

教育研究組織における雇用形態の多様性と業績管理システム

佐々木 多 恵

Diversity of Employment Status and Performance Management Systems in Educational and Research Organizations

SASAKI Tae

要 旨

本稿の目的は、国内外の大学を中心とする教育研究組織を対象に、雇用形態の現状とその影響を踏まえた業績管理システムのあり方を検討することである。伝統的に営利企業で行われてきた業績管理が教育研究組織にも普及する中で、評価の透明性の欠如や、客観性を強調し短期志向を誘発する評価による動機づけの低下が指摘されてきた。また、教育研究組織では任期付雇用の割合が増加しており、雇用形態が多様化していることも、業績管理が困難な要因の1つである。このような問題意識から、本稿では管理会計と高等教育に関連する領域の先行研究に基づく検討を行った。そして、今後の業績管理システムには「各活動の重視度を明らかにして評価の透明性を高めたうえで、個人の仕事満足度を意識しつつ、長期的評価とあわせて文化や管理によるコントロールも活用すること」が期待されると結論づけた。

キーワード：教育研究組織、業績管理システム、任期付雇用、動機づけ

Abstract

In this study, I aimed to examine performance management systems in educational and research organizations, primarily universities in Japan and abroad, considering the current status and impact of employment patterns. With the spread of performance management, which is traditionally practiced in for-profit companies, to educational and research organizations, a lack of transparency in evaluations and a decline in motivation due to evaluations that emphasize objectivity and induce short-term orientation have been noted. Another factor that makes performance management difficult is the increasing percentage of fixed-term employment in educational and research organizations and the increasing diversity of employment patterns. Considering these issues, I conducted this study based on previous research related to management accounting and higher education. According to the findings, future performance management systems are expected to clarify the importance of each activity, increase evaluation transparency, and utilize cultural and administrative controls along with long-term evaluation, while being aware of individual job satisfaction.

Keywords: educational and research organizations, performance management systems, fixed-term employment, motivation

1. はじめに

本稿の目的は、国内外の大学を中心とする教育研究組織を対象として、雇用形態の現状とその影響を踏まえた業績管理システム（Performance Management Systems, 以下 PMS）¹⁾のあり方を検討することである。業績管理の研究や実務は伝統的に営利企業を対象としてきたが、1980年代に英国やスウェーデン、カナダ等の諸外国を中心に、新公共経営（New Public Management）の考え方が普及した。その中で、公的部門でも明示的かつ公式の測定可能な標準と業績測定が重視され、アウトプットが本格的にコントロールされるようになった（Hood 1995; Hyndman and Lapsley 2016）。

この動きは公的部門を含む非営利組織全般に広がり、近年、国内外を問わず、教育研究組織にも業績管理の適用が進んでいる。わが国での国家レベルでの例としては、2004年の国立大学法人化による動きを挙げることができる。具体的には法人化以降、各国立大学は成果を中心とする実績状況に基づく相対評価²⁾、および重点支援評価の結果をもって資金（運営費交付金）の配分がなされている。重点支援評価は、各大学が6年を1期とする中期目標期間単位でビジョンに沿った戦略の策定、戦略の達成度を測定するための重要業績評価指標（Key Performance Indicators, KPI）の構築を行い、年度ごとに目標値と実績値を比較し、達成状況に基づいてその後の改善を図るというサイクルをなす。達成状況の評価は、「国立大学法人の運営費交付金に関する検討会」によって評価され、資金配分額が決定される³⁾。

なお、2004年8月5日付けで中央教育審議会大学分科会制度部会より発表された「大学分科会制度部会での審議の中間的な整理」内「1. 基本的事項」の中で、「大学は、学術研究の推進や高度な人材の養成を通じて歴史的普遍性や国際性を志向するものであるとともに、時間的場所的諸条件を限定された一つの社会的な存在でもある。したがって、大学についてはその自主性の尊重が本質的要請であると同時に、大学には自律的に時代や社会の期待に応じていく姿勢が求められる。」という記述が確認される。この記述からも、大学の主な使命は教育、研究、社会貢献であることが示唆される。

実際、各国立大学が国際志向、全国志向、地域志向のいずれに立脚しているかによっても詳細な方向性は異なるが、教育関連の戦略において「人材育成」はキーワードになっている。研究についても、社会課題の解決や社会実装を視野に入れた戦略が立案されており、研究と社会貢献は密接に関連している。さらに、国際志向はもちろん、全国志向や地域志向の大学でも国際共著論文や国際的な共同研究が重視されており、研究活動における海

外志向や海外との関わりがより一層求められている。

海外では、Agyemang and Broadbent（2015）が英国の Research Excellence Framework（REF）と呼ばれるシステムを取り上げている。REFは、国公立大学への研究費配分の基礎となる質を測定しようとするものであり、発表された研究成果（論文や著書）だけでなく、評価対象ユニットの研究環境や構成員も評価される。英国では、各大学内でもこの REF を意識して PMS がつくられるが、大学単位では外部の規制が要求する以上に厳格なコントロールを構築しているおそれがあった。この点で当該研究は、研究業績管理における評価指標の逆機能に関する議論を発展させている。後述する他の先行研究でも、教育や研究の評価に伴う多くの弊害が強調されている。

公的部門における業績管理が困難とされる主な理由として、非営利性を持つため企業等と異なり財務的な評価が難しい点が挙げられる。実際に、先行研究でも非営利組織の業績測定の難しさが指摘されている（Merchant and Van der Stede 2012）。中でも教育研究組織には、非営利性に加えて専門性も極めて高いという特徴がある。このことは、適切な質の評価をするためには評価者側にも相応の専門的知識が求められることを意味する。さらに、特に研究活動については不確実性が高く（Abernethy and Brownell 1997）、成果が出るまでに長期を要するという点も業績管理を難しくしている。また、教育研究組織に関する個人レベルの現状として学術・実務の両面で大きな関心を集めているのが、任期付雇用の増加である。詳細は次節で述べるが、これによって研究活動のみならず、動機づけにも少なからず影響が及んでいる。

