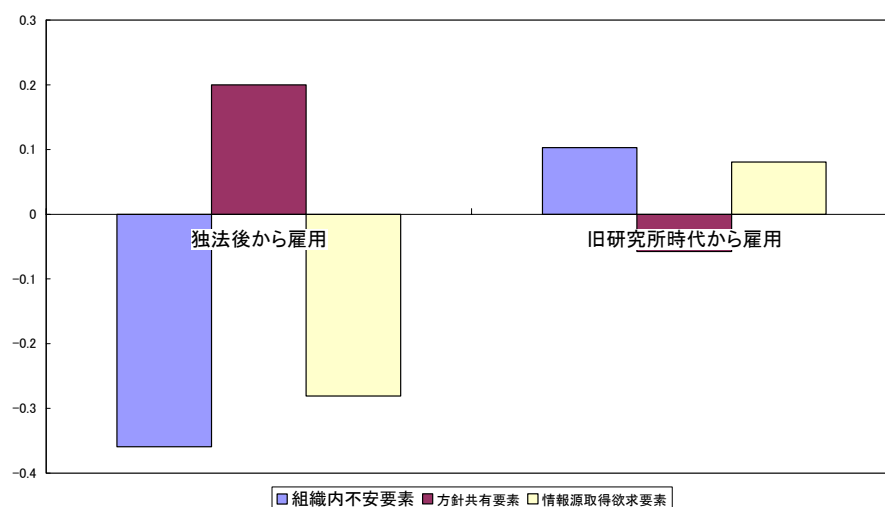


図3.1 雇用時期別意識比較

3.3.1 独立行政法人化以後に雇用された回答者の属性

表1に示すように、独立行政法人化後に雇用された回答者は男性252名（全男性回答者中17%）、女性208名（全女性回答者中33%）である。男性は管理職、研究職ともに約40%の常勤者であるのに対して、女性は研究職、行政職とも非常勤者が約90%を占める。男性は女性より常勤者が多いとはいえ、60%近くの非常勤者が占めていることから、独立行政法人化後に雇用された成員の回答傾向は、従業上の地位も影響していることが予想される（なお、本データの構造はA研究所全体の就業者構造と年齢、職種、従業上の地位から比較した結果、類似傾向にあることを確認している）。

	男性			女性		
	非常勤	常勤	合計	非常勤	常勤	合計
管理職	5	4	9			
	55.6%	44.4%	100%			
研究職	141	82	223	91	9	100
	63.2%	36.8%	100%	91.0%	9.0%	100%
行政職	13	7	20	103	5	108
	65.0%	35.0%	100%	95.4%	4.6%	100%
合計	159	93	252	194	14	208
	63.1%	36.9%	100%	93.3%	6.7%	100%

3.3.2 旧研究所から雇用されている回答者の属性

表2に示すように、旧研究所から勤務する回答者のうち、男性は管理職、研究職、行政職にかかわらず90%前後の常勤者であるが、女性は管理職が常勤者である以外は、研究職の約64%、行政職の約73%は非常勤者である。女性のデータは研究職、行政職共に非常勤者の傾向が多く反映されているといえよう。

	男性			女性		
	非常勤	常勤	合計	非常勤	常勤	合計
管理職	5	100	105	0	7	7
	4.8%	95.2%	100%	0.0%	100.0%	
研究職	108	783	891	87	48	135
	12.1%	87.9%	100%	64.4%	35.6%	100%
行政職	23	206	229	202	75	277
	10.0%	90.0%	100%	72.9%	27.1%	100%
合計	136	1089	1225	289	130	419
	11.1%	88.9%	100%	69.0%	31.0%	100%

3.4 独立行政法人化後雇用の回答者の傾向

独立行政法人化後の雇用の組織内不安要素、方針共有要素、情報源取得欲求要素の主成分得点の平均値を性別で比較すると、図 3.2 に示すように、やや女性の方が運営方針を共有していると認識する傾向にあるが、男女ともパターンは似ており、組織内不安要素、情報源取得欲求も性別にかかわらず低い傾向にある。

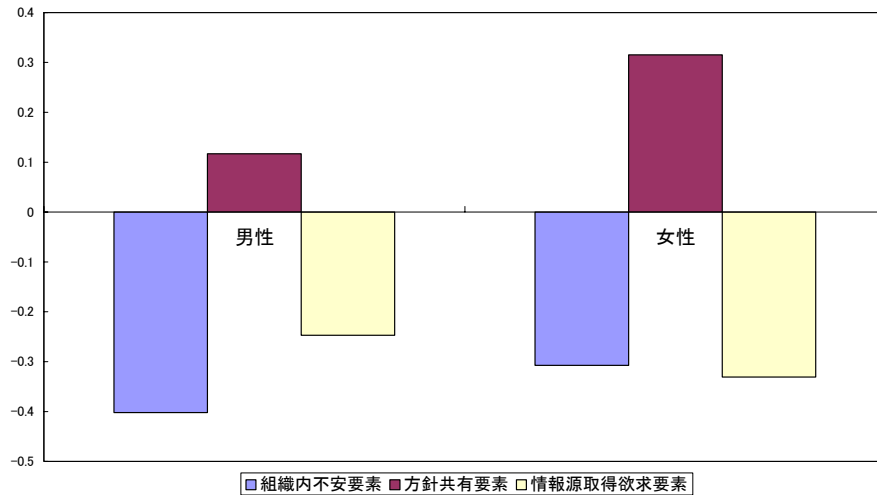


図3.2 独法後雇用者性別比較

図 3.3 に示すように、従業上の地位比較では非常勤者は常勤者よりも方針共有要素が高い傾向にあるが、組織内不安要素、情報源取得欲求要素は低く、図 3.2 の性別比較の傾向と類似パターンを示している。独立行政法人化後の雇用の性別比較・従業上の地位比較でやや異なる傾向を見せたのは常勤者であった。

