Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2026-11-24

高等研究機関における業績管理システム：国立研究機関の事例研究

佐々木，多恵

(Degree)
博士（経営学）

(Date of Degree)
2018-09-25

(Date of Publication)
2019-09-01

(Resource Type)
doctoral thesis

(Report Number)
甲第7274号

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007274

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。

博士論文

高等研究機関における業績管理システム：国立研究機関の事例研究

2018 年 7 月 17 日

神戸大学大学院経営学研究科

松尾貴巳研究室

経営学専攻

学籍番号　139B012B

氏名　佐々木 多恵

目次

第 1 章　序論 1
1.1　背景および問題意識 1
1.2　本論文の概要と期待される貢献 3
1.3　本論文の構成 5
第 2 章　先行研究レビュー：専門職組織の業績管理 6
2.1　専門職の特質 6
2.2　組織特性と業績管理システム 9
2.3　個人特性と業績管理システム 17
2.4　小括 20
第 3 章　先行研究レビュー：企業等の業績管理と既存の研究アプローチ 23
3.1　企業組織等を対象とした業績管理研究 23
3.2　業績管理におけるリーダーシップの視点 32
3.3　業績管理研究における主要なフレームワーク 34
3.3.1　コントロールの対象に関するフレームワーク 34
3.3.2　コントロールの利用法とパッケージに関するフレームワーク 38
3.4　業績管理研究のアプローチの比較と考察 42
3.5　小括 46
第 4 章　研究課題と分析フレームワーク 49
4.1　先行研究における残された課題 49
4.2　本論文の研究課題 50
4.3　分析フレームワーク 52
4.4　研究の方法と対象 55
4.4.1　研究方法 55
4.4.2　研究対象 58
4.5　研究機関を取り巻く環境の変化 60
4.6　小括 63
第 5 章　パイロット調査 66
5.1　調査の概要 66
5.2　業績管理システムの概要と成果に対する影響 67
5.3　研究者と研究機関の現状 69

5.4　小括 70
第 6 章　事例研究 72
6.1　リサーチサイトの概要と調査の概要 72
6.1.1　組織構造と業績管理の制度 72
6.1.2　調査の概要 75
6.2　A 研究室 77
6.2.1　調査の概要 78
6.2.2　業績管理システムの設計と運用 79
6.2.3　成果に対する業績管理システムの影響 81
6.2.4　成果に影響を与える要因 82
6.3　B 研究室 84
6.3.1　調査の概要 84
6.3.2　業績管理システムの設計と運用 86
6.3.3　成果に対する業績管理システムの影響 90
6.3.4　成果に影響を与える要因 91
6.4　C 研究室 93
6.4.1　調査の概要 94
6.4.2　業績管理システムの設計と運用 95
6.4.3　成果に対する業績管理システムの影響 101
6.4.4　成果に影響を与える要因 102
6.5　センターレベルの業績管理 104
6.5.1　調査の概要 104
6.5.2　CDB における業績管理システムの設計と運用 105
6.5.3　業績管理におけるセンター長とリーダーの関係 108
6.6　リーダー個人のレベルの業績管理 109
6.7　小括 111
第 7 章　追加調査 118
7.1　調査の概要 118
7.2　業績管理システムの概要と成果に対する影響 118
7.3　小括 120
第 8 章　考察 122
8.1　研究室レベルの業績管理 122

8.1.1　研究室内の業績管理システム 122
8.1.2　研究室間の業績管理システム 125
8.2　センターレベルの業績管理 126
8.3　研究室レベルとセンターレベルの業績管理の関係 129
8.4　追加調査との比較考察 131
8.5　先行研究に基づく考察 132
第 9 章　結論 137
9.1　本論文の結論 137
9.2　本論文の貢献 138
9.3　本論文の限界および将来の研究の方向性 139
参考文献 141
付録 A　インタビュー調査の質問項目 153
付録 B　追加質問項目 161
謝辞 162

第 1 章　序論

本論文の目的は，高等研究機関において，研究成果を生み出すために業績管理システムがどのように設計され，運用されているのかを，事例研究を通じて明らかにすることである。本章では，第 1 節で本論文の背景および問題意識，第 2 節で本論文の概要と期待される貢献，第 3 節で本論文の構成を述べる。