以上のことから、本稿の2つの問題意識が導かれる。第1に、複数の活動で高い成果を求められ、それらの活動も独立したものではなく複雑に絡み合う中での PMS のあり方を考察することの重要性である。第2に、不確実性や専門性の高い活動やその評価を行う上で、特に広く適用されている任期制等、雇用形態の多様性を勘案することの重要性である。本稿は管理会計および高等教育領域を中心とする文献・資料のレビューに基づき、以下の構成で展開する。第2節では、教育研究組織における雇用形態の現状と影響について整理する。第3節では、教育研究組織における PMS について、国内外の動向を整理する。そして第4節では、本稿の結論を導き、今後の研究の方向性を提示する。

2. 雇用形態の現状と影響

2.1 雇用形態の現状

教育研究組織の雇用形態は、まず「常勤」と「非常勤」

に分けられるが、本稿では基本的に常勤を想定する。そして、常勤の雇用形態は大きく「任期なし」と「任期あり」の2つのパターンに分類される。前者はいわゆるテニユアと呼ばれるものであり、文部科学省（2003）では「テニユア（終身在職権、Tenure）制度とは、教員の自由な教育研究活動を保障するため、心身に障害を負い、教育研究活動の継続が不可能になった場合を除いて、終身（定年まで）、当該大学の教員としての身分を保障する制度である。」と述べられている。後者は、ポストドクター⁴⁾や任期付教員など職名やその配置の詳細は組織によっても異なるが、雇用契約期間が定められているものを指す。

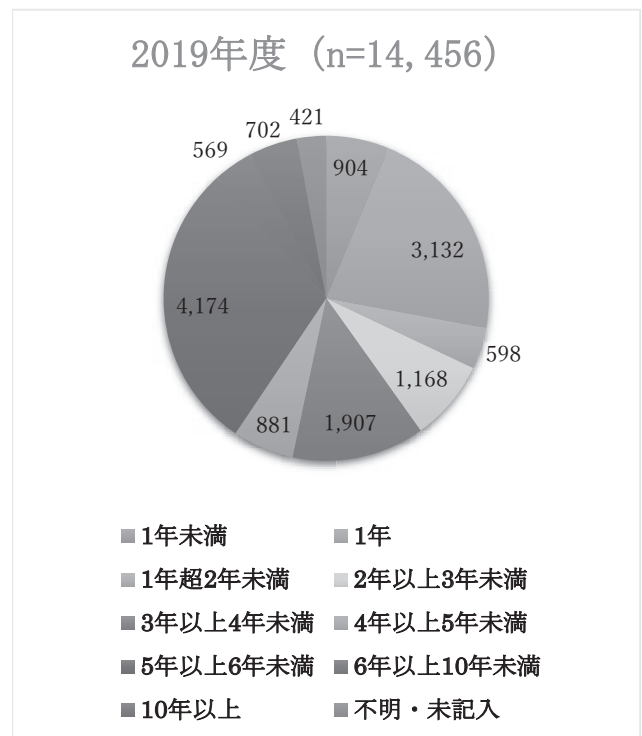
このほか両者の中間に位置するテニユアトラックという雇用形態も普及している。文部科学省（2019）の厳密な定義によれば、これは「任期制等により一定期間、若手研究者が裁量ある自立した研究者としての経験を積んだ上で、外部審査委員の参加などによる厳格な審査を実施し、その間の業績や教員・研究者としての資質・能力が高いと認められた場合には、任期を付さずかつ一般に上級の職を与える仕組み」と説明される。すなわち、任期付で採用されるが、その任期の間に要求された条件を満たせばテニユアに転換されるものである。本稿ではこれ以降、雇用形態を「テニユア」「テニユアトラック」「任期付」の3種類に区別することとする。

これらの雇用形態が実際にどのような割合で適用されているのかについて、いくつかの資料が公表されている。文部科学省と科学技術・学術政策研究所による2020年8月の報道発表によれば、調査対象の18大学⁵⁾で雇用されている常勤教員の総数は、2013年度に36,737人、2019年度に37,255人である。このうち、テニユア教員は13年度に23,696人（64.5%）、19年度に22,799人（61.2%）と、6年間で897人、3.3ポイント低下した。一方で、任期付教員は13年度に12,625人（34.4%）なのに対して19年度では13,249人（35.6%）と624人（1.2ポイント）の増加であった。テニユアトラック教員は13年度に416人（1.1%）であったが、19年度には1,207人（3.2%）となり、約3倍に増加した。さらに、年齢層（39歳以下の「若手」、40歳以上59歳以下の「中堅」、60歳以上の「シニア」）で区分すると、総数ではこの6年間で若手教員が減少し、中堅教員とシニア教員は増加していた。ただし、任期付教員の割合は若手、中堅、シニアのすべての区分で増加していた。

任期付教員（テニユアトラック教員を含む）の任期の長さについては「5年以上6年未満」（13年度3,019人・23.2%、19年度4,174人・28.9%）の割合が最も高く、「1年」（13年度2,768人・21.2%、19年度3,132人・21.7%）、「3年以上4年未満」（13年度1,711人・

13.1%、19年度1,907人・13.2%）と続いていた。図表1は、19年度時点の任期の長さの内訳を示しているが、「6年以上10年未満」（569人）の区分は、もとの調査における「6年以上7年未満」（172人・1.2%）、「7年以上8年未満」（229人・1.6%）、「8年以上9年未満」（85人・0.6%）、「9年以上10年未満」（83人・0.6%）を合計したものである。このことから、19年度は任期付教員のうちその任期が6年未満である者が12,764人と、全体の88.3%を占めている。