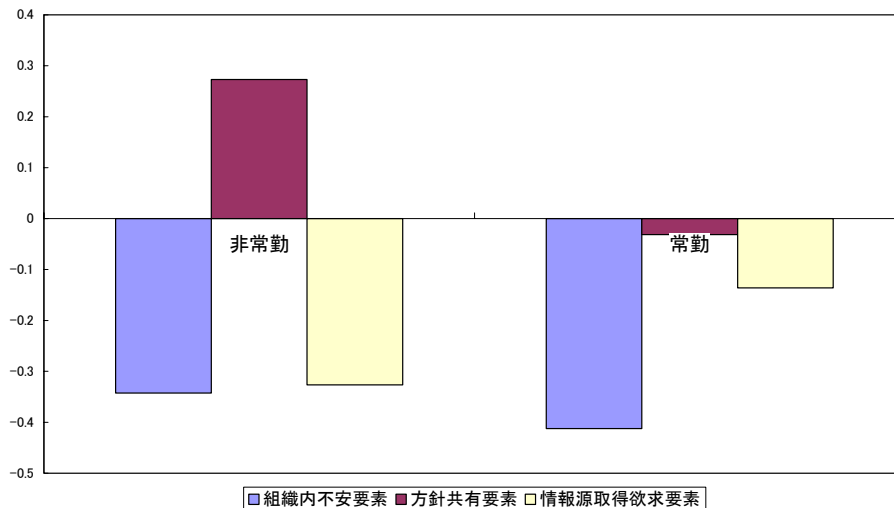


図3.3 独法後雇用者従業上の地位別比較

そこで従業上の地位ごとに性別比較をすると、図 3.4 に示すように方針共有要素は男女とも非常勤者の方が常勤者よりも共有されていると認識されていることがわかる。不安要素では従業上の地位、性別にかかわらず、独立行政法人化後の雇用の低い傾向にあることが示された。情報源取得欲求は、常勤者女性以外は低く、全体的に関心の高さは見られ

ない。ことに非常勤者の3要素の傾向に性差はみられない ($p>.05$)。しかし、方針共有要素に関しては非常勤者に比べて常勤者は男女とも共有されていると認識していない。これら独立行政法人化後の雇用者に共通することは、性や従業上の地位にかかわらず、組織運営や成員間の協力体制への不安が低いことである。従業上の地位で違いが見られたのは、情報に関することであり、非常勤者は組織運営者の意思決定に関心が低く、組織方針の共有化は順調と捉えているのに対して、常勤者は方針が共有されているとは認識していない。

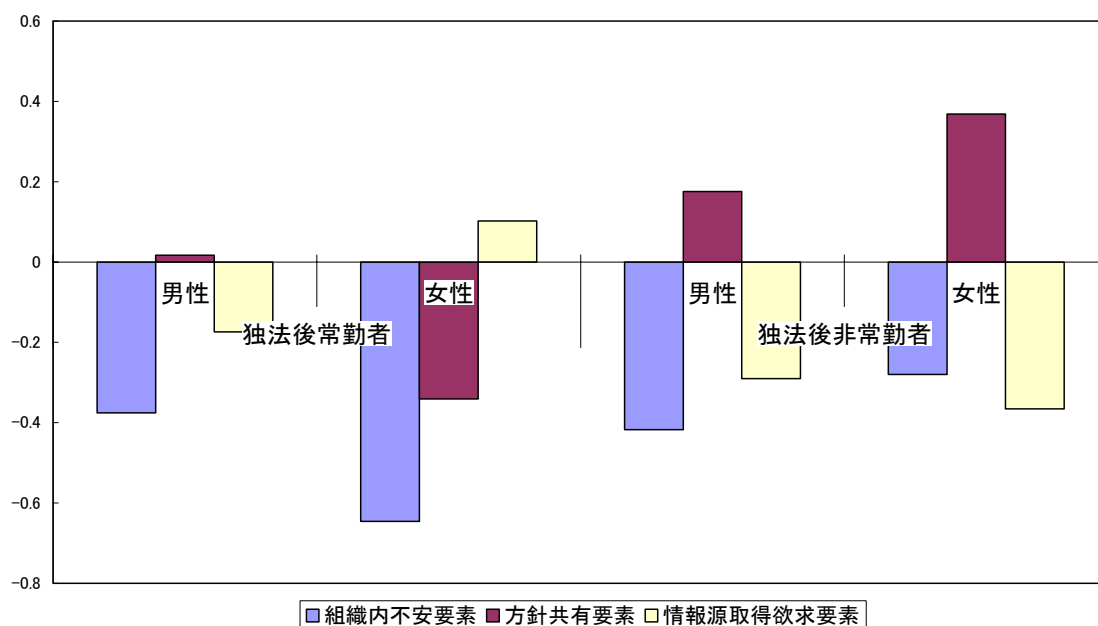


図3.4 独法後雇用者従業上の地位・性別比較

3.5 旧研究所からの雇用者の回答者の傾向

では、旧研究所から勤務する回答者の傾向はどのようなものであろうか。図 3.5 に示すように、組織内不安要素、情報源取得欲求要素は男性の方が高く、方針共有要素は女性が高い。これは一見、性差による違いがあるように見えるが、この傾向は独立行政法人化後

