

東京大学URAネットワークシンポジウム
「多彩なURAがつなぐネットワークによる研究力強化の未来」
2023年2月27日（月）



東京大学
社会科学研究所
Institute of Social Science,
The University of Tokyo



東京大学 社会科学研究所
附属社会調査・データアーカイブ研究センター

社会ネットワーク論を通して考える URAネットワークの意義

石田賢示

東京大学社会科学研究所

ishidak@iss.u-tokyo.ac.jp

報告の構成

- ネットワークとしてのURA組織
- 伝統的組織観
- 関係のゆるさ、あるいは不在への着目
- 正統的周辺参加（legitimate peripheral participation）による
学習・訓練機会とアイデンティティ形成
- 信頼問題への帰着

そもそも「ネットワーク」とは

- 言葉で説明するよりも図で見たほうが早い！ →

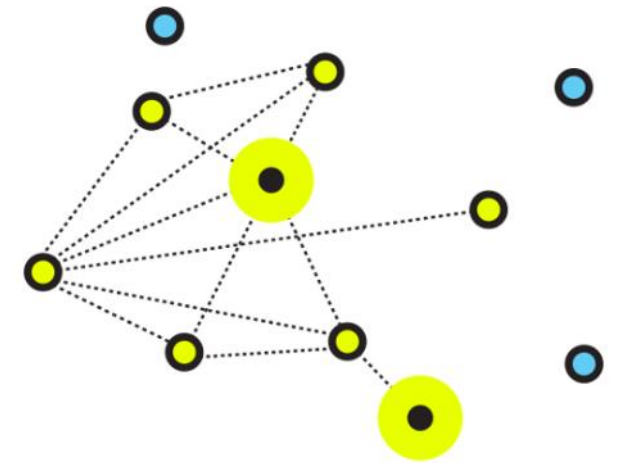
- 線（edge, tie）により構成される、点（node）と点の関係の全体構造