図表1 大学の教員における任期の長さ



出典: 文部科学省、科学技術・学術政策研究所 (2020, p.11)
図6をもとに筆者作成

小林（2015）は、2000年代の本務教員の若手層の構成比の減少と任期付教員の急増について問題提起している。そして、日本社会全体の雇用環境と比較して若手研究人材の雇用の現状が持つ特徴に言及している。具体的に、2014年度時点で、日本社会全体（一般）では非正規雇用比率が若年層でやや低く、54歳までは30%前後で推移しそれほど変わらないが、55歳以上の高年齢層では50%弱と急激に高くなっていった。これに対して、大学教員の任期付雇用比率は25～34歳で50%以上と著しく高く、35～44歳で一般の平均値と同程度になる。45～54歳では一般の非正規労働者比率の半分程度、55～64歳では一般との差がさらに広がり、10%台と低くなっている。また、一般の非正規雇用比率を男女別にみると、「どの年代でも女性の方が倍以上高く、30～50

代前半までの男性の非正規率は10%程度に過ぎない」(p.30)が、大学教員に関しては博士課程修了者やポストドクターの4分の3が男性であることから、同年代と比較して男性の雇用リスクが高い働き方であることが指摘されている。

その上で小林(2015)は、性別、年齢、国籍、専門分野、博士号学位有無、企業との共同研究、主な雇用財源の種別、採用前の職業、所属開始年といった要素が、ポストドクターから「常勤かつ任期無し」の正規職へ移行した確率にどのような影響を与えているのかを、ロジスティック回帰分析によって検証した。主要な結果として、正規職への移行率は、農学系をリファレンスとして工学系は1.5倍ほど高く、人文社会系は有意な差がなく、理学系は3割程度、保健系は4割程度低いことが報告されている。学位取得者は非取得者よりも移行率が1.8倍高く、企業との共同研究がある場合はない場合よりも1.2倍高かった。また、任期制研究員の雇用期間は5年であることが多く、任期満了を目途に次の職を探し、その際にテニュア職に移行する率が高いことが示されている。

2.2 雇用形態がもたらす影響

前項で整理した既存の調査結果から、教育研究組織ではさまざまな雇用形態が採られ、不安定な雇用形態のもとで働いている者も少なからず存在することが分かった。このような雇用形態の多様性とそれがもたらす影響について、先行研究では複数の視点から検討が行われている。

まず、2001年度の文部科学省調査で任期制を導入していると回答した機関の長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%)がトップであった。これに「教育活動の活性化」(54.3%)、「教員の意識改革の推進」(33.3%)が続いている⁶⁾。この結果から山野井ほか(2005, p.91)は、文部科学省対応等の外発的動機づけというよりも、自組織の活性化を意図した内発的動機づけに基づいて任期制が導入されていると解釈している。

任期制導入によって、総合的に「活性化している」と回答した機関は6割を超え、「不活性化している」と回答した機関はほとんどみられなかった。実際に、54.3%の機関が任期制対象者に機関内業務負担軽減や福利厚生面を中心に何らかの優遇措置を講じていた⁷⁾。しかし、当初の趣旨に反して、さまざまな側面で懸念や影響が生じていたことも事実である。特に、機関レベルでは任期満了後の進路や、形式的な任期制導入の危険性が懸念されていた。教員個人レベルではこれらに加えて短期業績主義や効率主義への傾倒、長期計画に基づく研究の阻害

といった問題点を意識している程度も高かった。

また、任期制適用後の反応について、機関と教員個人という立場の違いによる温度差も無視できない。まず、研究活動が活性化したと評価した機関は合計で77.0%にのぼり、設置形態別では国立が82.6%と特に高い。教育活動についても、合計で60.5%の機関が活性化したと答え、設置形態別にみると私立では最多の73.5%となっている。その一方、教員レベルでは、自身の研究活動が活性化したという回答は合計44.4%(最多の私立でも47.0%)、自身の教育活動が活性化したという回答は合計34.9%(最多の私立でも46.3%)にとどまる(山野井ほか2005, pp.98-99)。評価システムをめぐってはより温度差が大きく、業績評価の透明性の確保、評価項目・評価領域の偏り、評価側への権力の集中、業績評価に対する異議申し立て制度の整備などに関して教員側が強く問題視していることが分かった(山野井ほか2005, p.100)。

第37回国立試験研究機関全国交流集会実行委員会(2019)が、2019年5~6月に、文部科学省、経済産業省、農林水産省、国土交通省、総務省、環境省、その他の管轄の国立研究機関で働く研究者等を対象に実施した質問票調査(回答者数841人)も、それまでの調査結果をさらに補強するものである。まず、組織運営上の傾向や問題として、複数回答で90人が「個人の業績評価がうまく行われていない」と回答している。これに付随する自由記入でも、期限付ポストの多さや、実際の業務が全く昇給昇格の人事評価に反映されないことが述べられている。山野井ほか(2005)や第37回国立試験研究機関全国交流集会実行委員会(2019)の調査では、業績評価それ自体について詳細には論じられていないため、これらの問題点に対して管理会計の視点からもアプローチすることの重要性が改めて示唆される。

なお、山野井ほか(2005)では、今後の任期制について次第に増加すると回答した機関が58.8%と過半数に上った。前述の文部科学省と科学技術・学術政策研究所の調査でも、13年度から19年度にかけて任期付教員の増加が確認された。本節で紹介した調査結果はいずれも一部の組織を対象としたものであるため、その他多数の組織を含めた現状把握が必要であるが、PMSに関して検討する際に雇用形態の違いを考慮することは不可欠であろう。

