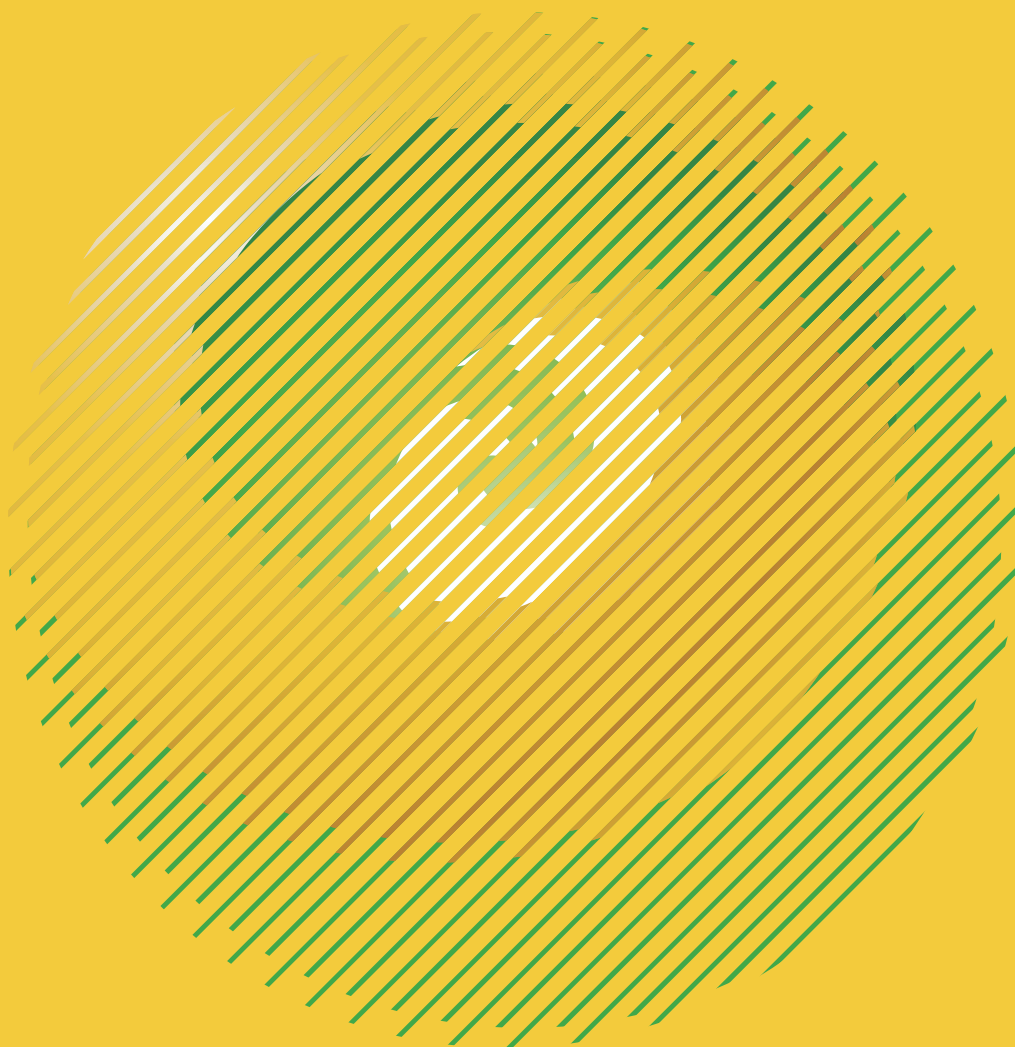




公共経営とアカウンタビリティ

Public Management and Accountability

Volume 5, No.1 2025



政府会計学会

Japan Association of Governmental Accounting

■査読者一覧

柴 健次（関西大学名誉教授）

松尾 貴巳（神戸大学）

■編集委員会

編集委員長

松 尾 貴 巳（神戸大学）

編集委員

佐 藤 綾 子（富山国際大学）

佐々木 多 恵（常葉大学）

公共経営とアカウンタビリティ

2025 Vol.5 No.1

(論文)

研究者の雇用形態を踏まえた業績管理のあり方：動機づけへの影響の検討

.....佐々木 多恵 1

Public Management and Accountability

2025 Vol.5 No.1

How to use performance management for researchers considering the form of the employment contract: A study on the impact on motivation

..... SASAKI, Tae 1

査読論文

研究者の雇用形態を踏まえた業績管理のあり方： 動機づけへの影響の検討

佐々木 多恵（常葉大学）

本稿の目的は、研究者の任期の有無を踏まえたうえで、動機づけを促進する業績管理のあり方を、文献研究とインタビュー調査を通じて検討することである。分子科学研究所における調査の結果、業績管理と動機づけの関係は弱く、他に研究者の動機づけに強く影響を与える要因が確認された。管理職側ではキャリア支援制度を整え、それと連携させた業績管理を行うことが重要である。

教育研究組織、動機づけ、業績管理、任期、キャリア支援

I はじめに

近年、大学や研究機関をはじめ、専門性の高い教育研究活動を行う組織（以下、教育研究組織）は、その運営においてさまざまな課題に直面している。特に業績管理¹と雇用形態に関しては、学術研究と実務の両面から深刻な問題提起がなされている。業績管理については、国内外の双方で、研究業績の定量的な評価が研究者の生産性や動機づけの低下をもたらすという指摘が数多く見られる。日本経済新聞（2023年12月18日朝刊17面）では「学者の多忙，研究力そぐ」というテーマの特集が掲載され、政府が大学の生産性向上策として国際共同研究や産学連携等の評価指標を導入し、評価に基づく研究費の配分を進めたものの、結果として学内の雑務や手続きが増え、研究者から研究時間を奪うことになったという実態が述べられている。海外の研究では、定量的な業績評価が研究者の不安やストレスを増大させること（Ter Bogt and Scapens 2012）、内発的な動機づけに負の影響を与えること（Kallio and Kallio 2014）などが明らかとなっている。

教育研究組織に顕著な特徴としても挙げられる、任期が定められた雇用形態は、上述した影響に拍車をかけている要因の1つである。例えば、長根（齋藤）（2023）は、若手研究者の博士号取得後について「ポストを得るためには一定の期間内に成果を出さなければならないため、挑戦的な、リスクの高い研究に着手しづらい」（p.49）と批判している。個々人のキャリアそのものにも大きく関わる不安定な雇用形態が、近視眼的な行動を誘発するおそれもある。