- それぞれの点が双方向あるいは一方向のみからつながっていたり、あるいはつながっていないったりする状況全体

- 対象（となる点）が人間や組織（行為者）であるとき、特に社会ネットワーク social networks と呼んでいる

- その際の線は、相互行為や役割関係として定義されることが多い

- 相互行為の例：連絡、職場や近隣での助け合い、取引関係 などの具体的な行為
 - 役割関係の例：親子、家族、上司・部下、同僚、教師・生徒 などの間柄

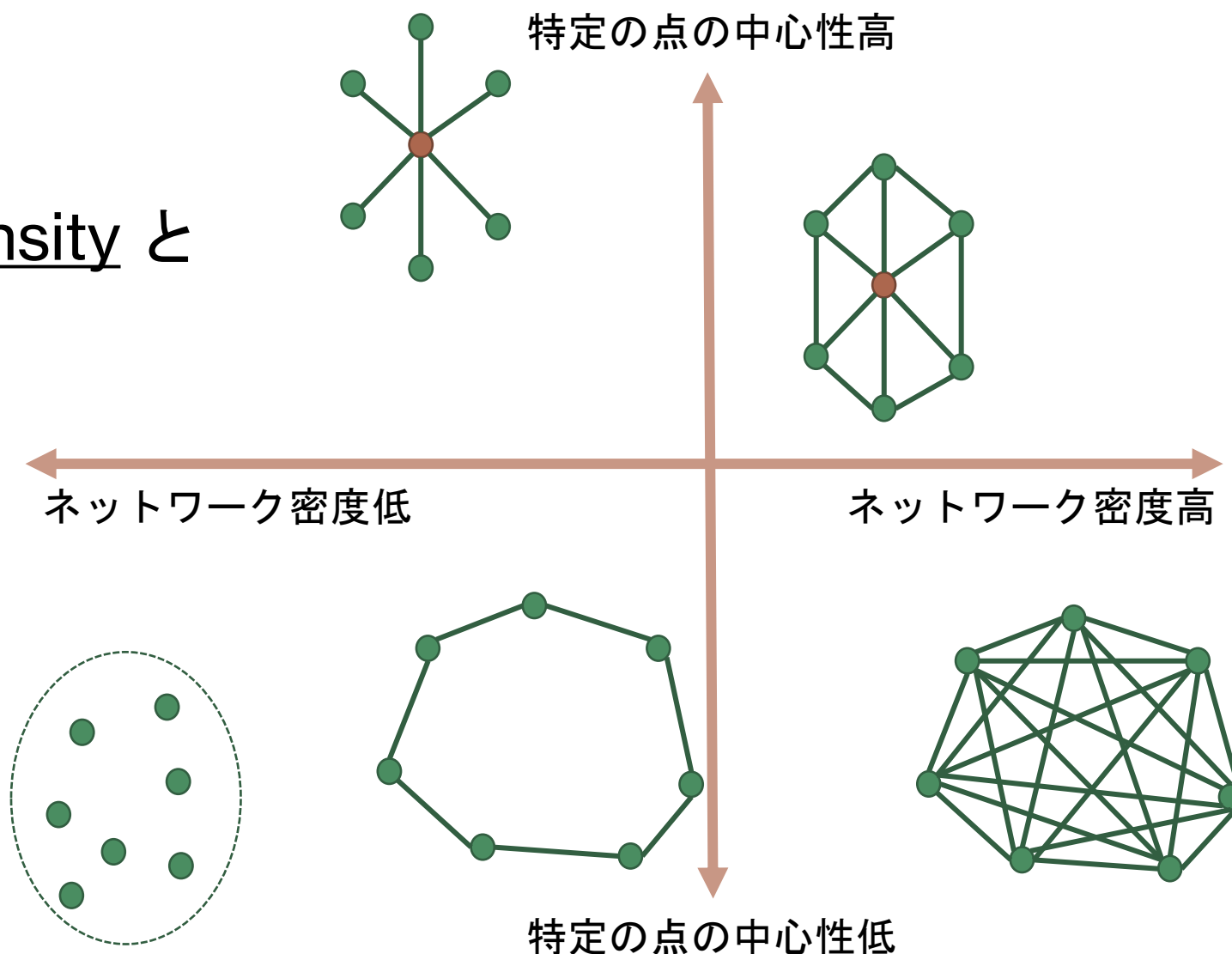


This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)

ネットワークの形状を左右する密度と中心性

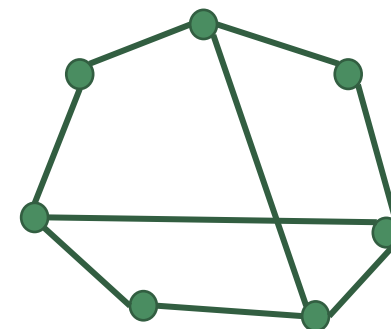
- あらゆる集団や組織はネットワークであり、その形状が主に密度 density と 中心性 centrality により異なるにすぎない

– 密度と中心性の次元で整理すると、すべてが孤立点である集団もネットワークの一形態といえる（やや極端だが）



ネットワークとしてのURA組織

- ある組織が「ネットワーク的であるか否か」は、
（社会）ネットワーク論的な観点からはあまり意味をなさない
 - 日本で1980年代（？）以降に流行した「ネットワーク組織」という言葉に仮託された組織の理想像は、おそらく**全体が孤立点にならない程度の低密度、低中心性、かつ流動的（ランダム）な関係をもったもの**
 - 個人や組織（部署）の自律性を重視しながらも、効率的・効果的な協働関係を目指していたことの表れ（？）
- URA組織の特徴を社会ネットワーク論的にみることは、
ネットワークの密度と中心性に着目することにほかならない
 - そこから組織全体のねらい、方針を読み取ろうとすることになる



事例としての東大URA組織

- URA認定制度開始以前（～2015年）
 - 各部局で先行的にURAを配置
（→部局分散型の体制の背景？）
- URA認定制度開始以降（2016年～）
 - 「認定」によって、学内のURA業務従事者を顕在化
 - 各URAは部局に存在（部局分散型体制）
 - 認定URAのネットワーキング（ネットワーク化）
 - 組織的・自主的な研修・勉強会
 - デジタルツールの活用（Teams, ML）