海外ではより多角的な視点から研究が進められており、中でもEhrenberg and Zhang(2005)およびFiglio et al.(2015)は、教育能力、すなわち学生への影響に着目し、興味深い知見を提供している。Ehrenberg and Zhang(2005)は、任期付教員の利用の増加が学部学生の卒業率に悪影響を与えるのかを、

1986-87年度から2000-01年度の米国のCollege Board dataを用いた分析を通じて検証した。その結果、非常勤教員や任期付教員の割合の増加は卒業率の低下に関連していた。この種の教員の増加は、私立大学よりも公立大学の学生に大きな影響を及ぼすことも明らかにされた。ただし、常勤の任期付教員は研究に励むため、テニュアやテニュアトラックの教員の研究にも良い刺激を与えるというポジティブな側面も挙げられた。

一方、Figlio et al. (2015) は、2001年秋から2008年秋の間に入学した米国ノースウェスタン大学の全新生計15,662人のデータを用いて、テニュア（トラック）教員とコンティンジェント（常勤の完全任期付、あるいは非常勤）教員が学生の学習成績に与える相対的な効果を検証した。その結果、学力（academic preparation）が高い学生は、対象科目（政治学・経済学）の最初の授業がコンティンジェント教員によるものかテニュア（トラック）教員によるものかにかかわらずほぼ同じ成績であったが、コンティンジェント教員の利用は、学力が中程度や低い層にも正の効果を有することが、統計的に有意に示された。さらに、成績評価基準や知覚された困難にかかわらず、全科目でコンティンジェント教員の優位性が観察された。これは、テニュア（トラック）教員の下位4分の1は、コンティンジェント教員よりも付加価値が低いという事実によるものであり、注目に値する。しかしながら、同様に劣る教員でも、コンティンジェント教員は契約が更新されず、テニュア（トラック）教員は教育能力以外で評価される部分があれば昇進や留任する可能性もあるとされ、実態はやや複雑かもしれない。

これら2つの研究はいずれも米国の大学を対象としているが、それぞれ主に任期付教員の負の影響と正の影響を示している。Ehrenberg and Zhang (2005) は、卒業率の低下に他の要因が関連している可能性を挙げており、Figlio et al. (2015) は、新入生を対象としたためこの結果が上級生には当てはまらない可能性を指摘している。調査の対象や時期が異なり、類似する研究蓄積も乏しいため、今後の研究を通じた知見の精緻化が求められる。

3. PMSに関する検討

本節では、教育研究組織におけるPMSに関する先行研究で採用されてきたPMSの枠組み、変数（要因）、得られた結果の3点に着目して、海外と国内のこれまでの研究動向を整理していく。

3.1 海外の研究動向

教育研究組織を対象としたPMSの研究は欧州を中心とする海外諸国で発展してきた。中でも基礎を築いたといえるのが、Ter Bogt and Scapens (2012) である。当該研究は、オランダ・フローニンゲン大学と英国・マンチェスター大学でのフィールドワークを通じ、PMS⁸⁾の様式、利用法、個人への影響を調査したものである。主な結果としては次の2点が挙げられる。第1に、定量的評価が徹底され、業績標準を達成するよう被評価者である学者たちに圧力がかかることによる、研究活動への影響である。「長期のプロジェクトは成果が出るまでに時間がかかるので、国際的なジャーナルに載せられる結果が出るか不確実だと、多くの人々が時間を割かない」(p.477)というシニアの教授の証言も得られた。第2に、評価の客観性を重視しながらも、例えば研究評価基準の1つである学術誌ランクの決定に評価者側の主観が混ざり、学者たちがPMSの利用法や昇進基準を明確に理解できず、不安やストレスが増大していたというものである。国や組織の背景の違いにもかかわらず、両大学では個人への似通った影響が観察され、結果の頑健性は比較的高いと考えられる。

Kallio and Kallio (2014) も同様の問題意識のもと、PMS⁹⁾(説明変数)が仕事に対する動機づけ(被説明変数)に与える影響を、フィンランドの大学で教育研究業務に従事する2,870人への質問票調査によって検証した。その結果明らかとなった定量的評価への強い不満は、Ter Bogt and Scapens (2012) のさらなる裏づけとなる。しかし、Kallio and Kallio (2014) は、動機づけに対する定性的(質的)評価の有効性も示唆している。具体的に、定量的評価は回答者の40.7%の動機づけを低下させていた一方で、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ており、定性的評価によって動機づけが低下した回答者は16.7%と比較的少なかった。この結果については、回答者の身分・大学や学部・学問領域・性別によっても統計的に有意な差がなかった。

以上の2つの研究は学術的にも実務的にも非常に有益な知見をもたらしたが、明確なPMSの枠組みは用いられていないため、業績評価以外の要素を把握しにくい。少なくとも本稿が則る定義によれば、PMSは計画や是正行動も含むため、これらも併せて検討することが適切であろう。この点で、既存の枠組みと心理学の自己決定理論(e.g.,Deci and Ryan 1985; Ryan and Deci 2000)に沿ってPMSを包括的に捉えたSutton and Brown (2016) は注目に値する。当該研究では、Malmi and Brown (2008) が構築した枠組みに沿って、オーストラリアのある大学の2学部(社会科学部・情報システム技術学部)への事例研究を行い、PMSと研究者の動機

づけの関係を検証している。ここで、Malmi and Brown (2008) の枠組みは、「マネジメント・コントロール・パッケージ」と名づけられ、計画・サイバネティック・報酬と報償・管理・文化の5つの要素で構成されている。それらの関係性は図表2のように示される。