したがって、まずは、研究者の動機づけを少なくとも低下させず、できる限り促進するような制度や実務が特に重要となる。詳細は後述するが、Sutton and Brown（2016）は、オーストラリア

の大学での事例研究から、被評価者側の動機づけに対する、従来指摘されてきた負の影響を回避する工夫を明らかにしている。これまでの動機づけに関する議論では内発的動機づけへの関心が高く、その重要性が多くの研究で強調されている（e.g., Christ et al. 2012; 二宮 2023）。しかし、近年は内発的動機づけと対比される外発的動機づけにも注目が集まっている。佐藤（2019）は外発的動機づけが満たされることで内発的動機づけに関心が向くとして両者の関係を結論づけ、内発的動機づけが外発的動機づけと比較して優位にあるという見方を批判している。また、van der Kolk et al.（2019）は、オランダの公務員を対象とした質問票調査から、内発的動機づけと外発的動機づけはいずれも業績と正の関係があることを示している。このことから、動機づけのタイプについても偏りなく考慮することが求められる。

1980年代以降、新公共経営（New Public Management）の概念が国際的に広がったことなどから（Hood 1995; Hyndman and Lapsley 2016）、公的部門、非営利組織、専門職組織における業績管理の重要性が高まっていることは明らかである。一方、わが国における会計領域の先行研究では、医療組織や行政組織を対象とした研究と比較して、教育研究組織を対象とした研究は著しく少ない（佐々木 2021）。上述のように、教育研究組織では雇用形態の不安定性という特徴も相まってその業績管理には少なからず課題が見られ、研究活動やその成果にも強い影響を及ぼしていると考えられる。本稿では、先行研究のレビューおよび分子科学研究所でのインタビュー調査から、研究者の任期の有無を踏まえた業績管理のあり方について、動機づけへの影響を中心に検討していく。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、近年の教育研究組織に適用されている資金配分、業績評価、雇用に関する現状と課題をまとめ、これまでの学術研究の知見を整理する。第3節では本稿の研究課題と研究方法を述べる。第4節ではインタビュー調査の結果を記述する。最後に、第5節では第4節の調査結果に基づく考察を行い、本稿の結論を示す。

II 教育研究組織の現状および先行研究

1. 資金配分、業績評価、雇用の現状と課題

教育研究組織、特に現在の国立大学法人に関連する公式の制度として、運営費交付金、およびその配分の根拠となる業績評価が挙げられる。国立大学の財源は、法人化によって、運営費交付金や施設整備費補助金等の国からの収入、授業料等の自己収入、借入金等その他の収入で構成されるようになった（吉田 2007）。文部科学省高等教育局国立大学法人支援課（2020）によると、国立大学法人運営費交付金の予算額は法人化初年度の2004年度には1兆2,415億円であったが、その後減少傾向が続いている。日本放送協会（2024年8月27日）によれば2024年度の運営費交付金は1兆784億円で、20年前から1,600億円余り、率にして13%減少している。

例えば、東京大学（2024）は、令和5事業年度の経常収益について「運営費交付金、補助金等の国費が約34.8%、自己収入約31.2%、外部資金約34.1%という構成比率」であると報告している。東京大学の現総長である藤井（2021）も、同大学では政府からの運営費交付金の停滞・減額を受けて競争的資金の活用を進めており、今後はさまざまな財源を投入することが施策にとっても不可欠であると述べている。このように、一部のトップレベルの大学では運営費交付金への依存から脱却

しつつあるが、依然として運営費交付金に頼らなければならない大学も少なくない。

各大学への運営費交付金の配分額決定において、業績評価の重要性は高い。文部科学省高等教育局国立大学法人支援課（2020）によると、第3期中期目標期間（2016～2021年度）では、各法人の機能強化の方向性に応じた3つの重点支援の枠組みが設けられた。86の国立大学法人は①地域のニーズに応える人材育成・研究を推進（55大学）、②分野毎の優れた教育研究拠点やネットワークの形成を推進（15大学）、③世界トップ大学と伍して卓越した教育研究を推進（16大学）の3つに分類された。大学共同利用機関法人（4機構）については、各機構は取り組み別に①先導的なモデルとなる研究システムの創出につながる研究力強化の取組、②大学の枠を越えた研究拠点を形成・強化する取組、③大学全体を支える研究環境基盤を構築・強化する取組、のいずれかを選択した。国立大学法人と大学共同利用機関法人はそのビジョン、戦略、取り組みに対し評価指標（Key Performance Indicator, 以下 KPI）を設定し、評価結果に応じて、2020年度には評価対象経費 250 億円²が 95%～105%の範囲内で再配分された。

2022年4月に開始した第4期中期目標期間では、各大学は教育・研究のほか業務運営、財務内容等に関して中期目標を記述し、それらを踏まえた具体的な中期計画のなかで KPI を設定した。国際共著論文数、科研費の教員1人当たり採択件数、大学院博士課程の入学定員充足率、新規の文理横断教育科目の増加、産官学連携の共同研究受入の件数や額等、大学内・大学間で多様な KPI が設定されている。このように各大学の成果が綿密に数値化され、資金配分に影響を与えている。

さらに、教育研究組織の特徴である任期付雇用について、文部科学省・科学技術・学術政策研究所（2020）から近年の推移が読み取れる。調査対象の18大学³における常勤教員の総数（2013年度 36,737人、2019年度 37,255人）に占めるテニユア教員の割合は、13年度 64.5%、19年度 61.2%と、6年間で3.3ポイント低下している。一方、任期付教員は13年度 34.4%に対して19年度は 35.6%と、1.2ポイント増加した。テニユアトラック教員は13年度に 1.1%、19年度には 3.2%と、約3倍に急増している。年齢層（若手＝39歳以下、中堅＝40歳以上59歳以下、シニア＝60歳以上）で区分すると、任期付教員の割合は全年齢層で増加している。元村（2023）は「40歳未満の国立大学教員のうち『任期付き』の割合は、2007年度には 39%だったのが、10年間で 64%にまで増えた」（p.171）と述べている。