1.1　背景および問題意識

いかなる組織においても，成果を生み出し戦略を実現するために，管理会計システムの活用は不可欠である(Anthony and Govindarajan 2007; Merchant and Van der Stede 2012)。管理会計領域の先行研究(e.g.,Ahrens and Chapman 2004; Nixon 1998)でも，実務における管理会計システムの役割に関する事例が詳細に記述されている。

伝統的な管理会計システムは，PDCA サイクルを念頭に置き，組織の戦略実現を強調しながら設計され，運用されてきた。一方，最近では，管理会計システムと戦略の関係は双方向的であることも示されている(Jørgensen and Messner 2009; Kober et al. 2007)。 Kober et al. (2007)は，マネジメントコントロールシステム(MCS)[1]をインタラクティブに利用することで戦略変化が促される一方，戦略変化に応じて MCS のメカニズムも変化していくことを，複数の研究方法を用いた長期的研究によって明らかにした。

Kaplan and Norton (1996)によって提唱され発展してきたバランスト・スコアカード(BSC)をはじめとして，業績管理システムの指標の多様化が進んでいる。非財務指標を組み入れた業績管理システムの有効性は多くの研究で示されている。米国の銀行を対象に，BSC を実施している支店と実施していない支店の 2 年間の業績を観察した Davis and Albright (2004)は，BSC を実施している支店の財務業績が観察期間中に向上し，加えて，BSC を実施していない支店の財務業績を有意に上回ったことも明らかにしている。指標の多様性にとどまらず，管理会計システムの利用法についても研究が蓄積されている。例えば，診断的／インタラク

[1] ここで，管理会計は予算や製品原価計算のような実務の集合を指し，管理会計システムはいくつかの目標を達成するための管理会計の体系的利用を指す。そして，MCS は管理会計システムを包含し，人事コントロールやクランコントロールのような他のコントロールも含む(Chenhall 2003, p.129)。

ティブ(Simons 1995)，強制的／イネーブリング(Adler and Borys 1996)といった概念が提唱され，それらの概念は経験的研究を通じて精緻化され続けている。

業績管理システムの多様化に伴い，組織は自らの環境により適したシステムを構築できる可能性が高まっている。このことは，コンティンジェンシー理論でも強調されてきたように，状況に応じて適切なシステムは異なることを意味する(Chenhall 2003)。言い換えれば，設計や利用の方法を誤ると，業績管理システムは組織や個人の成果にとって逆効果となるおそれがある。

組織戦略の実現のためには，業績管理システムによって個人を動機づけ，個人の行動を組織にとって望ましい方向に変えていくことも重要である。例えば，日本の自動車製造業のエンジニアを対象とした研究では，職務関連ストレスを低減するようにコントロールシステムを設計し運用することで，業績が向上することが示されている(Shields et al. 2000)。また，創造性の発揮や動機づけを目指したインセンティブの設計や運用に関する研究も発展しており，トーナメント／出来高払いとグループ／個人レベル(Chen et al. 2012)，金銭的／非金銭的報酬(Kunz and Linder 2012)といった観点から考察が進められてきた。Adler and Chen (2011)は“大規模な共同創造性（large-scale collaborative creativity, LSCC)”の概念[2]を提示し，LSCC を必要とする活動では創造性とコントロールの両立が求められると説いている。

さらに近年は，管理会計研究が対象とする個人も多様になっている。伝統的には企業の従業員を想定した研究が進められてきたが，専門職を対象とした研究も増えている。専門職は業務上の裁量が比較的大きいため，専門職の業績管理の実施には困難が伴いやすいことが明らかにされている。例えば医師や会計士を対象とした先行研究では，個人と組織が対立する傾向が 1 つの課題とされ，その対立が引き起こす影響や，対立をどのように緩和するのかに焦点が当てられてきた(Abernethy and Stoelwinder 1995; McGregor et al. 1989; Shafer et al. 2002)。実際に，実務においても，近年は学者や研究者にも業績管理が適用されるようになっている(e.g.,Kallio and Kallio 2014; Ter Bogt and Scapens 2012)。