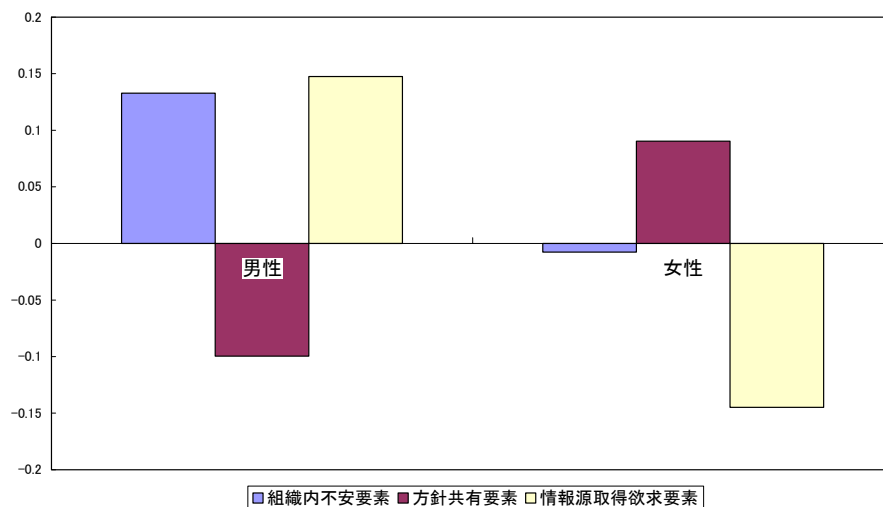


図3.5 旧研究所からの雇用者性別比較

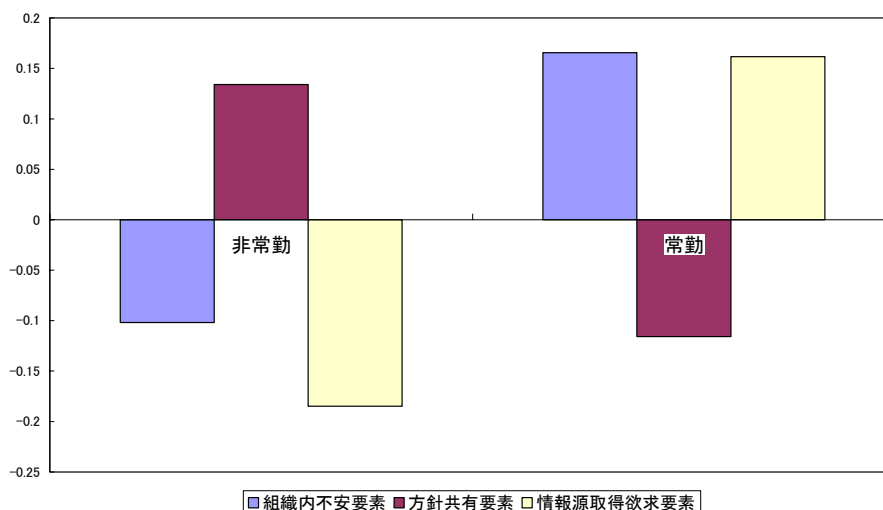


図3.6 旧研究所からの雇用者従業上の地位比較

の雇用者に見られたものと同様に、従業上の地位が影響を及ぼしているとも考えられる。

そこで図 3.6 に示すように従業上の地位で比較すると常勤者は図 3.5 の男性の傾向と似ており、非常勤者は女性の傾向と似ていることがわかる。表 1 で示したように独立行政法人化後に雇用されている女性のほとんどが非常勤であることから、性と従業上の地位の相関関係が影響を及ぼしていると考えられる。独立行政法人化後に雇用された成員では不安要素に従業上の地位の差は見られなかったが、旧研究所からの勤務者は常勤者の方が非常勤者よりも不安を感じており、方針も共有できていないと感じている。意思決定に関する情報源取得欲求も常勤者の方が高い傾向にあった。

非常勤者も契約更新があり、将来について安定した展望を持ちにくいとインタビューの回答やアンケートの自由記述部にも語られていたが、旧研究所から新体制への制度変化に最も不安を感じているのは常勤者であった。図 3.7 に示すのは従業上の地位ごとの性別比