また、理化学研究所（以下、理研）における研究者の雇い止めも大きな社会問題となった（春日 2023; 元村 2023）。発端は、2012年の労働契約法改正で、5年以上雇用関係がある場合は無期契約の権利が発生することになったが、研究者については2013年に改正された「科学技術・イノベーション創出の活性化に関する法律」にもとづき、特例として10年までの任期雇用が可能となったというものである（春日 2023, p.7）。この法律の起点から10年が経過する2023年3月、理研では研究室を主宰するチームリーダー、その下で働く研究者、技術者ら計380人が雇い止めの対象となり、2021年秋ごろに雇い止めを言い渡され提訴に踏み切った研究者もいた（元村 2023, p.169）。その後、理研は2022年秋、能力のある研究者を再雇用するという新たな制度を設けたが、上記の380人中184人が理研を去り、そのうち35人は進路が把握できていない（元村 2023, p.170）。研究者が存分に研究活動に打ち込むことができ、正当に評価される環境の整備は、今後ますます重要になってく

るであろう。

2. 先行研究

本節では、本稿に関連する①コントロールと動機づけ、②雇用形態、③教育研究組織における業績管理の3点に関して、既存研究の知見を整理する。まず、コントロールに関して、管理会計領域で多く援用されてきたフレームワークとして、Simons(1995)とMerchant and Van der Stede(2017)を挙げることができる。Simons(1995)が提唱した、信条・境界・診断型コントロール・インタラクティブコントロールの4要素⁴で構成されるLevers of Control(以下LOC)は、長年にわたり業績管理研究の発展に寄与してきた。またMerchant and Van der Stede(2017)は、結果・行動・人事・文化の4つのコントロールを定義し論じている。結果コントロールは業績目標の設定と目標達成に対する報酬付与、行動コントロールは従業員が組織に有益(有害)な行動をとる(とらない)よう図ること、人事コントロールは適切な人材の選択や配置を行い、訓練し、良好な職務環境や必要な資源を与えること、文化コントロールは言葉や行動規範、トップの姿勢等を通じて、相互モニタリングの役割を果たすものとされる。

管理会計領域では、動機づけの概念を内発的と外発的に分類する自己決定理論(Deci and Ryan 1985, Ryan and Deci 2000a)に依拠した研究が主流であると考えられる。内発的動機づけは「ある活動を、何らかの分離可能な結果のためではなく、その活動固有の満足のために行うこと」(Ryan and Deci 2000a,p.56)と定義される。一方の外発的動機づけは「ある活動が分離可能な結果を達成するために行われるときに関係する構成要素」(Ryan and Deci 2000a,p.60)と定義される⁵。前節でも述べたが、学術研究において、内発的動機づけは外発的動機づけよりも優位とされてきた傾向がある。例えば渡邊(2019)は、看護師を対象とした質問票調査で、内発的な学習意識が多面的な目標達成に正の影響を与えることを明らかにしている。しかし、近年は前述の佐藤(2019)やvan der Kolk et al.(2019)のように、外発的動機づけの意義に注目する研究も増えている。また、谷田部(2019)は報酬システム・報酬マネジメントの検討を通じて、仕事の遂行方法の裁量性と自律性を高めることで、当初は外発的に動機づけられていた行動が次第に内発的に動機づけられる行動に変化するケースも多いと指摘している。

次に、雇用形態について、前述の通り任期付雇用の割合は年々増加しているが、任期の長さについては、文部科学省・科学技術・学術政策研究所(2020)が調査対象の18大学に関して13年度と19年度の実態を報告している。最多は5年以上6年未満(13年度3,019人・23.2%, 19年度4,174人・28.9%), 次いで1年(13年度21.2%, 19年度21.7%), 3年以上4年未満(13年度13.1%, 19年度13.2%)であった。2001年度時点で任期制を導入していた機関の長333名を対象に2003年に実施された山野井ほか(2005)の調査では、任期制の導入理由として研究活動の活性化(75.2%), 教育活動の活性化(54.3%), 教員の意識改革の推進(33.3%)が挙げられている。一方で、任期制導入によって教育研究活動が活性化したと考えていた割合が機関レベルでは6~7割なのに対し、教員個人レベルでは3~4割と、看過し難い差が確認された。教員側では、業績評価の透明性や評価の項目・領域、異議申し立て制度等について問題視されていた。

教育研究組織における業績管理については、ヨーロッパ諸国で研究が進んでいる。Ter Bogt and Scapens (2012) は、オランダの1大学と英国の1大学でのフィールドワークを行い、定量的な業績評価の実態とその影響を明らかにした。学術誌ランキングや国際誌での査読付論文等の評価指標が用いられており、オランダの大学ではより綿密な業績測定を行っており、研究成果を上げられないと研究時間が減らされ、教育負担が増えていた。一方英国の大学では、テニユア獲得後は研究業績が不振でも直接の大きな影響はないが、同僚からの期待に応えられていないと感じ転職を決意する者がいた。いずれの大学でも評価の客観性を重視する反面、一部の指標には評価者の主観が含まれ、業績評価の利用法や昇進の基準が不明瞭で、被評価者（学者）側の不安やストレスが増大していた。Kallio and Kallio (2014) も、フィンランドの大学での質問票調査から、定量的評価は定性的評価と比べて被評価者（教育研究従事者）の動機づけを明らかに低下させたとしている⁶。

定量的評価に関するこのような通説を覆したのが、オーストラリアの大学における Sutton and Brown (2016) の事例研究の結果である。被評価者（研究者）がインセンティブシステムへの参加決定権を持ち、数年やキャリア全体に及ぶ長期的評価を実践すること等によって、アウトプットにもとづく業績評価を行っていても、動機づけへの負の影響が回避できていた。当該研究では、業績評価に過度に依存せず文化や管理のコントロールで補うことも重要とされている。

上述の通り、教育研究組織（大学）を対象とした業績管理研究は、研究活動の業績管理を中心に論じており、教育活動にはあまり言及してこなかった。この点、近年では Kure et al. (2021) が教育活動に着目し、大学の効果的な業績管理のためにデンマーク政府機関によって実施された、客観的で結果ベースの業績管理フレームワークを分析している⁷。さらに、教育研究組織の業績管理では、学術専門職（学者側）と管理専門職（管理者・経営者）の間で、認知の顕著な違いが現れることも示されている。Heinicke and Guenther (2020) はドイツ、オーストリア、スイスの高等教育機関の業績管理システム（performance management systems, 以下 PMS）の設計責任者（管理専門職）104名と学部長（学術専門職）104名に質問票調査を実施し、前述の LOC に沿って分析を行った。管理専門職は PMS と研究業績の関係を有意と認知しなかったが、学術専門職は PMS の利用法によって研究業績は変化すると認知した。さらに、境界システムと教育業績の関係について、管理専門職は正の関係、学術専門職は負の関係を認知するという正反対の結果も得られた。Pilonato and Monfardini (2020) はイタリアの2大学でのインタビューや文書分析から、両者とも国の改革要求に伴う PMS 導入に負担を感じているが、管理専門職は PMS を有益と捉えている一方、学術専門職は否定的であったと述べている。これらの研究結果から、教育研究組織においても関係者の立場の違いを踏まえた研究の重要性が明らかである。