上段の文化コントロールは他のコントロールに対する文脈の役割を持つと位置づけられ、クラン（仲間内の儀式等）、価値・価値観、シンボルを含む。中段の計画、サイバネティック、報酬／報償は時系列をなしており、これらは一般的な業績管理の定義と概ね対応する。下段の管理コントロールは、統治（ガバナンス）や組織の構造、方針と手続を含み、従業員の行動を指示する形で、前述の時系列をなす3つのコントロールを支えている。

図表2 Malmi and Brown (2008) の枠組み

文化コントロール		
クラン	価値（観）	シンボル
計画	サイバネティック	
長期計画 行動計画	予算、財務的／非財務的測定システム、ハイブリッド測定システム	報酬／報償
管理コントロール		
統治構造	組織構造	方針・手続

出典：Malmi and Brown (2008, p.291) を基に筆者作成

この枠組みに照らして、Sutton and Brown (2016) は、多様な領域の人々の協働を目指す社会科学部では、管理コントロールが良好に機能していたと述べている。学部内の研究者や学生がいくつかのテーマに基づく研究領域に指定され、シニアの教授が各領域を統轄し、研究セミナーやワークショップで定期的に顔を合わせるといった組織構造が構築されていた。こうした構造によって博士号候補者と指導教官の強力な垂直的關係が生まれ、若手教員が学問と共同研究を中心とした研究文化を身につけるための重要な手段と考えられていた。また、ある教授からは、教員同士の物理的距離の近さゆえに、研究に関する本格的で有意義かつ批判的なコミュニケーションを行うために必要な近接性と接触頻度が生み出されるという証言も得られた。このほか報酬体系にも工夫がみられた。この点を詳述すると、研究のアウトプットに厳格に依存せず、若手教員に優先的に助成金を与える裁量的な取り組みが行われていた。

一方、情報システム技術学部の特徴として観察されたのは、価値観の共有（文化コントロール）であった。少なくとも週に1度、指導教員との1対1形式や、より大規模な集団討論の形で、物理的な距離の近さが保たれていた。例えばある研究室では、15人のメンバー全員が

毎週のミーティングに出席し、個々人が研究内容を発表し、グループのメンバーが懸念事項を挙げていた。Sutton and Brown (2016) は、このようなミーティングにおいて教授が時折言葉を挟む様子を観察している。後日この教授は、研究室の価値観を共有するための手段としてこの会議を利用し、ある種の集団思考を培おうとしていたことを明らかにしている。このほかに、昇進によって研究時間が多く与えられるため資金調達がしやすくなることや、学会発表のための資金提供が行われていたことも、重要なインセンティブシステムと位置づけられている。

これらのことから、アウトプットに基づく業績評価を中心としたコントロールが行われている点はそれまでの研究のケースと同様である。しかしながら、Sutton and Brown (2016) の事例では、以下の6つの工夫を通じて、被評価者の動機づけに対する負の影響を回避していた。第1に、業績評価は定期的なものではなく自己推薦型、すなわち被評価者自らが一連のインセンティブシステムに参加するか否かを決定することができた。第2に、プロジェクト資金のように数年、あるいは昇進のようにキャリア全体に及ぶ長期的評価によって、アニュアルレビューとは対照的に、研究者が締め切りに追われるプレッシャーを弱めていた。第3に、外発的な報酬は研究活動の着手や設計、行使の選択に影響を与えていなかった。研究活動は自発的な動機づけで進められるため、研究活動そのものではなく、それに付随する「査読付論文の発表」といった成果と外発的な報酬を結びつけることが功を奏していた。

第4に、査読による評価は、標準化された指標に比べ「研究業績」となる範囲にばらつきがあるため、研究者が研究の実施方法をより自由に試みることができた。第5に、前述の学会資金提供やプロジェクト資金、また昇進が研究関連活動の促進につながっていた。そして第6に、このリサーチサイトでは毎年、個人の研究成果情報が収集されていたが、これはあくまでも政府への報告目的で行われていた。被評価者である研究者たちは、その制度が自身にはほとんど影響を与えないと感じており、動機づけを害することもないと捉えられた。

Sutton and Brown (2016) で観察された事例は、通説への反証となるものである。業績評価に依存しすぎず、文化や管理のコントロールで補うことで、コントロールが行われていないという幻想を被評価者に抱かせ、少なくとも動機づけの観点ではPMSが良好に機能していた。ただし、この研究では教育活動が考慮されていないため、教育活動の包含や、他の学問領域・大学以外の研究機関を対象とした研究が求められる点が今後の課題とされている。

3.2 国内の研究動向

続いて、わが国の先行研究の知見を整理していきたい。まず、前項の Ter Bogt and Scapens (2012) や Sutton and Brown (2016) が管理会計の視点や枠組みを用いていたのに対して、国内ではこれまで明確な枠組みや管理会計のアプローチを用いた研究は進んでいない。したがって、本項の内容は主に制度や個人レベルの評価に関する、高等教育関連の知見に限定されるが、教育研究組織の PMS に対しても重要な含意を持つ。

まず、浅島 (2008, p.18) の「任期制の研究職では一般に短期的な成果を求められ、その評価も論文本数と投稿した雑誌のインパクト・ファクターが基準にされる場合が多い」という記述は本稿の関心に深く関連し、わが国でも海外諸国と同様の問題意識が持たれていることを示唆する。彼の主眼は若手研究者の育成に置かれているが、「任期制ポストの利用によって競争原理を適切に機能させつつも、一方で米国に見られるようなテニュアトラック制度の導入も考慮すべきである」(p.20)として、任期制を否定するものではない。なお、この当時既に国内の複数の大学でテニュアトラック制度が実施されており、その数は年々増えつつあることも明らかにされている。