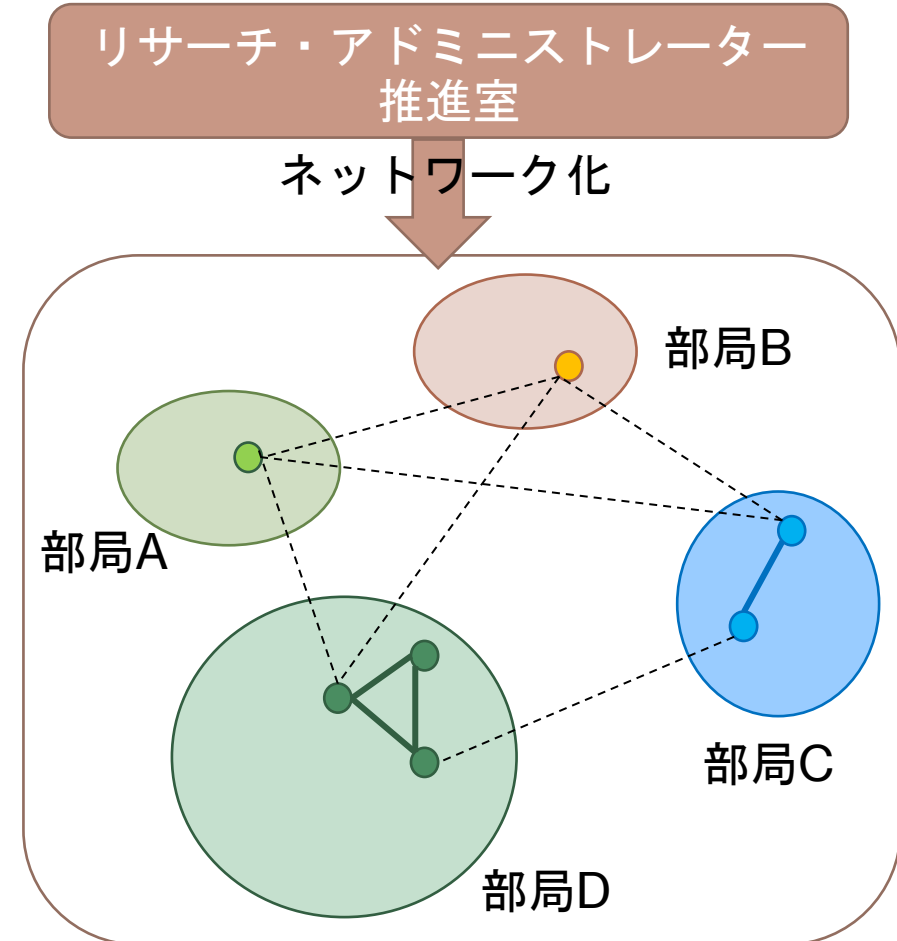
東京大学リサーチ・アドミニストレーター推進室



※リサーチ・アドミニストレーター推進室
古宇田さん、新澤さんご提供資料

経路依存的に生じた「ネットワーク組織」？

- 各部局を基盤にURAがすでに活動していた事実が、東大全体でURA制度を整備する際の初期状態となった？
 - 各部局で業務に従事するURAの組織化が焦点となるのが自然
 - それぞれの文脈・事情を抱えるURAを中央集権的にまとめるのは（おそらく）困難
 - 管理コストも大きく、コンフリクトの原因にもなりかねない（分野間の違いなど）
- ローカリティを重視して全体の統一性のバランスをとった結果として、いわゆる「ネットワーク組織」的構造をとるに至った？
 - 比較的低い密度、中心性と緩やかで流動的なネットワーク構造
- 期待・想定されるPros & Consはなんだろうか？