[2] Adler and Chen (2011)は，LSCC を，以下の 4 つの条件のすべてに適合する活動として定義している。すなわち，①個々の貢献者のタスクが創造性を必要とする，②貢献者の創造的なインプットは相互依存的であり結合的である，③この相互依存性の規模と複雑性は非常に大きく，公式のコントロールメカニズムが求められる，④貢献者は個人の創造性を示すと同時に，公式のコントロールメカニズムを包含しなければならない，という条件である。

後述するように，専門職組織の中でも研究機関は最も成果の不確実性が高く，研究機関に着目したこれまでの業績管理研究も相対的に少ない。したがって，管理会計の視点から，研究機関における業績管理システムの設計と運用について，組織と個人の特性を考慮した研究を行うことは，学術的にも実務的にも重要性が高い。そして，研究機関の業績管理においては，個人の専門的知識の程度も考慮すべき点である。専門的知識の程度によって，業績管理システムの設計と運用の方法が異なり得る。以上の背景および問題意識から，本論文では，高等研究機関を対象として，専門的知識の程度に応じた業績管理システムの設計と運用について研究を行う。

1.2　本論文の概要と期待される貢献

本論文では，まず，既存の文献に基づいて専門職の特質を論じ，本論文が立脚する特質を，知識集約ならびに専門職の知識使用過程に定めた。そして，これまで管理会計研究で広く取り上げられてきた複数の観点から先行研究のレビューを行った。文献レビューに際しては，研究機関等の専門職組織と，企業組織等を分けて検討した。その結果，先行研究の主要な課題として以下の 2 点が明らかにされた。第 1 に，これまでの研究で用いられてきたアプローチと実務の実態に乖離がある可能性が高いことである。第 2 に，さまざまな特性を考慮した業績管理システムの設計や利用について，これまで十分に検討がされていないことである。

続いて，上記の先行研究の課題と本論文の問題意識をもとに，本論文の研究課題を提示した。具体的には「高等研究機関において，研究成果を生み出すために業績管理システムがどのように設計され，運用されているのか」という研究課題を構築した。そして，コントロールパッケージと，個人の専門的知識の程度を反映させた分析フレームワークを構築し，事例研究を行った。なお，専門的知識の程度は，組織階層を基準として判断した。

本論文では,事例研究のリサーチサイトとして,国立研究開発法人を選択した。兵庫県神戸市に所在する理化学研究所の多細胞システム形成研究センター(2018 年度より生命機能科学研究センター)を対象とし,調査当時の 3 つの研究室のリーダー，研究員，テクニカルスタッフと，センター長に，半構造化のインタビューを実施した。なお，理化学研究所での調査に先立ち，国立環境研究所でパイロット調査を実施し，研究室の長と管理部門の要職を兼任する男性にインタビューを行った。また，補足的に，調査対象の研究所の公開資料も参照した。さらに，理

化学研究所での調査の後，追加調査として，神戸大学大学院農学研究科の准教授1名にインタビュー調査を実施した。そして，事例研究から得られた結果をもとに考察を行い，結論を提示した。

事例研究の結果に基づく考察を経て,本論文では以下の3つの結論が得られた。第1に，研究成果を生み出すためには，高度な専門的知識を持つ者による定期的なモニタリングが最も重要である。研究活動は専門性と成果の不確実性がきわめて高いため，定期的な軌道修正が研究成果に寄与する。この際には，深い専門的知識を持つ者が評価対象者の活動の内容や質を正しく理解し，建設的なフィードバックを行うことが特に有益である。これに関しては，特に公式の評価制度を設けることが併せて重要になる。

第2に，研究機関では，Simons (1995)が提示した信条システムと境界システムの間に正の関係があり，信条システムはインタラクティブコントロールシステムに正の影響を有しており，成果を生み出すために有効に機能する。具体的に，研究活動において，目標やミッションと，研究倫理や行動規範が同時に機能することで，認められた範囲での創造性の発揮が期待される。また，目標やミッションの共有によって，組織成員のインタラクションが活発になる。