Ⅲ 研究課題と研究方法

本稿の問題意識および前節での先行研究のレビューから、教育研究組織における業績管理では、研究者の動機づけへの影響やキャリアを十分に考慮することが重要となる。また、管理職側と研究者側では考え方にも差があることから、学術研究においても関係者の立場の違いに着目し、組織と個人の双方に有益な業績管理システムを整備していくため、詳細な検証を行うことが求められる。

そこで、本稿の研究課題は、研究者と管理職の両方の視点から以下のように設定した。まず、研究者側に対しては、①研究活動に対する動機づけの源泉、②動機づけに影響を与えている要因（業績評価、雇用形態、その他）を検証する。管理職側に対しては、①自組織における業績管理の現状、②自組織の研究者に対するキャリア支援の取り組みを明らかにする。動機づけに関しては自己決定理論を援用した。業績管理（コントロール）に関しては主に Van der Kolk et al. (2019) にもとづいて、人事・文化・結果・行動の4つの側面に沿って質問を構築した。質問項目の詳細については本稿の付録を参照されたい。

研究課題を明らかにするため、愛知県岡崎市の分子科学研究所（以下、分子研）に所属する研究者および管理職への半構造化インタビューを実施した。公式サイトによると同研究所は1975年に設立され、大学共同利用機関法人自然科学研究機構を構成する。岡崎市内に明大寺と山手の2つのキャンパスを有し、国立大学法人総合研究大学院大学と一体となった大学院教育も実施している。構成員数は2024年4月1日時点で252名（研究100名・研究支援114名・学生38名）である。

調査対象者は、教授兼研究総主幹のA氏（研究総主幹は副所長の位置づけでもあり、研究者・管理職の両方の側面を持つ）、所長のB氏（管理職として位置づけられる）、准教授のC氏（研究者として位置づけられる）の計3名、いずれも男性である。調査は2023年12月20日に実施した。著者が現地に赴き、指定の場所でインタビューと著者が1対1で話す形をとった。所要時間は調査実施順にA氏（約1時間）、B氏（約2時間）、C氏（約1時間半）であった。

本稿のリサーチサイトとして分子研を選択した理由は以下の通りである。まず、分子研には任期付雇用の研究者もテニュア⁸の研究者もあり、雇用形態の多様性を踏まえた分析が可能である。加えて内部昇進制度がなく、准教授・助教は研究所内で昇格ができないため、管理職も研究者が順調に転出していけるように、長期的な視点で業績管理を行っていると期待される。これにより、先行研究で指摘されてきた近視眼的行動の改善のためのヒントも得られると考えられる。このほか、大学共同利用機関法人であり運営費交付金の配分対象となっているため、先行研究の知見に照らしてより深掘りするうえでも意義がある。

IV インタビュー調査の結果

1. A氏の回答の要約

A氏は大学院を修了後、任期制ポジションを経て、定年制（任期の定めがない）ポジションに就いた。任期制と定年制の両方を経験し、定年制の方が自身の性格に合っていると考えていたが、任期制の頃も周囲からの推薦等で比較的順調に職を得ており、任期制の期間も約2年間と比較的短かった。2012年より分子研に所属しており、調査実施時点では副所長・研究総主幹として他の研究者の評価を行う側でもあった。A氏自身は所長のB氏から評価されるが、他の人々についてはA氏が付けた評価をB氏に渡すことになっている。研究者と管理職の両方の側面を持つA氏にとって、動機づけの源は「研究領域への興味関心、研究活動から得られる喜び、ステータス」の3つである。

所内の業績評価における指標としては、論文、招待講演数、外部研究費の獲得（金額・件数）、

研究所運営への貢献等が挙げられた。運営については、人事部会長や大学院の委員長などのヘビーな役職を務めていると加点が大きく、その仕事ぶりも見ていることから、定性的な評価である。評価結果は給与等に多少関連する程度であり、大きく影響することはない。また、A氏の下記の発言から、論文と招待講演は質的に重要な判断材料となっている。

「当該分野でちゃんと国際的に評価されているかどうかっていうのは、やっぱり招待講演に呼ばれるかどうかって、だいぶ反映されるんですね」

「インパクトファクターで言うと、7.8ぐらいのところに多分線があって、そこより上っていうのはまあ、昔からみんなそこに出るとちょっと誇らしい気持ちになるっていう雑誌で、それより下だと、とりあえず仕事終わったから出しとくかみたいな感じの雑誌になるっていうのはありますね」

評価期間については、所内では毎年評価を実施しているほか、外部評価も毎年実施されている。所内には4つの研究分野があり1年に2分野ずつ評価が行われるため、個々の研究者は2年に1回、評価を受ける形となっている。彼の動機づけに対しては、業績評価（期間、指標、評価結果等）自体よりも、その元となった過去の事象（論文や研究費の採否など）の方が大きな影響を与えている。

雇用形態の影響に関しては、A氏には任期がないため、研究テーマ選別に妥協をしなくて良いというポジティブな影響を感じている。また、自身の雇用形態と自身が受けている業績評価方法は整合的であると捉えている。前述したように年次評価が行われてはいるが、単年度の結果だけで全面的に判断されるわけではない。論文数等の定量的な成果だけでなく、研究の過程でのプレゼンテーションを通じた研究の実行可能性等、中長期的な視点からの評価も踏まえて判断されている。分子研は研究者が100名程度で規模が大きいいため、1人1人を丁寧に評価することができ、長期的な研究成果の追跡もしやすい。業績評価と雇用形態以外の動機づけへの影響要因としては、運営業務が挙げられた。具体的には、運営業務に従事することで一般的に研究時間は削られるため、給与である程度説明（フォロー）をしてほしい、という回答が得られた。