また、二宮ほか (2019) の分析では、専門職¹⁰⁾の任期の有無と仕事満足度が仕事継続希望に与える影響が検証されている。任期(あり・なし)と満足度(高い・低い)の組み合わせで4つの群に分けた場合、職種にかかわらず、任期なし・高満足度の群で仕事継続希望者の割合が高かった。しかし、いずれの職種でも、任期あり・高満足群における仕事継続希望者の割合は、任期なし・高満足群と同程度かそれに次ぐ値となっていた。この結果は、任期の有無自体よりも仕事満足度の方が仕事の継続希望に強く影響することを意味している。当該研究は教員や研究者を対象としたものではないが、任期制の下でも仕事満足度を高める取り組みが有益だと推察できる。

しかし、任期制の負の側面も少なからず報告されている。立石ほか (2013) は、能力獲得状況、各種経験の有無、大学教員キャリア(教員経験年数、任期制)が総合的能力の自己評価に与える影響を、東北地域23機関に所属する常勤の全教員(8,435名)への質問紙調査によって検証している。ロジスティック回帰分析の結果、総合的能力の自己評価における第1の基盤は研究能力であり、次いで教育能力であった。各種経験では、教科書の執筆、学内FDへの参加、学内研究経費の獲得が、総合的能力の自己評価に正の影響を及ぼす経験として抽出された。そして最後に、これらの諸要因の影響を統制しても、総合的能力の自己評価には専任教員経験年数がプラ

スに、任期付き任用がマイナスに作用することが明らかとなった(p.275)。この最後の結果は、不安定な雇用形態は大学教員の能力形成の支障となりかねないことを意味している。

任期付雇用の人々の能力評価は、再任評価の際に必要なとなる。村澤ほか (2005) は、「任期制を取り巻く今日状況は、(中略)任期制を契機とした(定期的)評価の導入と、評価結果に基づいた賞罰の配分(再任の可否)の問題を中心に議論されている」(p.111)とし、「少なくとも機関レベルにおいて任期制の再任評価時に何を考慮・重視しているかを透明にする」(p.112)必要性を強調している。全国の任期制導入・適用を行った機関とそこに所属する教員を対象とした質問票調査¹¹⁾で、任期制の再任評価の意思決定の際に、「4つの活動(研究、教育、管理運営、社会連携)をどの程度重視しているか」(p.113)を機関に、「所属機関が4つの活動(研究、教育、管理運営、社会連携)をどの程度重視していると思うか」(p.113)を教員個人に、いずれも5段階(1:重視される~5:重視されない)評価で尋ねている。

その結果、機関レベルでは研究が最も重視されており、重視度の最も高いスコア1を選択した機関は全体の6割を超え(63.5%)、これに教育(48.3%)、社会貢献(31.1%)、管理運営(18.0%)が続く。教員個人レベルでも、機関レベルの回答と同様、研究を再任評価時に重視していると答えた教員が最多の67.9%に達し、教育(28.8%)、社会貢献(14.1%)、管理運営(12.2%)がこれに続いた。このことから機関・教員ともに研究、教育、社会貢献、管理運営の順であるが、教員レベルでは、研究が重視されると答えた割合が、その他の活動が重視されると答えた割合と比較して大きいのが特徴的であった。さらに共分散構造分析による検証を行った結果、教育・管理運営・社会貢献は、再任評価時に同時に重視される(あるいはされない)傾向にあるが、研究は他の活動領域とは独立して再任評価の指標として重視される(あるいはされない)傾向が認められた。また、再任評価時の評価指標に関する機関への調査では、研究ではレフリー論文(38.3%)が最も考慮され、僅差で著書数(37.0%)、学会参加(37.0%)と続き、学位取得の重要度は低かった。教育については、「担当授業数」が最も考慮されており(33.3%)、社会貢献・連携や管理運営の指標は、再任評価時に用いられる度合いが低かった。当該研究では、質問票調査の回収率の低さが懸念され、「アンケートに『答えても問題ない』機関・個人の平均像が浮かび上がっただけ」(p.122)という考察もなされているが、以上の調査結果は、わが国の教育研究組織における業績評価の現状を把握し、今後の研究課題を探るための貴重な材料ともなるだろう。

4. おわりに

本稿では、管理会計および高等教育領域を中心とする文献・資料から、教育研究組織における雇用形態の現状と影響、PMSに関する研究動向を整理してきた。これをもとに本節では、本稿の目的である「雇用形態の現状とその影響を踏まえたPMSのあり方」を検討していく。

わが国では、この10年ほどで任期付・テニユアトラックの割合が増加しており、任期がある者の任期の長さは5～6年が多く、文部科学省と科学技術・学術政策研究所(2020)の調査では6年未満である者が9割弱にのぼった。日本社会全体の非正規雇用比率と大学教員の任期付雇用比率を年代別にみると、大学教員では若手や男性の任期付雇用比率が相対的に高いのが現状である。当初は研究や教育の活性化を目的として導入された任期制であるが、複数の研究調査で、組織運営における業績評価の機能不全が指摘されている。特にその「透明性」については、Ter Bogt and Scapens (2012)の調査結果や村澤ほか(2005)の問題意識でも挙げられた。機関と教員個人の双方からデータを収集し、再任評価の際に研究・教育の順に重視されていたこと、さらには各活動で特に考慮されていた指標を明らかにした村澤ほか(2005)の知見は、PMSの設計や運用の軸を考えるためのエビデンスとして活用できるだろう。なお、能力形成や学生への影響については任期制の負の側面も指摘されており、組織運営において考慮すべき課題となる。