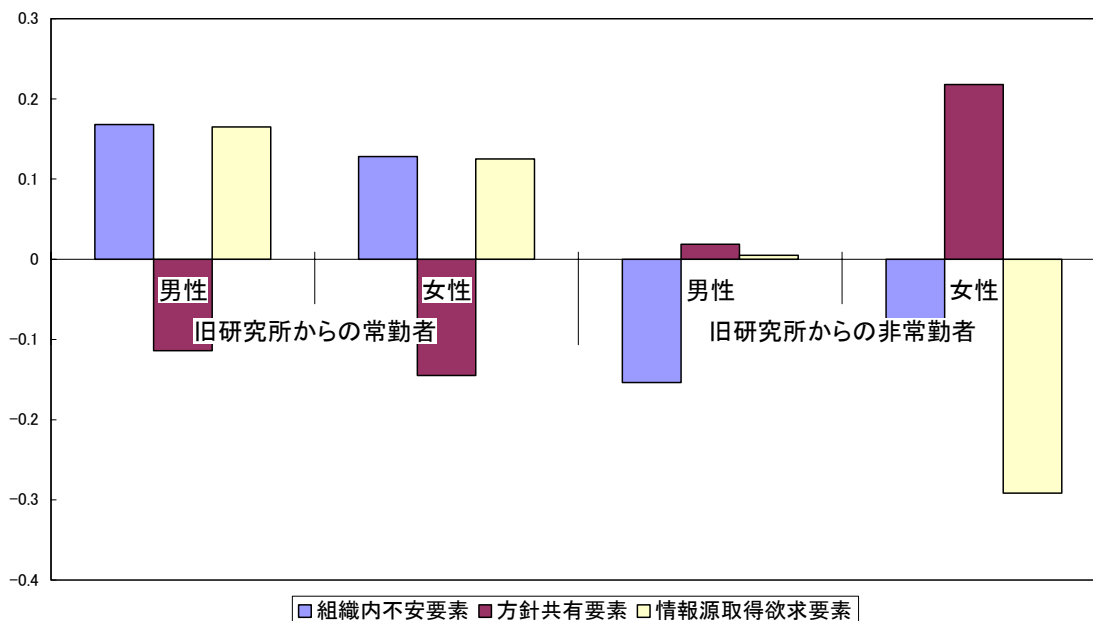


図3.7 旧研究所からの雇用者従業上の地位・性別比較

較である。これまで女性の傾向のように見えていた不安要素の低さは、旧研究所からの常勤者に限定したデータでは性の影響はほとんどなくなった。女性は非常勤者の傾向が影響し、常勤者の女性の傾向が見えにくかったが、旧研究所から雇用されている常勤者の女性については男性と同じ傾向があることが確認された。非常勤者は旧研究所から雇用されていても組織不安要素は男女とも低い傾向にあり、情報源取得欲求が低い女性の方が、組織の方針については男性よりも共有されていると感じていた。非常勤の女性回答者には管理職・副ユニット長以上などの上位職者がいないことから、意思決定にかかわるプロセスや情報発信源などの情報は特に知らなければ仕事が進められないという職務ではない可能性が高く、これらに対する関心の低さがこのような傾向として現れたと考えられる。意思決定に関わるプロセスから遠い人々が組織運営方針が共有されていると感じており、より組織運営方針の発信源に近い管理職や常勤者の研究職に方針共有がなされていないと感じている人々が多いという傾向がある。

3.4、3.5 で検討してきたように、新体制での組織運営に対する不安には性差以上に独立行政法人化前後の雇用時期の違いと雇用形態、すなわち「制度改革の経験の有無」と「従業上の地位」の二つの要因が関係していることが示された。

3.6 旧研究所からの雇用者の職種比較

本節では、3.5 で組織不安要素が高かった旧研究所からの常勤者に限定し、どの職種、職位に不安が大きかったのかを分析する。第3.5節では制度改革の経験（旧研究所からの勤務）、従業上の地位（常勤）という2要素と組織内不安要素の関係性が見られたが、この要素に影響を与える他の要素はいかなるものがあるだろうか。そこで組織内の職種による違いを以下に比較する。表3に示すように職種ごとの違いは管理職と研究職に現れ、管理職の組織内不安要素は低く、研究職は最も高い。しかし、どの職種も組織方針の共有は困難な状況にあるとしており、情報源取得欲求では、最も情報を把握できる立場にあると考えられる管理職（本調査では運営スタッフ、つまり組織統括部署にいる管理職のみに配布）においても命令系統の不明瞭さを感じている。管理職は他の職種より情報源取得欲求が高く（標準偏差も小さい）、多くの管理職が意思決定プロセスや情報発信者などの情報不足を感じていることが示されている。この表から見られる特徴的な傾向は、研究職が最も不安を感じ、情報不足状態にあり、運営スタッフの管理職までも情報不足を感じている。それに対して情報源取得欲求が低いのは管理職以外の行政職である。変革当初のA研究所では、研究機関という専門職組織の中心的な役割を担う研究職が（常勤職員中、約65%が研究職）、新体制になって不安な状態に置かれており、情報が集中すると考えられる管理職

表3 旧研究所からの常勤者の職種別比較

	組織内不安要素			方針共有要素		情報源取得欲求要素	
	度数	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
管理職	68	-0.13	1.14	-0.04	1.14	0.35	0.78
研究職	767	0.24	0.97	-0.12	1.00	0.21	0.98
行政職	263	0.07	0.91	-0.14	0.92	0.00	0.92
合計	1098	0.18	0.97	-0.12	0.99	0.17	0.96

も情報不足になっている。A研究所の変革期初期では、中心的存在である人々が情報不足により不安な状態に置かれるという情報伝達ルートに関わる現象が起こっている。インタビューでもイントラネット上の情報は発信者が不明・意思決定過程が不明であり、情報不足のため納得できないという不満が運営者側と積極的に情報交換しながらユニット運営を進めようとしていたユニット長から述べられた（最初に示しているが研究ユニットの副ユニット長以上は管理的立場であるが、研究現場で従事しているため研究職のカテゴリーに入れている。ここでいう管理職は研究業務を行っていない組織運営に従事する管理職のみである）。

3.7 旧研究所からの雇用者の職位別比較

3.7.1 研究職の場合

次に組織に対して大きな不安を示した研究職の傾向が、職位差でどのような違いがあるのかを表4に示す。方針共有要素は各職位とも低く、先の職種比較と同様の傾向が見られることから職種、職位にかかわらず、成員は組織方針が共有されにくい状況にあったことが示されている。組織に対する不安要素は職位が低いほど高く、最も職位が高い副ユニット長以上の不安要素は低い傾向にある。しかし、不安要素に比べて情報源取得欲求要素は職位が高い者の方が高い。研究職の不安は下位職者に高く、情報源取得欲求が高いのは上位職者であることが示された。インタビューでもユニット長からは運営スタッフに情報を求めても滞る、研究所リーダーと個別に話ができないという状況がなかなか解消されないと述べられ、変革期初期の組織では上位職者への情報伝達ルートの構築が遅れていたことが窺える。

	度数	組織内不安要素		方針共有要素		情報源取得欲求要素	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
研究員・主任研究員	533	0.34	0.94	-0.12	1.00	0.18	1.01
グループリーダー・チームリーダー	141	0.08	1.04	-0.10	1.01	0.27	0.98
副ユニット長以上	65	-0.29	0.93	-0.16	1.01	0.31	0.78
合計	739	0.24	0.98	-0.12	1.00	0.21	0.98

3.7.2 管理職以外の行政職の場合

表5に示すように組織内の情報処理に関わる行政職でも、組織方針の共有は職位にかかわらず難しい状況にあることが窺える。また、行政職は表4に示す研究職に比べて、全般的に組織に対する不安が低く、意思決定に関わる情報源取得欲求要素も低い。研究職全般、また副ユニット長以上、管理職という上位職者が意思決定に関する情報不足を感じていたが、低職位者は運営方針に関わる情報への関心が低い傾向にあった。さらに、低職位の研究職の組織内不安要素が高いのに対して、行政職の低職位者の組織内不安要素は低かった。