A氏は管理職の立場から、研究者のキャリア支援にも関与している。分子研は内部昇進がなく、研究者たちは転出を見据えて研究に励んでいる。ポストドクターはその給与を含めて研究室の主宰者であるPI（Principal Investigator）の管理下にあるが、特任助教の任期は最大3年で、特任ではない助教の場合は、在籍6年を過ぎると（すなわち、7年目から）毎年、研究期間延長願を同研究所に提出し、PIが教授会で依頼をしなければならない。この延長願はほぼ認められるが、認められなかった場合は、研究を辞めて支援部門に移る例もあったという。

以上のほか、A氏は人事の重要性を強調した。特に、分子研では採用人事には必ず外部の審査委員を入れており、内部の人間が反対しにくいことにも、外部審査委員がはっきりと意見を述べてくれるという。外部審査委員は研究者コミュニティを活かして選ばれており、無償である。

「いい人を採るっていうのが結局すべてを決めるんですね。（中略）いい人を採ればみんなす

「出て行けるので」

2. B氏の回答の要約

B氏は前述の通り所長である。前職は名古屋大学で18年間勤務し、うち10年は副学長・理事を務めた。2022年より分子研の所長となり、アクティビティの維持や予算確保に努めている。大学共同利用機関法人は、装置や設備を持たない組織に属する人々が利用できるよう、本来は国がコンスタントに装置や設備を整備しなければならず、設立当初はそうした思想であった。しかし、運営費交付金の削減によって、利用者が必要な最新装置をなかなか揃えられなくなり、所長が諸方との折衝や概算要求も担うことになっており、予算確保には特に尽力している。人件費のやりくりをしてランニングコストを捻出するなど、所長職がかつての名誉職であった時代から、今日では「本当にマネジメントしないとイケないポジションになってきている」という。

分子研における業績・成果は、基本的には論文である。助教や大学院生は学会発表、教授や准教授の場合は海外講演も重要視される。所長として、研究者の外部資金獲得に向け申請書にも時々目を通し、分かりやすい申請書になるように助言、支援をしている。組織運営業務への取り組みも多少（評価のポイントとしては10%程度）加味している。

分子研における業績管理については、まず人事関連として厳格な採用人事、また法令遵守や資金管理に関わる年1回の研修実施が挙げられた。すでに独立している教授・准教授クラスの研究者には研究資金を与えて良い仕事をしてもらうことが重要であり、訓練や教育は特に行わない。一方、先のA氏の発言とも共通するが、助教については基本的に6年を目途に転出することを目指している。ただし、めったに求人が出ないような非常に狭い分野もあるため、そのような分野の研究者とは毎年面接を実施して、ポストを得るために研究の幅を広げるよう助言することもある。

「クビにするんじゃなくて、6年を過ぎたらどういう外にプロモーション受けるための、転出のための努力をしているかっていう報告をしてもらいます」

文化に関しては、特段の意識合わせは行っていないが、研究所の方向性については教授会等を通じて一定程度の共通理解があると考えている。結果の側面では、PIは年1回、5月に行うリサーチプロポーザルの際に証文を書き、当該年度の目標を提出している。そのため翌年には目標の達成度も分かるようになっている。証文を書くときには、研究顧問や企業の産学連携アドバイザーからもらったコメントも参考にしている。業績評価については、B氏が最終評価を行う所内の評価のほか、文部科学省に送付する分子研リポートも毎年作成している。分子研リポートには研究所のアクティビティに加え、PI個人の論文・総説・招待講演・学会活動・外部資金の実績等も詳細にまとめられている。B氏は、分子研の優れた研究者をスカウトしたい組織はそれを参考にしていないかと予想している。また、難しいテーマに挑戦してなかなか成果が出ないが、外部資金の獲得実績もあるような研究者には、B氏の裁量で比較的潤沢な研究資金を支給している。

行動の側面には、近年重要性が高い研究費管理や安全保障輸出管理の徹底、助手会、目標設定後

の交流会などが当てはまる。助手たちが企画運営している年に1回の助手会にはB氏も出席しており、発表も行われる。5月に全員が証文を書き目標を設定するときに、教職員、新人・学生も含めた研究所の全員が集まる交流会も開かれる。

所内の業績評価では、定量と定性の両方の視点で総合評価を行っている。論文数や外部資金を見るという意味では定量的といえるが、どんどん論文を発表するタイプもいれば、B氏いわく「そんなに論文は出ないけど、やるときはそれなりの、ホームランじゃなくても三塁打とかになる人もいる」ため、定性的評価も織り交ぜる。短期・中長期の業績や成果のバランスについては、研究成果には波があるため、平均してある期待値より高ければ良いと考えている。研究者の雇用形態に応じた業績評価方法の違いとしては、承継ポジション（教授・准教授・助教）は100%公募であり外部委員が入って審査を行う一方、特任の場合はプロジェクトの中でPIが雇用するため、基本的にPIによるケアが中心となるという。

分子研におけるキャリア支援の課題・工夫としては、まず研究者の内部昇進がないことが挙げられた。事務職員は任期5年で採用するが、優秀であると評価されれば無期転換も可能である。前述のように、承継ポジションの助教は6年を目途に転出を目標とするが、クビにはしない。また、新規採用の准教授には、最初の2年間は通常の3倍以上の予算をかける形で初期投資をして研究環境を整える。B氏によれば、公募による採用にはプラスの面しかない一方で、内部昇進がないことは分子研のブランド力の向上を抑制する部分もあると、外部評価で指摘されているという。

3. C氏の回答の要約

C氏は、2002年3月に学位を取得し、その後は複数の任期付のポストを経て、2009年より定年制雇用で分子研に所属している。動機づけの源は、研究領域への興味関心と研究活動から得られる喜びである。自身が世界で初めて新しい発見をしたとき、さらにそれが論文に載って人に認められたときのほか、学会でその成果を発表したときに「多くの人が、ああ面白かったよとか、感銘を受けてくれたとか、言ってくれたりすると嬉しいですね」という。

業績評価の指標や期間、またそれらによる動機づけの変化として、論文や学会発表実績についての報告は（研究所内で）毎年提出しているが、C氏は業績評価そのものをあまり意識しておらず、業績評価による動機づけへの影響はないに等しい。2年に1回の外部評価も受けているが、C氏のこれまでの評価委員は彼の専門分野と最も近い研究者ではなかったため、ピンポイントで具体的なコメントをもらったことはない。また、C氏は任期付雇用の頃も余裕を持って次のポストが決まることが多く、動機づけや研究活動に対する雇用形態の影響もほぼなかった。そのことは「例えば2年の任期であれば、1年程度で成果が出るような研究を優先することを考えたか」という著者の問いかけに対する、C氏の以下の回答からも読み取れる。