前述のように、わが国では管理会計の視点や枠組みに沿った教育研究組織のPMSに関する研究は進んでいない。そこで海外の知見に着目すると、Sutton and Brown (2016)の研究結果は非常に示唆に富む。個人レベルで納得できるPMSを確立させるためには、長期的視点に立った業績測定をベースとしつつ、組織全体として文化や管理によるコントロールも併用しバランスをとることが効果的だと期待される。ただし、Sutton and Brown (2016)は教育活動や任期付雇用を想定していない点には注意を要する。教育やその他の活動も含めた場合に、どのような工夫が必要になるのかについては、今後の研究を通じて検討していかなければならない。

また、任期付雇用の場合、テニユアと比べて組織に対する愛着が小さく、組織文化に溶け込まない可能性が高いと考えられる。しかし、文化に共感し馴染むところまでは難しくても、二宮ほか(2019)で明らかになったように、仕事への満足感を引き出せるような環境づくりを通して、少なくとも動機づけには有効な業績管理ができるだろう。したがって、昨今の雇用形態の多様性にも対応するPMSのあり方として、「各活動の重視度を明らかにして評価の透明性を高め、個人の仕事満足

度を意識しつつ、長期的評価とあわせて文化や管理によるコントロールも活用すること」を本稿の結論とする。特に任期付雇用の被評価者についてはより一層短期的志向に陥りやすいおそれがあるため、任期の長さに応じた質的評価をデザインすることも重要であろう。

本稿は主に3点の限界を有する。まず、わが国と諸外国の根本的な制度の違いには触れておらず、雇用形態の検討は日米が中心、PMSの検討は日欧が中心であるため、単純な比較や知見の適用可能性については疑問の余地が残ることである。第2に、PMSの設計・運用の最終目標は組織や個人の業績向上であるが、本稿ではPMSが動機づけに与える影響についての検討が中心となった。教育研究組織では、PMSと業績の関係が非常に複雑で曖昧であり、先行研究でもあまり調査が進んでいない。PMSが動機づけを高めることで業績の向上にもつながるのか、今後の研究で検証していくことが望まれる。第3に、管理会計と高等教育以外に本稿の関心に関連する領域のレビューができていない点である。例えば、仕事満足度に関しては経営学関連領域に多くの研究蓄積があるが、本稿ではそれらには言及していない。各変数を測定する尺度等についても慎重な検討が求められる。

以上のような限界はあるが、本稿では管理会計の主要テーマである業績管理研究に高等教育領域の知見を補い、将来的な研究の方向性を示した点で、学術的貢献が認められるだろう。今後は実際にわが国の教育研究組織からもPMSに関するデータを収集し、実務的な貢献を視野に入れた研究を発展させていくことが期待される。

注

本稿の研究は、JSPS 科研費（若手研究・課題番号19K13868）の助成を受けたものである。

1) 本稿では、業績管理という語について、「全社の業績目標が達成できるようまた部門業績が全社業績につながるよう部門業績を管理すること」（谷 2013, p.55）という定義を筆者が非営利組織の文脈に置き換えた「組織全体の業績目標が達成できるよう、また部局や個人の業績が組織全体の業績につながるよう、部局や個人の業績を管理すること」を軸として、以降の論を展開する。あわせて谷(2013, p.55)は、PDCA (plan-do-check-action) サイクルそのものが業績管理のシステムであると述べている。また、Chenhall(2003, p.129)によれば、管理会計は予算編成や製品原価計算等の実務の集合、管理会計システムは目標を達成するための管理会計の体系的な利用を意味する。このことから、本稿が念頭に置くPMSとは、計画や業績評価、それを踏まえた是正行動等のPDCAサイクルの中で

体系的に行われる業績管理となる。

- 2) 文部科学省「令和3年度国立大学法人運営費交付金『成果を中心とする実績状況に基づく配分』について」によれば、令和3(2021)年度に活用された指標は、教育・研究・経営の大きく3つに関連している。教育では卒業・修了者の就職・進学等の状況や博士号授与の状況、研究では常勤教員当たりの研究業績数や科研費獲得額・件数、経営では寄附金等の経営資金獲得実績、人事給与や会計のマネジメント改革状況、また研究と経営にまたがる指標として若手研究者比率等があり、合計で13指標にのぼる。
- 3) 文部科学省「令和3年度国立大学法人運営費交付金の重点支援の評価結果について」によれば、令和3(2021)年度時点で、この評価は指標の適切性および進捗状況の2点について、a評価を最高、d評価を最低とする4段階で行われる。資金配分額に影響するのは進捗状況のみとされている。あらかじめ定められた得点換算表(a評価は10点、b評価は6点、c評価は2点、d評価は0点)に基づき、所定の計算を経て法人ごとの平均点を算出する。そして、当該評価における3つの枠組み(国際志向・全国志向・地域志向)ごとに決められた配分率(105%から95%まで2.5%刻みの5段階)に評価対象経費(各大学から拠出された金額を含む約200億円)を乗じることで配分額を算出している。
- 4) 文部科学省(2019)では、ポストドクターを「主に博士課程修了後、研究者としての能力を更に向上させるため、引き続き研究機関などで研究事業に従事する者」と定義している。
- 5) 学術研究懇談会を構成する11大学および国立大学法人運営費交付金の重点支援③(国際志向・世界で卓越した教育研究や社会実装を推進する)にあたる16大学の少なくともいずれかに該当する、北海道、東北、筑波、東京、東京工業、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大学が含まれる(文部科学省2020)。
- 6) 設置形態別にみると、国公立では研究活動の活性化、私立では教育活動の活性化がトップであり、国立では教育活動の活性化、私立では研究活動の活性化がそれに次ぐ(山野井ほか2005, p.92)。
- 7) この点について、教員個人への調査では、優遇措置として講じる必要性を感じるものとして「研究時間の優遇措置」(46.9%)や「研究費等の割り増し配分」(44.2%)といった研究に関する事項が挙げられ、設置形態別にみると、私立では研究費等の割り増し配分よりも機関内業務や授業等の負担軽減が多く要望され