表 5 旧研究所からの行政職常勤者の職位別比較

	組織内不安要素			方針共有要素		情報源取得欲求要素	
	度数	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
職員	72	0.15	0.79	-0.12	0.94	-0.17	0.95
主査	144	0.09	0.86	-0.17	0.90	0.10	0.92
主幹	32	0.13	1.06	-0.25	1.10	-0.11	0.83
合計	248	0.11	0.87	-0.17	0.94	0.00	0.92

3.8 成員の社会的属性と組織への意識のまとめ

本章では制度改革の影響を成員の属性から比較分析を行った。成員の組織に対する意識を組織内不安要素、方針共有要素、情報源取得欲求要素という3つの要素で比較したところ、独立行政法人化前から雇用されていた者の方が独立行政法人化後に雇用された者より、正規雇用者の方が非正規雇用者よりも事務職よりも研究職の方が、上位職者よりも低職位者の方が新制度に対して不安を感じていたことが示された。

4 組織内不安の規定要因

ここまで分析してきた結果、組織内不安要素に影響を及ぼしているのは旧制度の経験(旧研究所からの雇用)と従業上の地位(常勤)、職種(研究職)、職位(低職位)であることが示された。組織内情報共有要素は独立行政法人化後に雇用された人々が共有されていると感じているのに対して旧研究所からの雇用者は共有されていないと感じていた。情報源取得欲求は管理職・副ユニット長以上の上位職者に高く、非常勤者や管理職ではない行政職に低い傾向が見られた。

では旧研究所からの雇用者に共有されていないと感じられた組織方針はどのような情報伝達ルートのもとにあったのだろうか。そしてこれらは組織不安要素とどのような関係にあったのだろうか。

4.1 情報伝達ルートの構築

A研究所は独立行政法人化に伴う大幅な制度改革を行ったが、独立行政法人化への時限もあり、設立準備委員会は短期間に膨大な作業を行わなければならなかった。制度変更の説明は全国に点在するそれぞれの研究所で行なわれたが、インタビューでは成員の不安を取り除くために十分な説明がなかった、あるいは成員にとって納得のいくものではなかったという回答があった。大幅な制度改革であっただけに、新体制の情報伝達ルートの構築が遅れたことは、成員を情報不足に陥らせ、現状把握、将来予測への不安を大きくさせたといえよう。15の研究所内での所内通達という組織構造に沿った情報伝達ルートは旧研究所の解体とともに廃止され、中央から大所帯になった組織へ一斉配信形式となった。また、ミニ研究所扱いになった各ユニットではユニット長が求める情報が遅滞して伝えられ、それとは対照的にユニット長にメールが1日100通も集中するようになった。イントラネット以外に各ユニットと運営スタッフをつなぐのは複数ユニットを担当する事務職員という細かいルートでのみであった。組織変革初期のA研究所で高かった組織内不安要素には情報伝達ルートの構築、すなわち設計段階での組織構造と情報伝達ルートの関係性に対する

関心の低さも要因のひとつといえよう。組織構造を変更することは情報伝達ルートが変わることを意味し、新制度の被適用者に旧制度と差異情報を取得するための情報伝達ルートが脆弱であれば、混乱を招くことは予測できたことである。

組織運営スタッフも新体制の整備に追われ、前例がない中でさまざまな判断をしながら運営を行っていた。A研究所発足当初は、組織運営スタッフも多忙を極めており、研究者側も研究に対する評価基準の不明さ、将来の予測不可能性のために不安を抱えていた（運営スタッフ、研究ユニットインタビュー回答者より）。その中で組織内不安要素が低かったのは、独立行政法人化後に雇用された人々であり、ことに非常勤者は研究職、行政職にかかわらず、組織方針の共有がなされていると認知し、組織運営に対する不安要素が低かった。

本章では将来の予測不可能性、運営に対する不安感、成員同士の紐帯に関する項目から構成された「組織内不安要素」を従属変数とし、これまで検討してきた性、従業上の地位、雇用時期、情報取得状況、組織内情報の把握程度を独立変数として多変量解析を行う。組織内情報の把握程度に関しては、「イントラネット情報の発信者がわからない」、「意思決定プロセスが見えない」以外にも「各部署がバラバラと追加していく情報に追いつけない。直接説明を求めてもイントラに書いてあると言われるが、とても読み切れない」というアカウンタビリティの問題を述べる成員もあった。そこでイントラネットの情報過多に関する変数も加えて分析を行う。

4.2 研究環境の変化

制度変革は評価によっては自己の研究、所属チーム・プロジェクトが廃止になる可能性があるということを示したものであった。詳細は別稿に譲るが、研究者はアンケートでもインタビューでも評価に対する不安（たとえば集団で行う研究に対する個人評価が正しく行われるのか、長期間に渡って従事し続けることが重要な研究や短期間では成果を示しにくいような研究が妥当性をもって評価されるのかなど）をもっていた。研究費の配分、若手研究者の補充枠、研究場所使用料金など、制度変革によってこれまでの研究条件が大きくことなる可能性があった。他にも多くの制度変革が行われたが、研究者が職位や処遇などの全ての変革に不安をもっていたのではなく、研究環境の大きな変化に関する問題への言及が多かった。組織合理性を図ろうと行われた制度変革であるが、評価のために求められる研究内容の詳細報告は、実験ノートなどの公開ですら研究アイデアの剽窃を恐れる先端的な研究現場では非常に厳しい要求であると語る研究員もあった。

なお、職種は組織に対する不安要素の差が見られた研究職、管理的立場にない行政職を対象とし、職位は研究職にはダミー変数⁶を用い、行政職は管理職以外を対象としていることから、特にダミー変数は用いていない。また、研究職には専門職的態度の影響も考えられることから、「研究さえできれば、あとは適当でよい」とする研究優先意識を独立変数に加えている。