伝統的組織観としての（合理的）階層組織論の例

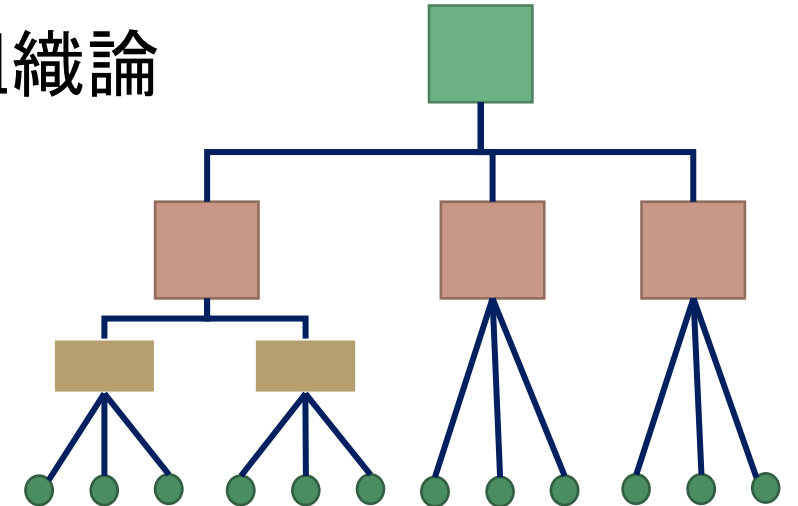
- マックス・ウェーバーによる官僚制組織論

- 19世紀後半以降の行政機構、経済規模などの拡大による
合理的≡効率的な業務執行の必要への対応から官僚制組織が発達

- 文書主義、公私分離、規則の存在、専門化などと並び、合理的組織の特徴として
権威の階層性を挙げた（「誰が誰を指揮でき、誰が誰の指揮に従うか」の明示化）

- オリヴァー・ウィリアムソンによる階層組織論

- 「組織はなぜ存在するか？」という問い
- さまざまな取引費用を減らすことができる
 - 他者のモニタリング、不確実な状況への対処 など



階層組織論の想定と異なる現実

- 確かに階層組織は現在まで組織像の理念型であり、ある程度想定通りに機能していると思われる、が...
- 階層組織の合理性による意図せざる結果も生じた
 - いわゆる「縦割り組織」の弊害
 - 過剰なセクショナリズムによる合成の誤謬
 - 現場の裁量を完全には制御できないという問題
 - モニタリングの無限連鎖がかえって不効率をもたらす
 - 現場は現場の文脈に沿って指揮・命令内容を解釈し、究極的にはその妥当性を判断できるのは現場だけ
 - 細かすぎる規則の存在による混乱
 - 規則が想定していない状況には対応できない

関係のゆるさ、あるいは不在への着目

- 合理的組織論で暗に仮定されていたのは、明確ではない関係や、関係自体の不在が不効率を生み出すということ
- しかし、現実の組織は構成員間、部署間の役割分担、権限などの諸関係が定義されていなくても、不確実な状況に概ね対応できている→なぜ？
- 経営学、社会学や人類学では、組織の「日常」に着目
 - 現実に生じている関係のゆるさ（弱さ）や不在が何を意味しているのか？

「ネットワーク組織」論の理論的支柱の例

- マーク・グラノヴェターの「弱い紐帯の強さ」仮説
 - もともとは彼の博士論文の研究成果が発端
 - 専門技術職の転職で、長く連絡をとっていなかった人間関係が活用されている
 - 「密なネットワーク同士を橋渡しするような関係が、自集団だけでは得られなかった情報、援助、資源をもたらし、そのような関係は弱い」という命題
- カール・ワイクの「緩やかに連結したシステム」としての組織論
 - 学校組織のコントロールは認証によるのか、それとも監査によるのか？
 - 緩やかなシステムのほうが緊密なシステムと比べ...
 - 外的環境の変化に対し頑健
 - 部分要素の突然変異が起きやすく、諸問題に対する新しい解決法を得やすい
 - 部分要素に問題が生じて、内部の他の要素に与える影響が小さい
 - 各部分要素の自律性が高いことで、有効性感覚が大きくなる など

合理性の意図せざる結果に対する弱連結組織論の処方箋

- セクショナリズムの弊害に対して
 - セクション間に緩やかな関係が存在することで、情報・知識の共有が可能となり、不必要な機能重複による不効率を回避
- モニタリングの無限連鎖と、細かすぎる規則の存在に関する問題に対して
 - 各部署・各構成員に一定の自律性を認める（意図的に部署間・構成員間の垂直的・水平的関係にスラックを設ける）ことで...
 - モニタリングしないということによって無限連鎖問題による不効率を回避
 - 状況の定義、理解を規則に任せないことにより、外的環境の変化や不確実性に対して柔軟に対処

弱連結組織＝「ネットワーク組織」とスキル形成

- 正統的周辺参加論（legitimate peripheral participation）が
手がかりになるかもしれない？
 - ジーン・レイブとエティエンヌ・ウェンガーによる学習論
 - フォーマルあるいは明示的な学習・訓練の機会を持っていない者が、スキル・知識と組織や仕事に対するアイデンティティを身に付けているのはなぜか？
- 徒弟制・状況学習・正統的周辺参加
 - 仕立て屋、精肉店、操舵手などでの観察を通じて、新参者が
古参者のなかに移行してゆく学習過程を正統的周辺参加と名付けた
 - 周辺の（実践共同体の末端）だが正統な一員として参加し始めることで、
自分のタスクをより広いコンテクストのなかに位置付ける
 - 具体的な状況から切り離された学習は、その意味の理解を難しくする