ていた(山野井ほか2005, p.97)。

- 8) Ter Bogt and Scapens (2012) は、performance measurement systems や performance evaluation systems という表現を用いており「業績評価システム」と訳した方が適切と考えられるが、業績管理システムは業績評価も包含するため、本稿では便宜的にPMSという語に置き換えている。なお、この研究では研究と教育の業績評価が調査されている。
- 9) Kallio and Kallio (2014) では、management-by-results (MBR, 結果管理)とされているが、実質的には業績管理であるため、本稿ではPMSと表記する。
- 10) 具体的には、教育に関係するファカルティ・ディベロップメント担当者、キャリア支援・教育担当者、教育・研究・大学運営に関係するインスティテューショナル・リサーチ担当者、研究や社会貢献に関係するリサーチ・アドミニストレーション担当者、産学官連携コーディネーター担当者を対象としている。
- 11) 機関の数や教員の人数については言及されておらず、不明である。

参考文献

- Abernethy, M. A., and P. Brownell. "Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls", *Accounting, Organizations and Society* 22 (3-4), 1997, pp.233-248.
- Agyemang, G., and J. Broadbent. "Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration", *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 28 (7), 2015, pp.1018-1046.
- Chenhall, R. H. "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society* 28 (2-3), 2003, pp.127-168.
- Deci, E. L., and R. M. Ryan. "Intrinsic motivation and self-determination in human behavior", New York: Plenum, 1985.
- Ehrenberg, R. G., and L. Zhang. "Do tenured and tenure-track faculty matter?", *Journal of Human Resources* 40 (3), 2005, pp.647-659.
- Figlio, D. N., M. O. Schapiro, and K. B. Soter. "Are tenure track professors better teachers?", *Review of Economics and Statistics* 97 (4), 2015, pp.715-724.
- Hood, C. "The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme", *Accounting, Organizations and*

- Society* 20 (2-3), 1995, pp.93-109.
- Hyndman, N., and I. Lapsley. “New public management: The story continues”, *Financial Accountability & Management* 32 (4), 2016, pp.385-408.
- Kallio, K.-M., and T. J. Kallio. “Management-by-results and performance measurement in universities—implications for work motivation”, *Studies in Higher Education* 39 (4), 2014, pp.574-589.
- Malmi, T., and D. A. Brown. “Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions”, *Management Accounting Research* 19 (4), 2008, pp.287-300.
- Merchant, K. A., and W. A. Van der Stede. “Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives, 3rd ed”, Harlow, England, 2012.
- Ryan, R. M., and E. L. Deci. “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”, *American psychologist* 55 (1), 2000, pp.68-78.
- Sutton, N. C., and D. A. Brown. “The illusion of no control: management control systems facilitating autonomous motivation in university research”, *Accounting & Finance* 56 (2), 2016, pp.577-604.
- Ter Bogt, H. J., and R. W. Scapens. “Performance management in universities: Effects of the transition to more quantitative measurement systems”, *European Accounting Review* 21 (3), 2012, pp.451-497.
- 浅島誠「生命科学分野における若手研究者の育成方策」『学術の動向』第13巻第9号、2008年、pp.16-21。
- 小林淑恵「若手研究者の任期制雇用の現状」『日本労働研究雑誌』第57巻第7号、2015年、pp.27-40。
- 第37回国立試験研究機関全国交流集会実行委員会「国立研究機関の研究者等アンケート結果（特集 集会採録 ソサエティ5.0、AI、研究者の「働き方」を検証する）」『Kokko=こっこう：「国」と「公」を現場から問い直す情報誌』第37号、2019年、pp.98-114。
- 立石慎治・丸山和昭・猪股歳之「大学教員のキャリアと能力形成の課題—総合的能力の獲得に及ぼす個別能力・経験・雇用形態の影響に着目して—」『高等教育研究』第16集、2013年、pp.263-282。
- 谷武幸『エッセンシャル管理会計 第3版』中央経済社、2013年。
- 二宮祐・小山治・浜島幸司・児島功和「『新しい専門職』として大学で働き続けたいのは誰か—任期の有無と仕事満足度に着目して—」『大学教育学会誌』第41巻第1号、2019年、pp.117-126。
- 村澤昌崇・葛城浩一・山野井敦徳「評価と賞罰のリンケージ：任期制における再任評価の事例的考察」『大学論集』第35集、2005年、pp.109-125。
- 文部科学省「中央教育審議会大学分科会 大学の教員組織の在り方に関する検討会（第4回）資料3 テンユア制度について（案）」2003年（https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/008/gijiroku/04010801/002.htm、2022年8月23日閲覧。）
- 文部科学省「参考資料1 大学分科会制度部会での審議の中間的な整理」2004年（https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/gijiroku/attach/1412878.htm、2022年8月21日閲覧。）
- 文部科学省「用語に関する参考資料」2019年（https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/attach/1415132.htm、2022年8月23日閲覧。）
- 文部科学省「令和3年度国立大学法人運営費交付金『成果を中心とする実績状況に基づく配分』について」2021年（https://www.mext.go.jp/content/20210924-mxt_hojinka-000017234_1.pdf、2022年8月21日閲覧。）
- 文部科学省「令和3年度国立大学法人運営費交付金の重点支援の評価結果について」2021年（https://www.mext.go.jp/content/20210924-mxt_hojinka-000017262_1.pdf、2022年8月22日閲覧。）
- 文部科学省・科学技術・学術政策研究所「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」2020年（<https://www.nistep.go.jp/wp/wp-content/uploads/NISTEP-RM2020-PressJ.pdf>、2022年8月23日閲覧。）
- 山野井敦徳・葛城浩一・村澤昌崇「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』第35集、2005年、pp.87-108。