4.3 研究職における組織内不安要素を従属変数とした重回帰分析

⁶ ダミー変数とは質的変数を回帰式の中で表現する方法であり、たとえば n 個のカテゴリをもつ名義変数の場合、 $n-1$ 個の 2 値変数（0 か 1）に置き換えて使用する。

本節では分析対象を研究職に限定し、制度改革以前の組織の経験、情報取得程度の影響を中心に社会的属性を加えて検討する。表 6 は組織運営、組織内の現状に対する不安要素を説明する独立変数として以下の変数群を用いて行った重回帰分析の結果である。

- ① 従業上の地位（常勤ダミー： 常勤／非常勤）
- ② 性（男性ダミー： 男性／女性）
- ③ 世代（30 歳未満ダミー／30 歳代ダミー／40 歳代ダミー／50 歳代ダミー／60 歳以上ダミー）
- ④ 勤務時期（旧研ダミー： 旧研究所から勤務／独立行政法人化以後勤務）
- ⑤ イントラネットの情報過多変数
- ⑥ 職位（研究員ダミー／チームリーダー・グループリーダーダミー／副ユニット長以上ダミー／その他の研究員ダミー）
- ⑦ 研究優先変数（研究以外に関心が低い職業人特性）
- ⑧ 各部署情報取得変数（多様化された組織内部署の情報取得の程度）
- ⑨ 意思決定過程情報開示希望変数（運営情報開示希望の程度）。

表 6 研究職における組織内不安要素を従属変数とした重回帰分析

	標準化係数 β	T 値	有意確率
常勤ダミー	0.16	3.33	0.00
男性ダミー	-0.03	-0.93	0.35
30 歳未満ダミー	-0.02	-0.33	0.74
30 歳代ダミー	0.11	1.40	0.16
40 歳代ダミー	0.16	2.15	0.03
50 歳代ダミー	0.18	2.78	0.01
旧研ダミー	0.13	3.92	0.00
イントラの情報過多	0.09	3.30	0.00
研究員ダミー	0.27	4.79	0.00
リーダーダミー	0.10	2.28	0.02
その他研究員ダミー	0.36	5.50	0.00
研究優先	0.12	4.59	0.00
各部署情報不明	0.15	5.47	0.00
意思決定開示希望	0.18	6.57	0.00

従属変数： 組織内不安要素

職種 = 研究職 に対するケースだけを選択

R = .411 R² = .17

これまで検討してきたように、従業上の地位は、組織内不安要素に影響を及ぼしており、常勤研究者の方が非常勤研究者よりも不安が大きい。組織に対する不安に性差はなく、世代では 40 歳代、50 歳代の不安が若年層より大きい。また独立行政法人化後に雇用された研究者よりも旧研究所からの研究者の方が不安は大きい。情報面ではイントラネットによ

る情報提供に追随しきれないと感じる者ほど不安が大きい。職位では副ユニット長以下、全ての職位の研究者が不安をもっているが、チームリーダー・グループリーダーの不安は研究員・主任研究員、その他の研究員よりも小さいことから、上位職にある者ほど不安が小さい傾向にあることが示されている。また研究者にありがちな組織運営よりも仕事に強く関与する職業人的態度をもつ者ほど不安が大きいことから、研究以外の情報への関心の低さにより周辺情報から取り残されている可能性もある。組織再編で強化された間接部門や多くの研究ユニットなど各部署の情報が把握できていない人々、運営に関する意思決定過程開示を希望する人々は、組織運営に不安をもつ傾向がある。研究職の不安を説明する要因は、従業上の地位、世代、制度改革前の組織経験、イントラネット情報追従程度、職位、各部署情報把握程度、意思決定情報開示欲求であった。

4.4 行政職における組織内不安を従属変数とした重回帰分析

本節では分析対象を行政職に限定し、制度改革以前の組織の経験、情報取得程度の影響を中心に社会的属性を加えて検討する。表 7 は組織運営、組織内の現状に対する不安要素を説明する独立変数として以下の変数群を用いて行った重回帰分析の結果である。

- ①従業上の地位（常勤ダミー： 常勤／非常勤）
- ②性（男性ダミー： 男性／女性）
- ③世代（30 歳未満ダミー／30 歳代ダミー／40 歳代ダミー／50 歳代ダミー／60 歳以上ダミー）
- ④勤務時期（旧研ダミー： 旧研究所から勤務／独立行政法人化以後勤務）
- ⑤イントラネットの情報過多変数
- ⑥各部署情報取得変数（多様化された組織内部署の情報取得の程度）
- ⑦意思決定過程情報開示希望変数（運営情報開示希望の程度）。

表 7 行政職における組織内不安要素を従属変数とした重回帰分析

	標準化係数 β	T 値	有意確率
常勤ダミー	0.09	1.56	0.12
男性ダミー	-0.02	-0.36	0.72
30 歳未満ダミー	0.18	1.73	0.08
30 歳代ダミー	0.17	1.70	0.09
40 歳代ダミー	0.18	1.72	0.09
50 歳代ダミー	0.14	1.51	0.13
旧研ダミー	0.09	1.89	0.06
イントラの情報過多	0.12	2.61	0.01
各部署情報不明	0.09	2.00	0.05
意思決定開示希望	0.05	1.24	0.22
従属変数: 組織内不安要素			
職種 = 行政職 に対するケースだけを選択			
R = .244 R ² = .06			

これまで検討してきたように、行政職は組織運営に対する不安が研究職よりも小さい傾向にあった。研究職では従業上の地位が組織運営への不安に影響を与えていたが、行政職では常勤、非常勤の差は見られず性別でも差異がない。世代の影響も大きいとはいえない。しかし、比較的不安が小さい行政職においても独立行政法人化後に雇用された人々よりも旧研究所からの雇用者の方がやや不安は大きい傾向にあった。また研究職同様、イントラネットによる情報提供に追随しきれないと感じる者ほど不安が大きい。フラット化された組織内の各部署の情報が把握できていない人々も不安をもっていることから、組織内の情報処理を行う行政職であっても組織状態が把握しにくい人々は、研究職と同様に不安をもつことが示されている。また行政職では意思決定過程情報の開示への欲求は組織内不安要素に影響を与えていない。行政職の不安を説明する要因は、世代、制度改革前の組織経験、イントラネット情報追従程度、各部署情報把握程度である。