「別にあのときに仮に任期のあるポストだろうが、任期のないポストであろうが、やることは変わってなかったような気がしますけどね」

調査時点では任期なしの雇用形態であり、そのような影響もより小さくなっている。C氏は任期の有無よりも、自身が研究グループの主宰者であるか否かに大きな影響を受けている。過去に外部評価委員からもらったコメントの中では、グループメンバーの最適な人数についてのコメントが特に役立ったと考えている。研究のアイデアは業績評価よりも学会での方が湧いてくる。

業績評価と雇用形態以外にも含めて動機づけに影響を与えている要因としては、以下の回答が得られた。まず、動機づけを高める要因としては、上述のように自身の研究で新たな発見をすること、それが他者から認められることが当てはまる。反対に動機づけを低下させる要因として、体調不良や親族の不幸が挙げられた。科研費がもらえればありがたいとは考えているが、理論系の研究分野であるためさほど研究費が要らないということもあり、金銭的報酬や研究費の影響は比較的弱い。

最後に、C氏はPIとしてグループメンバーの内発的動機づけを尊重していることが特筆すべき点である。大学院から入学してくる学生は、物理・化学・情報系など、学部時代の専門が多岐にわたるため、個々人の能力や得意不得意を見極めながらそれぞれに合った研究を考えなければならない。またC氏は、研究や勉強をさせようと思っただけではいけない、(メンバーが)自発的にやるようにしなければならないと考えており、メンバーの調子が悪い場合も干渉せず温かく見守り、モチベーションが回復するまで気長に待つ。研究をしなければならないことは本人が一番理解していると信じているため、時には研究に関係のない話もしながら、人間関係だけは繋いでおくようにしている。

V おわりに

1. 考察

本稿では、文献研究とインタビュー調査を通じて、研究者(被評価者)と管理職(評価者)の両視点から研究を進めてきた。まず、動機づけに関して、国内の文献研究や海外の公務員を対象とした研究で外発的動機づけの意義が確認されてきたことを示した。分子研でのインタビューでも、研究者の動機づけは主に内発的であるが、A氏に関しては外発的動機づけも確認された。ステータスの形成につながる運營業務はその最たる例であり、金銭的報酬でのフォローが必要と考えられる。研究者の外発的動機づけを見出したことで、本稿は外発的動機づけの意義をより補強している。

A氏とC氏の場合、業績評価等の業績管理は研究活動への動機づけにあまり影響を与えておらず、評価の元となる論文や研究費の採否、研究の進展、学界での反応等の方が強く影響していた。また、先行研究では任期付雇用が教育研究活動に負の影響を及ぼす傾向が見られた。A氏からは任期付雇用の頃の業績管理の影響について十分なデータを得られなかったが、C氏は一貫して業績管理の影響をほぼ感じていなかった。動機づけに対する業績評価の負の影響が確認されなかった理由として、両氏が比較的順調なキャリアを築いてきたこと、分子研では長期的な視点での評価に加え「評価結果は給与等に多少関連する程度」とA氏も述べたように、業績評価に過度に依存していないことが考えられる。このことは、特に前述のSutton and Brown (2016)の知見を裏づける。

一方、B氏(およびA氏の一部)の証言をもとに管理職の視点から考察すると、まず予算確保の重要性は昨今の国立大学等が抱える課題と共通する。そして、業績管理の中でも人事コントロール(採用人事)の重要性はきわめて高く、相当の時間や労力をかけて進めている。また、文化コン

トロールや行動コントロールを通じた組織メンバーの意識づけ、結果コントロールとして毎年の目標設定と分子研レポートの作成や、研究費支給等の金銭的報酬が活用されている。業績評価においては、定量・定性の両面で数年間を踏まえた総合評価をしている。キャリア支援に関しては、内部昇進がないため将来的な転出を前提としてはいるが、研究者として行き詰まっても解雇はせず配置転換を行い、それまでの経験を活かして生計を立てられるようにしている。ただし先行研究が想定してきた大学組織と比べて分子研は規模が小さく、そのおかげで個々人の丁寧な評価や長期的な研究成果の追跡ができる可能性が高いと考えられる。この点は、先行研究とは異なる結果となった。

以上より、本稿では、業績管理は研究者の動機づけにはほとんど影響を与えておらず、先行研究で指摘されてきた負の影響は確認されず、業績管理以外に動機づけに影響を与える要因が多く見られたことが注目に値する。また、A氏とC氏への調査からは、雇用形態に応じて業績管理の方法を変えるべきだという結論には至らないが、B氏への調査からは、教授・准教授クラスの研究者と任期制や転出前提の研究者とでは、業績管理のアプローチが異なることが分かった。雇用形態と研究キャリアはある程度関連していると解釈することができる。組織全体でキャリア支援体制を整え、必要に応じてそれと連携させた業績管理を行うことが重要だと考えられる。

2. 結論

本稿ではこれまでの調査結果と議論をもとに、以下の3点を結論として示す。第1に、研究活動には業績・成果の波があることを踏まえ、先行研究の知見と同様、業績評価では定量・定性の両面および数年間の動向を考慮するなど、研究者が近視眼的にならないような工夫が重要である。

第2に、業績管理を人事・文化・結果・行動の4つの側面で考えると、分子研のケースでは人事（採用、基本的な研修）および結果（目標設定、業績成果の共有）の2つを特に重要視し、力を入れている。結果として業績管理と動機づけの関係は弱く、業績管理よりも動機づけに強く影響を与える要因が確認されたが、業績管理は管理職が研究者の状況を把握し、起こりうる問題を未然に防ぐうえで有効である。弊害を防ぐためには、業績管理に過度に依存しないことも重要である。

第3に、分子研のケースでは、キャリア支援の一環で研究者の研究期間延長や配置転換を行っており、研究者への過度なプレッシャーの抑制、動機づけの保護につながっている。さらに、管理職側は研究者のポジションやキャリアに応じて業績管理のアプローチを変えていた。少なくとも組織全体として業績管理を有効に機能させる上では、雇用形態は考慮すべき重要な要素であることは明らかであり、キャリア支援制度の構築・活用も併せて進めなければならない。