第3に，研究活動を円滑に進め成果につなげるためには，組織全体として研究活動の内容を共有するだけでなく，研究環境の整備も徹底し，研究活動と管理業務の連携を図ることが重要である。この連携を考える上で，組織階層の視点は特に有益である。本論文の事例では，センター長とリーダーや研究推進室との間に情報共有の機会が設けられていた。各研究室のリーダーが各研究室の研究状況についてセンター長と情報共有を行うことで，何らかの問題が生じた場合も，組織全体として対応に当たりやすい環境が作られていた。

本論文には，以下の貢献が期待される。まず，学術的貢献としては次の3点が挙げられる。第1に，管理会計領域における業績管理研究への貢献である。本論文では，Simons (1995)に基づいて，成果を生み出すためにどの構成要素が重要であり,どの構成要素を組み合わせて用いることが有益なのかを記述した。第2に，専門職組織を対象とした管理会計研究への貢献である。本論文での調査を通じて，モニタリングの頻度等，成果の不確実性がきわめて高い研究機関の業績管理において念頭に置くべき点が明らかにされた。第3に，マネジメントコントロールの理論の発展への貢献である。特に，専門的知識の程度や経歴等の個人的な要因を考慮した理論の構築と，関連する今後の研究の蓄積が期待される。

一方，実務的貢献としては以下の 2 点が挙げられる。第 1 に，業績管理の目的や専門的知識の程度を考慮に入れながら，同一組織内の複数の階層で業績管理システムを考察することで，現実の組織での業績管理に対してより詳細な示唆を与えたことである。第 2 に，本論文のリサーチサイトは質の高い研究成果を生み出し続けている，国際的にも著名な高等研究機関のひとつである。本論文の発見事項を通じて，その強みの源を検討することによって，国内外の研究機関や大学のほか，企業の研究開発部門や他の専門職組織における業績管理への貢献も期待される。

1.3　本論文の構成

本論文の構成は以下のとおりである。第 2 章では，専門職の特質を整理し，主に組織と個人の特性に着目して，研究機関をはじめとする専門職組織の業績管理について先行研究のレビューを行う。第 3 章では，企業等の業績管理について先行研究のレビューを行い，先行研究において用いられてきたフレームワークとアプローチの整理ならびに考察を行う。第 4 章では，先行研究の課題をもとに本論文の研究課題を構築し，分析フレームワークを提示する。そして，研究方法とリサーチサイトを定め，研究機関を取り巻く環境の変化を論じる。第 5 章では，パイロット調査の結果を記述する。第 6 章では，事例研究の概要と結果を整理する。第 7 章では，事例研究の結果を踏まえて実施した追加調査について記述する。第 8 章ではディスカッションを行い，考察としてまとめる。最後に，第 9 章で本論文の結論を述べる。

第 2 章　先行研究レビュー：専門職組織の業績管理

本論文の研究対象である高等研究機関では，高度な専門的知識を持つ人々が，日々研究活動を行っている。そこで，本章の第 1 節では，専門職の定義に関して論じた先行研究を整理し，研究を進める上で重要な専門職の特質を述べる。第 2 節と第 3 節では，研究者や研究機関を中心に，専門職組織の業績管理に関して，複数の視点から先行研究のレビューを行う。第 4 節では，本章の小括を行う。

2.1　専門職の特質

専門職組織は，主要な組織目的の達成において専門職が中心的な役割を果たす組織である(Scott 1965, p.65)。専門職の特質として長年にわたり論じられてきた概念に，プロフェッショナリズムが挙げられる。プロフェッショナリズムの和訳としては，専門家気質，プロ根性，専門的技術などが該当する。Hall (1968, p.93)は，プロフェッショナリズムの態度の属性として，主な身元保証としての専門職組織の利用，公衆への奉仕の信念，自己規制の信念，領域に対する天職 (calling)の感覚，自律性を提示している。このプロフェッショナリズムの概念は，のちの経験的研究で尺度化が進められ，例えば組織との対立や離職意思との関係が検証されてきた(e.g.,McGregor et al. 1989; Shafer et al. 2002)。