4.5 組織内不安の規定要因のまとめ

本章では制度変革期の組織成員の不安の規定要因を分析した。研究者に限定し、組織内不安要素を従属変数とした多変量解析を行った結果、正規雇用者、40歳代・50歳代、旧研究所からの雇用者、低職位者、所属組織よりも研究優先の職業人的特性の強い者、組織内の各部署情報が取得しにくい者、意思決定過程の開示希望者によって説明された。また同様に行政職に限定して分析を行った結果、イントラネット情報過多と感じる者が組織内不安を高める傾向があった。

5 結論と今後の課題

5.1 まとめ

制度変革期の影響は (1)組織運営者には新制度への対応のための膨大な情報処理が集中し、(2)副ユニット長以上の上位職の研究者にはユニットに対する外部評価を得るために研究以外の多様な業務の集中が起こった。A研究所では組織設計時には人の配置と分野や部署設計に重点が置かれ、情報動線への関心は低かった。組織・集団の要となる人々への情報の集中の結果、運営に関する意思決定権をもつ人々からの情報は上位職者、運営者にとどまり、時には上位職者、運営者間でも情報が滞りがちであった。新制度では対面情報が減少し、イントラネット整備が遅れ、成員はたちまち情報不足に陥った。管理的立場にない成員はより情報から取り残され、将来予測の不可能性への不安、組織成員の紐帯の弱体化、運営者への信頼感の喪失などの現象となって表れた。これまで研究所内の評価で配分されてきた研究資金が、新制度下では外部から評価される研究に資金が配分されるようになり、研究者は学会評価のみならず、独立行政法人の外部評価者、主務官庁からの評価をこれまで以上に意識する必要があった。

このような状況の中、比較的組織運営に対する不安が低かったのが、独立行政法人化後に雇用された人々であり、ことに非常勤の成員は研究職、行政職にかかわらず組織の運営に対して不安が低く、組織方針の共有もできていると認識していた。しかしながら、これらの人々は組織の方針、意思決定過程に関する情報源取得欲求も低く、組織の運営方針に対する関心の低さが不安の低さと関連していることを窺わせた。行政職は研究職に比べて組織運営に関する不安は低かったが、行政職間で比較すると制度変革前の組織経験者には少なからず不安があった。旧研究所の慣性は社会的属性を越えて旧研究所から雇用されて

いた成員全てに影響を及ぼすという結果が示された。

制度変革期初期にあつては、大組織であっても対面などの双方向性の情報伝達ルートの強化が重要である。新制度に対する情報を取得しやすい状況を整備することで人々の組織への不安が軽減するといえよう。A研究所では双方向性の情報伝達は事実上十分であったとはいえ、イントラネットに依存するだけでなく、たとえばコミュニケーション齟齬に関する人的要因などについての考慮が望まれる。

5.2 専門職組織での現象について

制度変革期には専門職論で語られる「やりたい仕事ができないのなら外部組織へ転出する」という専門職像とは異なり、情報不足から組織に不安をもつ研究者の姿があつた。元来、事務職よりも他の組織で通用する専門知識を保有する専門職は所属組織に対してコミットが低く、自立的な職業人とされてきた。専門職組織の構造・制度を大きく変更した今回の独立行政法人化は事務職よりも研究職に多くの環境変化をもたらした。制度変革により多くの義務や研究継続のための業務が増えたのは研究職であり、最も重視する研究環境確保への不安が組織の運営に対する不安を大きくさせた。事務職も制度変革への対応は必要であつたが、研究者のように専門の研究領域の存続までも見直されるような個人の直接的評価というような状況が事務職には及んでいなかったことが影響を及ぼしているといえよう。

また研究者からは制度変革後、研究上の立場が公か民間か決めにくいという声があつた。就職の際に国立研究所を志望したのは、企業研究所のように経済効果を目指した研究をしなくていいと思ったからである」というアンケートの問いに対しては**60%**がそう思うと回答している。国の機関でなくなったという制度変革は、国の機関として経済効果目的ではなく長期的に行う必要のある研究、民間では取り組みが困難な高額の研究、結実しないリスクも含んだ試行的な研究などのように国に期待された研究を担うと考えていた研究者の行動基準に大きなインパクトを与えたことだろう。研究者に適用された新制度では評価されない研究が打ち切られることを示され、それに対して研究者は組織運営スタッフが長期的な展望の下に行われる研究を正しく評価できるかということについて不安をもった。研究者の研究環境を変更した新制度下で評価基準が明示化されない状況で不安が増幅されることは予想に難くない。ことに低職位にあつた研究者は評価の結果、打ち切られる可能性を直接感じやすかつたと予想されることから、組織内情報の少なさが弱い立場にあつた研究職の不安をより増幅させ、制度変更が少ない事務職に比べて組織への不信感を募らせたのではないだろうか。現場の所員約**80**名の人々へのインタビューからは、新制度における現場の状況判断のための情報の少なさ・地域の事情と中央管理部の方針の適合性への問題点への指摘・対面コミュニケーションの不十分さ・情報発信者の不透明性・意思決定プロセスの不明確さ・イントラネットの不具合に対する指摘が語られた。ただし、女性事務職の非常勤者からは次年度の契約更新が心配だという意見も多く、正規雇用の研究職の不安と異なる次元の不安をもっていることも示されている。