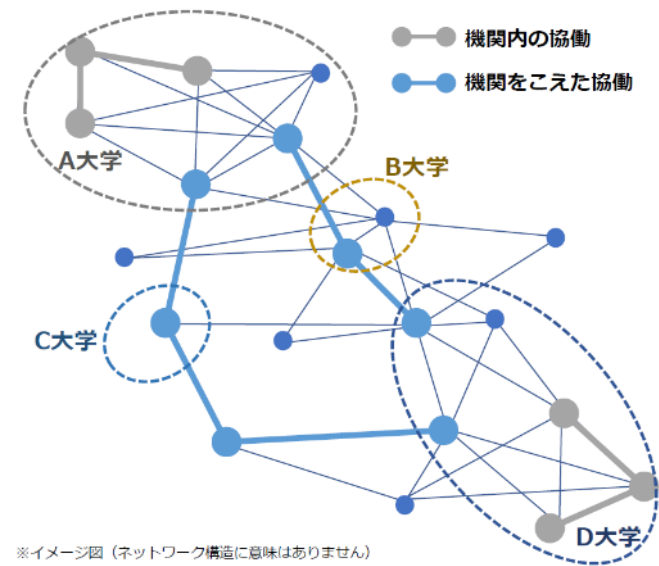
弱連結組織における正統的周辺参加の実現可能性

- 正統的周辺参加は弱連結組織の明示的特徴ではない、が...
- 東大URA組織の（相対的）弱連結構造は、
正統的周辺参加による学習・研修の機会を導入しやすい（？）
 - 周辺のメンバー（URAの認定対象となりうる潜在的な職員を含む）を「メンバー」として受容すること
 - 「メンバー」の範囲が階層組織よりも柔軟・流動的であるため
 - 周辺参加者と十全参加者（full member）のあいだでゆるやかな関係が維持される
 - 具体的な状況に即した学習・研修の場を設けてゆくこと
 - 学習の内容はおおよそ常に具体的な問題意識から立ち上がるはず
 - 一般化（脱文脈化）した学習内容は汎用性が高く見えるが、その意味理解は容易ではない

URAネットワーク組織のネットワーク

- 良い実践例（グッド・プラクティス）の積極的な共有
 - あるいは、自組織と類似する課題を、他組織がどのように対処しているかの共有、情報交換
- アイディアを盗まれる？まったく心配ない
 - 大学・研究機関のあいだのネットワークは、各組織内部のネットワークよりも明らかに弱連結構造をとらざるをえない
 - 各機関のローカリティに合わせてチューンナップできるかは、知識・アイディアを応用する側の腕の見せどころ
 - 「アイディアの突然変異は織り込み済み」という態度が必要
- 長期的には、どのような専門家がどこにいるのかが業界全体で共有されてゆく
 - 人材の好循環にとって重要な必要条件

URA同士の協働による価値創造



※リサーチ・アドミニストレーター推進室
新澤さんご提供資料

しかし、弱連結・弱い紐帯の「弱さ」は確かに存在する

- 弱連結組織の強さは、そのまま潜在的な弱さとなる

1. 弱い紐帯は、強い紐帯よりも脆い

- 明示的な権威関係や強い同質性により結びつく強い紐帯と比べ、弱い紐帯はそのままでは自然消滅する
 - 弱い紐帯を維持する仕組み、仕掛けが必要（よくあるのは「金の切れ目が縁の切れ目」）

2. 弱い紐帯が機能するには個人間の信頼関係が不可欠

- 強い紐帯は、社会心理学者の山岸俊男先生の言葉を借りれば「安心」を調達
 - 各種の規則、階層的権威関係により、他者の意図に対する不確実性が存在しない
- 一方、弱い紐帯のもとでは、相手との協力はその意図次第
 - 信頼不在の弱い紐帯はただの疎遠な関係

3. ネットワークを構成する個々人の自律性のウェイト大

- 弱い紐帯の強さは、周辺状況へのアンテナ（意識）をどの程度強く持つかに依存

信頼問題への帰着

- 組織内の階層的関係について
 - 権威関係のなかで下位に位置する部署、構成員の自律性を信頼できるか？
（管理・統制を優先する限り不可能）
- 組織内の水平的関係について
 - 部署間、構成員間の競争は悪いことではなく、他者を出し抜くことの誘引が大きくなる状況が問題
 - 競争の過程を評価する、部署、構成員に共通する大きな目標を設定することで、相互信頼に肯定的な意味（誘引といってもよい）を持たせることなどが必要？
- 個々人の努力や創意工夫を引き出すためにも信頼が必要
 - キャリア形成への肯定的な展望が持てないのに努力するはずがない
 - 最もわかりやすい制度的・組織的意図としての信頼は、URAのキャリアアップの理念型、モデルケースを整備・顕在化すること（「やりがい搾取」は最悪の結果）

まとめ

- あらゆる組織はネットワーク

- 組織のねらいはその密度や中心性などのネットワーク構造からある程度想像できる
- 「ネットワーク組織」と呼ばれるのは比較的低密度、低中心性で流動的な紐帯が存在する形態→東大URA組織はその一例？

- ネットワーク構造のPros & Consをふまえて、自組織にとって望ましい形態を考えるべき

- 強力なリーダーシップと効率的なモニタリングを目指すなら階層組織
- 組織全体で不確実性に柔軟に対応するならばネットワーク組織

- 特にネットワーク組織では、全関係者からの信頼調達が必要