Von Nordenflycht (2010)は，プロフェッショナルサービス組織の特徴と組織的含意について，法学，経営学，経済学，社会学等の観点から理論的検討を行った。そして，プロフェッショナルサービス組織の 3 つの特徴として①知識集約，②資本集約の低さ，③専門化された労働力を挙げた。また，知識集約型企業は，①技術開発者，②ネオプロフェッショナルサービス企業，③プロフェッショナルキャンパス，④古典的(または規制された)プロフェッショナルサービス企業の 4 つに分類された。各分類に上記の 3 つの特徴がいくつ該当するのかには違いがある[3]。当該研究の定義によれば，研究機関は 4 つのうち技術開発者に最も近いが，Von Nordenflycht (2010)の定義における技術開発者には知識集約の特性しか含まれていない。また，知識集約の経営的含意として，不透明な質が指摘されている。つまり，知識集約的な活動の質は可視化が困難であるとされる。

西脇(2013, p.98)によれば，プロフェッショナル研究は 2 つのタイプに大別さ

[3] より詳細な議論は，Von Nordenflycht (2010, p.166)を参照されたい。

れる。1 つは官僚制ベースの研究，いま 1 つは知識ベースの研究である。両者のアプローチは，その基盤形成期や理論基盤，専門職を捉える視点，組織と専門職の関係等において異なる[4]。例えば，専門職を捉える際，官僚制ベースの研究では知識保有，知識ベースの研究では知識使用過程に着目している。このほか，組織と専門職の関係について,官僚制ベースの研究では対立するものと考えているが，知識ベースの研究では協働，協調，相互作用として捉えている。

さらに，官僚制ベースの研究における主要な論点の 1 つに，自律的プロフェッショナル組織と他律的プロフェッショナル組織がある。Scott (1965)を参考にこの論点を整理した西脇(2013)によれば，前者は「組織の執行者が専門職従業員のグループに，目的の定義と執行，パフォーマンス基準の設定，基準遵守の監視，に関してかなりの責任を委譲している組織」(p.111)である。一方，後者は「専門職従業員が管理業務に従事し，彼らに認められている裁量の量が相対的に小さい組織」(p.111)である。前者には病院や大学が該当し，後者には図書館や中等学校が該当する。この分類に則れば，本論文が対象とする専門職組織は，専門的知識を必要とする活動に従事し業務上の裁量も大きいため，自律的プロフェッショナル組織に該当する。

上記の議論を踏まえ，専門職および専門職組織について，本論文が立脚する特質を定める。本論文では，知識集約の特性を前提とし，専門職の知識使用過程に着目して，専門職組織を論じる。その意味で，西脇(2013)の分類に倣えば，本論文は知識ベースの研究に位置づけられるが，官僚制ベースの研究で論じられてきた自律的／他律的の視点も包含し，自律的プロフェッショナル組織を前提として議論を進めていく。これまでのプロフェッショナル研究の論点は①専門知識，②自律性，③職業規範の 3 つの要素のうち特に①と②であるという西脇(2013, p.130)の指摘と同様, 本論文における議論も専門的知識と自律性に強く関連する。

ここで,本論文の最大の関心は専門的な知識を要する活動の業績管理であるが，専門職組織の中には非営利組織も多く含まれる。例えば，医療組織や大学，公的研究機関は非営利組織に該当する。中でも医療組織は，管理会計研究においてこれまで大きな関心が寄せられてきた。このことを踏まえ，本節では，過去の管理会計研究で論じられてきた非営利組織の特質にも触れることとする。具体的に，本章では，管理会計領域のほかイノベーションやテクノロジーマネジメントの領

[4] より詳細な議論は，西脇(2013, p.103)を参照されたい。

域にも対象を拡大し，専門職組織および非営利組織の特質と，専門職組織における業績管理に関連する先行研究のレビューを行う。

Hansmann (1980)は，非営利組織の経済的役割を論じている。非営利組織は利益を目的としないが，厳密には利益獲得は禁じられておらず，利益分配が禁じられている。彼は，これを非分配の制約と称している(Hansmann 1980, p.837)。Hansmann (1980)はそのほかにも，資金源が寄付金や補助金なのか，サービス提供から得られた収益なのかという違い(両者のオーバーラップを含む)や，コントロールの形態が相互的なのか企業家的なのかといった分類を提示している。なお，Hansmann (1980)は，非営利組織の中でも民間組織に焦点を当てており，公的組織を想定していない。