5.3 今後の課題

本稿は制度変革期初期の成員と組織の関係についてまとめた。今後は多くの制度変革が行われた中で、変革のどの部分が成員の意識に影響を与えているのかなど詳細な分析を行

う。制度変革期の全体像をとらえるためには、今後、外部アクター（主務官庁や評価者）との関係、組織成員と組織コミットメントの関係、リーダーと集団の特性の関係、組織成員の集団内外の紐帯、職場のサポート、外部とのネットワークの関係、社会的要請に対する役割の取得、大組織の規模と情報などのテーマについて分析を行う必要がある。専門職組織における専門性の追求と合理性の追求という永遠の課題ともいえるこのテーマにおいて、今後も引き続き制度変革期における組織の動的状態での諸現象を検討する。

付 録 1 A 研究所への調査方法

(1)調査方法

2002年8月 アンケート調査による全数調査

各部署、地域拠点への郵送後、成員への配布。

回収は部署ごと、個々人による返送など任意による。

職種（管理職用、行政職用、研究職用）ごとに配布アンケートを用意し、それぞれの該当者による回答。

(2)回答者

全国の地域拠点を含む研究者・技術者（正規雇用、非正規雇用、併任を含む）、行政職、管理職（管理部門在籍の研究職を含む）

[研究職]（研究ユニット在籍の研究者・技術者）

※研究ユニット在籍で管理職にある研究者・技術者を含む

男性 1107名（平均年齢 40.12歳）

女性 233名（平均年齢 35.63歳）

[管理職]（管理・関連部門の行政職および研究者・技術者）

男性 114名（平均年齢 53.43歳）

女性 7名（平均年齢 56.29歳）

[行政職]（管理職以外）

男性 249名（平均年齢 41.10歳）

女性 381名（平均年齢 39.14歳）

(3)配布数 5804部

管理職（研究ユニット以外）…………… 858部

研究職（研究ユニット内管理職も含む）…………… 3424部

行政職（配属場所にかかわらず、管理職以外）…………… 1522部

(4)回収数： 2116部（回収率 36%）

管理職…………… 123部（配布数の14%）

研究職…………… 1355部（配布数の40%）

行政職…………… 634部（配布数の42%）

(5)調査票の内容

本調査は1997年以降行っている企業内研究者・技術者調査、国立試験研究機関研究者・技術者調査で行った調査票項目をもとに調査設計を行った調査票を用いている。成員の属性による意識の差異を検討するために3種類の調査票設計を行っており、管理職用、行政職用、研究職用の調査票を該当者に配布した。本調査票は先述した①、②、③のインタビュー調査およびプレ調査の結果を踏まえ、それらを反映した内容で作成している（本調査

では管理職用該当者は管理・関連部門に在籍する課長職相当以上と定義し、行政職用該当者は全ての部署に在籍する管理職以外の行政職と定義し、研究職用該当者は研究ユニットに在籍する研究者・技術者を指し、管理職であっても研究ユニットに在籍する者は研究者用のアンケートに回答している)。

付録 2 組織展望に関する主成分分析表

付表 1 説明された分散の合計			
成分	回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%
1	2.90	26.36	26.36
2	2.04	18.55	44.91
3	1.64	14.88	59.79

因子抽出法: 主成分分析

付表 2 回転後の成分行列			
	組織内不安 要素	方針共有 要素	情報源取得 欲求要素
運営者は成員要求に無関心	0.73	-0.22	0.16
成員は運営に無関心	0.41	-0.32	-0.25
予測不可能	0.76	-0.11	0.17
環境後退	0.78	-0.16	0.23
個人の力で組織動かず	0.64	-0.03	0.05
成員相互協力無	0.63	-0.34	0.03
運営方針周知	-0.19	0.77	-0.17
運営方針遵守	-0.05	0.84	-0.02
研究所目的明確	-0.36	0.65	-0.13
意思決定開示希望	0.19	-0.10	0.84
情報発信者開示希望	0.12	-0.12	0.84

回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

参考文献

- 青木昌彦, 2001, 『比較制度分析に向けて』 NTT 出版.
- 蔡 仁錫, 1997, 「プロフェッショナルの研究成果の決定要因」『産業組織心理学研究』第 10 巻, 第 2 号, pp131-143, 産業組織心理学会.
- Etzioni,A., 1964, *Modern Organizations*. Prentice-Hall. (=1967, 渡瀬浩訳, 『現代組織論』至誠堂.)
- 藤本昌代, 2005, 『専門職の転職構造 —組織準拠性と移動—』文眞堂.
- , 2002, 「独立行政法人における組織アイデンティティ確立への課題— 独立行政法人通則法施行 1 年を迎えて —」独立行政法人 経済産業研究所コラム.
- , 2001, 「組織内プロフェッショナルの組織準拠性に関する研究 —ローカル・マキシマム概念による検討—」博士論文.
- 石村善助, 1969, 『現代のプロフェッション』至誠堂.
- 加藤秀俊, 1995, 『情報行動』, 中央公論社.
- Merton,R.K., 1957, *Social Theory and Social Structure* (2nd ed.),N.Y:The Free Press. (= 1961, 森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳, 『社会理論と社会構造』みすず書房).
- 大淀昇一,1997, 『技術官僚の政治参画』中央公論社.
- Patchen,M.,1974, "The Locus and Basis of Influence on Organizational Decision", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.2,pp.195-221.
- 沢田善太郎, 1997, 『組織の社会学』ミネルヴァ書房.

参考資料

- 2001 年度の A 研究所評価結果報告書.
- 2000 年度—2001 年度の独立行政法人化ワーキンググループ資料.

参考 URL

独立行政法人通則法

<http://www.kantei.go.jp/jp/cyuo-syochu/990427honbu/houjin1-h.html>

政策評価・独立行政法人評価委員会

<http://www.soumu.go.jp/kansatu/dokuritu-gyouseihoujin.html>

A 研究所主務官庁公式サイト掲載座談会情報 (匿名性確保のため不掲載)

A 研究所の公式サイト (匿名性確保のため不掲載)