本稿の限界として、教育研究組織を対象としながらも教育活動には言及できていない点、1組織3名への定性的調査であり得られたデータが限定的である点が挙げられる。特に、個人レベルでは雇用形態を踏まえた業績管理のあり方を詳細に議論できなかった。また、大規模な組織ではきめ細かい業績管理は難しく、別の方法が必要になると予想されるため、本稿の結果の一般化可能性には注意が必要である。加えて、PIが自身の研究グループをどのようにマネジメントしているのかについては十分調査ができていない。今後の研究では、分野や規模の異なる組織や多様なポジションを対象とした調査も実施し、質問票調査等も用いたより頑健な検証も求められる。

上記のような限界はあるが、本稿では研究者の外発的動機づけの意義とその管理の重要性を部分的に明らかにした点で新規性があり、動機づけ研究の発展の一助となる。そして、特に公表資料からは把握し難い採用人事の実態、動機づけに対する複数の影響要因のほか、不安定な雇用にある者に対するキャリア支援と併せた業績管理の重要性を示したことは、教育研究組織以外の多くの組織の業績管理実務のあり方の再検討にも役立つと期待される。

注

- 1 本稿における「業績管理」は、業績評価のほか、教育研究業績を高めるために設計・運用されている公式の制度、非公式の取り組み全般を含む。
- 2 評価対象経費は各大学の運営費交付金から機能強化促進係数に基づいて拠出されたものである。
- 3 北海道、東北、筑波、東京、東京工業（2024年10月より東京科学）、名古屋、京都、大阪、九州、早稲田、慶應義塾、千葉、東京農工、一橋、金沢、神戸、岡山、広島 of 18 大学である（文部科学省・科学技術・学術政策研究所 2020）。
- 4 信条は組織の価値や方向性を与え、境界は容認できる行動の領域を描写し制限の役割を果たす。診断型コントロールは、成果と事前に設定された業績水準との乖離を修正するためにマネジャーが活用し、インタラクティブコントロールは、マネジャーが部下の意思決定行動に規則的・個人的に関与するために活用する公式の情報システムであると説明されている（Simons 1995）。
- 5 外発的動機づけは、自己決定の程度に応じて4段階に区分される。詳細はRyan and Deci (2000a, 2000b) を参照されたい。
- 6 定量的評価は回答者の4割の動機づけを低下させたが、定性的評価は回答者の約35%の動機づけに正の影響を与え、定性的評価によって動機づけが低下した回答者も16.7%にとどまった。
- 7 紙幅の制限から、本稿では教育活動に対しても先行研究の関心が高まってきたことを示すにとどめたい。詳細な結果についてはKure et al. (2021) を参照されたい。
- 8 次章のインタビュー調査結果の記述の際は「テニユア」は「定年制」という文言に置き換える。

【参考文献】

- 春日匠. 2023. 「理化学研究所等での大規模雇い止め問題の背景」『科学』93 (1): 7-9.
- 佐々木多恵. 2021. 「教育研究組織の業績評価における課題と可能性—国立大学法人のKPI分析に基づく考察—」『公共経営とアカウンタビリティ』2 (1): 1-15.
- 佐藤健司. 2019. 「内発的動機づけと外発的動機づけの関係性について」『京都経済短期大学論集』26 (3): 37-46.
- 大学共同利用機関法人 自然科学研究機構 分子科学研究所 公式ホームページ 2024年11月24日閲覧. (<https://www.ims.ac.jp/>)
- 東京大学. 2024. 「令和5事業年度決算の概要について」2024年11月16日閲覧. (<https://www.u-tokyo.ac.jp/content/400246516.pdf>)

- 長根（齋藤）裕美. 2023. 「研究者の処遇と研究力低下の負のメカニズム」『IDE：現代の高等教育』650: 46-50.
- 二宮理佳. 2023. 「創造性と内発的動機づけ」『人文研紀要』106: 91-125.
- 日本経済新聞. 2023 年 12 月 18 日 朝刊 17 面 インサイドアウト「学者の多忙，研究力そぐ」
- 日本放送協会. 2024 年 8 月 27 日 NEWS WEB「国立大学への運営費交付金 今年度比 3% 余の増額要求へ 文科省」2024 年 11 月 16 日閲覧.
(<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20240827/k10014560331000.html>)
- 藤井輝夫. 2021. 「若手研究者をどう育てるか：東京大学の取り組み」『IDE：現代の高等教育』636: 4-8.
- 元村有希子. 2023. 「研究者を使い捨てる国：雇い止め問題の深層」『世界』973: 168-173.
- 文部科学省高等教育局国立大学法人支援課. 2020. 『国立大学法人運営費交付金を取り巻く現状について』2024 年 11 月 16 日閲覧.
(https://www.mext.go.jp/content/20201104-mxt_hojinka-000010818_4.pdf)
- 文部科学省・科学技術・学術政策研究所. 2020. 「報道発表 研究大学における教員の雇用状況の調査 速報版」2024 年 11 月 22 日閲覧.
(<https://www.nistep.go.jp/wp/wp-content/uploads/NISTEP-RM2020-PressJ.pdf>)
- 谷田部光一. 2019. 「人材マネジメントと働きがい（第 9 回）外的報酬を内発的動機づけにつなげる方法」『労働と経済』1635: 18-21.
- 山野井敦徳・葛城浩一・村澤昌崇. 2005. 「大学教員の任期制に関する研究—全国アンケート調査の分析を中心に—」『大学論集』35: 87-108.
- 吉田香奈. 2007. 「運営費交付金と自己収入」『国立大学法人の財務・経営の実態に関する総合的研究』157-178.
- 渡邊直人. 2019. 「BSC 活用組織における多面的目標達成および内発的動機づけの関係」『大東文化大学経営論集』37: 251-261.
- Christ, M. H., S. A. Emmett, S. L. Summers, and D. A. Wood. 2012. The effects of preventive and detective controls on employee performance and motivation. *Contemporary Accounting Research* 29 (2): 432-452.
- Deci, E. L., and R. M. Ryan. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.
- Heinicke, X., and T. W. Guenther. 2020. The role of management controls in the higher education sector: an investigation of different perceptions. *European Accounting Review* 29 (3): 581-630.
- Hood, C. 1995. The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society* 20 (2-3): 93-109.
- Hyndman, N., and I. Lapsley. 2016. New public management: The story continues. *Financial Accountability & Management* 32 (4): 385-408.
- Kallio, K.-M., and T. J. Kallio. 2014. Management-by-results and performance measurement in