Anthony and Young (2003, p.53)は，非営利組織の特質として，①利益指標の欠如，②多様な税や法律への考慮，③サービス組織である傾向，④目標と戦略に対する制約の大きさ，⑤顧客に対する財政支援の依存の低さ，⑥専門職の支配，⑦ガバナンスの多様性，⑧政治的影響力の重要性，⑨不十分なマネジメントコントロールの伝統を挙げている。これらのうち，利益指標の欠如と不十分なマネジメントコントロールの伝統については，管理会計研究においても考慮することが重要である。

マネジメントコントロールの文脈で行われた議論として，Merchant and Van der Stede (2012)が挙げられる。Merchant and Van der Stede (2012)は，MCS の代替案(alternatives)と課題(challenges)の観点から，非営利組織の 5 つの特質を提示した。それらは，①目標の曖昧さと対立，②業績測定の難しさ，③会計の違い，④外部の監視，⑤従業員の特徴である。①について，非営利組織はその利害関係者等の構成要素が多様であることから，目標の曖昧さや対立が生じやすい。このような理由から，非営利組織は運営環境における法律や規制，政策，資源を反映させつつ，効果的なコントロールシステムの設計と，コントロールシステムの有効性の評価に取り組まなければならない(Merchant and Van der Stede 2012, p.742)。②に関して，非営利組織は質的なサービスの提供を組織目標としているが，それを財務的に正確に測定することは通常不可能である。この課題への対処として，BSC のような指標の組み合わせを用いたアプローチの有用性が示されている(Merchant and Van der Stede 2012, p.744)。

③に関連して，非営利組織が作成する財務諸表は形態と内容の両面で営利組織のそれとは大きく異なる。その理由の 1 つには，Hansmann (1980)も指摘した，

営利組織との資金源の違いがある。④について，非営利組織に対する社会的期待は高く，非営利組織には高いアカウンタビリティが要求される。そのため，例えば計画や予算にも外部の利害関係者の同意を得ることが必要となり，組織構成員の報酬の決定も政治的圧力の影響を受ける(Merchant and Van der Stede 2012, p.747)。そして，⑤に関して，非営利組織は組織目標へのコミットメントが高い従業員を獲得する傾向がある。高いコミットメントを有する従業員のコントロールは，人的や文化的な手段を用いることで，より達成しやすいと期待される(Merchant and Van der Stede 2012, p.748)。

これら非営利組織の特質のうち，専門職にも関連するのは，Anthony and Young (2003)が提示した利益指標の欠如と不十分なマネジメントコントロールの伝統，Merchant and Van der Stede (2012)が取り上げた目標の曖昧さと対立，業績測定の難しさ，外部の監視，従業員の特徴の合計 6 つとなろう。法律や税，政治に関連する特質は管理会計研究の範疇を超えており，資金源の違いによる会計の違いも本論文の検討範囲には含まれない。

しかし，これら 6 つの特質は，非営利組織における管理会計実務の困難さを引き起こしてきた大きな要因でもある。したがって，これらの特質と管理会計システムがどのように関係しているのかについて，本論文では一定の示唆を与えることができるだろう。なお，本論文が着目する 6 つの特質は必ずしも独立したものではなく，例えば，利益指標の欠如，業績測定の難しさ，不十分なマネジメントコントロールの間には密接な関連があると考えられる。

2.2　組織特性と業績管理システム

専門職組織の活動は，不確実性や複雑性，個別性が高いため，業績管理においてはこれらの特性を考慮することが不可欠である。本節では財務／非財務コントロール，コントロールの対象，コントロールパッケージ，コントロールの利用法，コントロールシステムへの関与の視点から，特定の業種や組織に焦点を絞らずに，主に管理会計領域の先行研究のレビューを行う。なお，これら 5 つの視点は，多くの先行研究において業績管理システムの設計や運用を捉えるために採られてきたものである。

まず，財務／非財務のコントロールの観点がある。特に専門職組織や人的資本を重視する状況においては，財務コントロールはあまり有効でないことが，複数の研究(e.g.,Abernethy and Brownell 1997; Naranjo-Gil and Hartmann 2006;

Widener 2004)で明らかにされてきた。このことから，専門職の業績管理では，非財務コントロールをいかに活用するのかに関心が寄せられてきた。

Abernethy and Brownell (1997)は，オーストラリアと米国の大規模組織の研究開発部門に質問票調査とインタビューを実施し，研究開発環境における会計・行動・人事コントロールの役割を検証した。タスクの不確実性が特に高い研究開発環境では，人事コントロールと業績の間には有意な正の関係があるが，会計／行動コントロールは業績に有意な負の影響を与えることが分かった。Naranjo-Gil and Hartmann (2006)は，スペインの病院のトップマネジャーに質問票調査を実施し，プロフェッショナリズムのレベルと非財務情報の利用の間の正の関係を確かめた。反対に，プロフェッショナリズムのレベルと財務情報の利用の間には負の関係があることを明らかにした。

Widener (2004)は，戦略的人的資本(strategic human capital)の利用と MCS の構成要素の関係[5]を調査した研究であり，人的資本を重視する専門職の文脈でも検討の余地がある。当該研究は，取引コストの経済学とコンティンジェンシー理論に依拠して，118 社の CFO に質問票調査を実施した。その結果，全体として戦略的人的資本は人事コントロールと非伝統的な結果コントロールの設計に影響を与えるが，伝統的な結果コントロールには影響を与えないことが分かった。さらに，企業にとっての戦略的人的資本の重要性は人事コントロールと非伝統的な結果コントロールの両方に影響を与えた一方，曖昧さ(行動の不確実性)と企業特性(企業特有の知識)は人事コントロールのみに影響を与えた。企業は，企業特性や行動の不確実性から生じる潜在的な機会主義的行動を防ぐために，事後的な行動コントロールよりも事前コントロールに強く依存することが分かった。なお，当該研究で言及された伝統的な結果コントロールは財務コントロールに，非伝統的な結果コントロールと人事コントロールは非財務コントロールに対応する。

次に，コントロールの対象から検討した研究がある。Rockness and Shields (1984)は，Ouchi (1979)に依拠し，アウトプット，行動，インプットの各コント

[5] 戦略的人的資本の属性として(1)企業にとっての重要性，(2)曖昧さ(例えば行動の不確実性)，(3)企業特性，(4)企業の中での利用の普及を示している。また，MCS としては①人事コントロール，②非伝統的な結果コントロール，③伝統的な結果コントロールを考えている。①の代理変数としてスタッフの選別，②の代理変数として情報システムにおける従業員指標の利用と評価システムにおける従業員／チーム指標の利用，③の代理変数として予算やコストコントロールの利用と，情報システムにおける財務指標の利用を取り上げている。

ロールの重要性と，タスクの変化のプロセスに関する知識(技術的不確実性)，アウトプットの測定可能性，タスクの複雑性，タスクの相互依存性との関係を調査した。米国の研究開発組織への質問票調査の結果，行動コントロールの重要性と変化のプロセスに関する知識の間には正の関係があり，インプットコントロールの重要性と変化のプロセスに関する知識の間には負の関係が認められた。しかし，アウトプットコントロールとアウトプットの測定可能性の間の正の関係は，限定的にしか支持されなかった。この結果は，コントロールの適用において変化のプロセスに関する知識が重要であることを示唆する。加えて，ピアレビューのような専門職のタスクのコントロールにも含意を有する。

厳密に専門職を対象としていなくとも，知識管理に焦点を当てた研究も有益な示唆を与える。Ditillo (2004)は，知識集約型企業における MCS の役割を，英国の多国籍ソフトウェア企業の 3 つのプロジェクトチームへの定性的な比較事例研究に基づいて考察した。3 つのチームはそれぞれ，計算／技術／認識の複雑性に直面しており，異なる複雑性に直面する環境では，適切な知識統合の方法とコントロールの対象も異なる。計算の複雑性には行動コントロール，技術の複雑性には結果コントロール，認識の複雑性には能力／価値／信条のコントロールが適応する。彼は，知識集約型企業において，MCS は活動の調整および特定の形態の知識統合の促進という，二重の役割を果たしていることを明らかにしている。