- universities-implications for work motivation. *Studies in Higher Education* 39 (4): 574-589.
- Kure, N., H. Nørreklit, and K. M. Røge. 2021. Objective and results - based management of universities: Constructing reality or illusions? *Financial Accountability & Management* 37 (2): 204-230.
- Merchant, K. A., and W. A. Van der Stede. 2017. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives, 4th Ed.* UK: Pearson Higher Ed.
- Pilonato, S., and P. Monfardini. 2020. Performance measurement systems in higher education: How levers of control reveal the ambiguities of reforms. *The British Accounting Review* 52 (3): 1-17.
- Ryan, R. M., and E. L. Deci. 2000a. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology* 25 (1): 54-67.
- Ryan, R. M., and E. L. Deci. 2000b. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist* 55 (1): 68-78.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal.* Boston: Harvard Business School Press.
- Sutton, N. C., and D. A. Brown. 2016. The illusion of no control: management control systems facilitating autonomous motivation in university research. *Accounting & Finance* 56 (2): 577-604.
- Ter Bogt, H. J., and R. W. Scapens. 2012. Performance management in universities: Effects of the transition to more quantitative measurement systems. *European Accounting Review* 21 (3): 451-497.
- van der Kolk, B., P. M. G. van Veen-Dirks, and H. J. ter Bogt. 2019. The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review* 28 (5): 901-928.

(謝辞)

本稿は 2024 年度政府会計学会第 8 回年次大会の自由論題報告をもとに執筆したものである。当日の司会をご担当いただいた小林麻理先生（早稲田大学）、貴重なコメントをいただいたオーディエンスの方々、調査にご協力いただいた分子科学研究所の皆様、2 名のレフェリーの先生方に、この場を借りて御礼申し上げます。本稿は日本学術振興会科学研究費助成事業（課題番号 19K13868）の成果の一部である。

付録 インタビュー調査における質問項目

< A 氏・C 氏（研究者側）への質問項目 >

- ①ご自身の簡単なご経歴（大学院～現在）および現在の役職（役割）と雇用形態（任期付き・テニユアトラック・テニユア等）について教えてください。
- ②ご自身の研究活動へのモチベーションの源として該当するものを、最も当てはまるものから順に 3 つまでご回答ください。（著者注：a,b,c は内発的動機づけ、d,e,f は外発的動機づけ）

- a) ご専門の研究領域への興味・関心 b) 研究活動のプロセス c) 研究活動から得られる喜び d) 一定の生活水準を保つこと e) 金銭的報酬 f) ステータス
- ③ ご自身に対する業績評価ではどのような指標が用いられ、どの程度の評価期間が設けられていますか。

[指標] (当てはまるものすべて)

- a) 定量的指標 (論文数, 学会発表数, 外部研究費の獲得額・件数など)
- b) 定性的指標 (インパクトファクター, 研究の内容を重視するピアレビューなど)
- c) その他の指標

[評価期間] (当てはまるものすべて)

- a) 短期の評価 (1年以下) b) 中期の評価 (1年超～3年以下) c) 長期の評価 (3年超)
- ④ ③でご回答いただいた指標や評価期間によって、研究に対するご自身のモチベーションは変化していますか。変化している場合、モチベーションが向上しているか、低下しているかについても教えてください。
- ⑤ ご自身の雇用形態は、ご自身のモチベーションや研究活動に、(どのような) 影響を与えていますか。また、ご自身の雇用形態とご自身に対する業績評価の方法は、どの程度整合的であるとお考えですか。
- ⑥ 上記の業績評価と雇用形態のほかに、ご自身のモチベーションに影響を与えている要因があれば、お教えてください。
- ⑦ その他、本調査へのご意見やご感想があればご自由にお答えください。

< B氏 (管理職側) への質問項目 >

- ① ご自身の役職 (役割) と、簡単なご経歴 (大学院～現在) についてお教えてください。
- ② 貴研究所における業績・成果とはどのようなものですか。
- ③ 貴研究所では、下記の4つの側面でのどのような業績管理を実施されていますか。
- a) 人事の側面 (例: 訓練や教育の機会, 自己管理能力を高める機会, 新規採用者への研修の機会, 採用人事における選考プロセス)
- b) 文化の側面 (例: 研究者間相互の自発的・非自発的なフィードバック, 規範や価値観の伝達・共有, 研究者同士が定期的に互いの活動をチェックする, 上司の模範的行動から学ぶ)
- c) 結果の側面 (例: 業績目標の設定, 個々の研究者の業績評価, 好業績に対する報酬, 業績が悪い場合のペナルティ, 所内での業績成果の伝達)
- d) 行動の側面 (例: 業務における規則や手順の遵守の徹底, 研究者の活動のモニタリング, 作業計画や分業体制の活用, 自身の行った活動に対する責任を負う)
- ④ 所内の業績評価では、どのような指標を活用されていますか。また、合計を100とすると、定量的指標と定性的指標、その他の指標にどの程度の重みづけをされていますか。
- a) 定量的な指標 (論文数, 学会発表数, 外部研究費の獲得額・件数など)
- b) 定性的な指標 (インパクトファクター, ピアレビューなど)

c) その他の指標

- ⑤所内の業績評価において、短期（1年以下）、中期（1年超～3年以下）、長期（3年超）の業績・成果の重視度のバランスをどのように考えておられますか。
- ⑥研究者の雇用形態（任期付き・テニュアトラック・テニュア等）によって、業績評価の方法に異なる点がありますか。
- ⑦任期付き人材のキャリア支援における課題、また貴研究所として特に工夫・尽力されていることはありますか。
- ⑧その他、本調査へのご意見やご感想があればご自由にお答えください。

公共経営とアカウンタビリティ Vol.5 No.1
Public Management and Accountability

2025 年 3 月発行

発行・編集 政府会計学会
Japan Association of Governmental Accounting
〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町 518 司ビル 3F
(株)国際ビジネス研究センター内
Tel:03-5273-0473 Fax:03-3203-5964
ホームページアドレス：<http://www.jaga-network.org/>
印刷所 一印刷
〒657-0837 神戸市灘区原田通 1 - 2 - 1 4
Tel:078-801-1241
ISSN:2435-6158

会員外頒価 2,200 円（税込）