Zheng et al. (2010)は，RBV と知識ベースの概念 (knowledge-based view, KBV) に依拠し，組織の構造，文化，戦略と，組織の有効性の間の関係を知識管理が媒介することを，人的資源の専門職を対象とした質問票調査から明らかにした。この結果を詳細に述べると，知識管理は組織の有効性に対する組織文化の影響を完全に媒介し，組織の構造と戦略がそれぞれ組織の有効性に与える影響を部分的に媒介した。Zheng et al. (2010)は文化をコントロールシステムとしては扱っていないが，専門的知識が組織の目標実現度を高めるためには，組織文化がきわめて重要であることを証明している。

コントロールパッケージの視点を採る研究としては, Sutton and Brown (2016) が挙げられる。彼女らは Malmi and Brown (2008)の MCS パッケージの概念に依拠し，ある大学の 2 つの学部を対象に，研究管理職，シニア，ミドル，若手の学者へのインタビューを実施した。その結果，一方の学部では研究志向の強い文化コントロール，もう一方の学部ではガバナンスや組織の構造を主とする管理コントロールによって，研究活動をコントロールしていることが分かった。Sutton

and Brown (2016)の主な関心は研究者のモチベーションを促すMCSのあり方にあるため，その詳細は次節で述べる。

Sutton and Brown (2016)のほかに専門職を対象とした管理会計研究では，コントロールパッケージの視点はほとんど採られてこなかった。ただし，イノベーションやテクノロジーマネジメントの領域では，Chiesa et al. (2009a)やMcCarthy and Gordon (2011)が，研究開発の文脈でSimonsの4つのレバーの概念を参照している。

Chiesa et al. (2009a)は，イノベーションの根本性(radicalness)の程度に着目し,従来の技術の延長線上にある漸進的イノベーション(incremental innovation)と，従来の技術から切り離された根本的イノベーション(radical innovation)は異なる方法で管理されると予想した。そして，イタリアの2つのホームオートメーション企業から漸進的／根本的イノベーションプロジェクトを1つずつ選定し，合計4つのプロジェクトについて事例研究を行った。分析ではプロジェクトをコンセプト生成，開発，商業化の3段階に区分し，Simons (1991, 1994)の信条システム，境界システム，診断型コントロールシステム，インタラクティブコントロールシステムを援用し,コンティンジェンシー要因としてイノベーションの起源，企業規模，ガバナンスの方針，組織構造を考慮した。

調査の結果，Chiesa et al. (2009a)は，創造性を重視し公式化の程度が小さいコンセプト生成の段階では信条と境界のシステムが，プロジェクトの構造化と公式化が進む開発段階では定期的なインタラクティブコントロールを伴う診断型のシステムが中心的に機能していることを示した。その後，商業化段階に入るとインタラクティブコントロールは徐々に弱まり，診断型コントロールが強まることが分かった。根本的なイノベーションプロジェクトは，漸進的なそれよりも開発の初期段階の不確実性が著しく高く，市場での潜在能力や成果のインパクトを適切に評価することがきわめて難しい(Chiesa et al. 2009a, p.420)。調査の結果，プロジェクトの根本性の違いに起因する次の3つの特徴が確認された。

第1に，高い不確実性に対処するために，根本的なプロジェクトのマネジャーは製品開発と商業化の段階で境界コントロールとインタラクティブコントロールをより強く用いる。第2に，コンセプト生成と売り出しの段階で，根本的なプロジェクトのマネジャーはイノベーションの文化的影響に注意を払い，信条システムに強く依存する。第3に，トップマネジャーと漸進的なプロジェクトのマネジャーは，根本的なプロジェクトのマネジャーよりも，プロジェクトの全体を通じ

て診断型コントロールに頼る(Chiesa et al. 2009a, p.434)。Chiesa et al. (2009a)の結果からは,同一組織の活動であっても,その活動の段階や組織階層によって,業績管理システムの利用の仕方に違いがあることが読み取れる。

McCarthy and Gordon (2011)は，Simons (1994)に依拠して，研究開発の戦略目標，MCS，研究開発の文脈上の両利きの関係を捉えた概念フレームワークを構築した。そして，カナダの 15 社のバイオテクノロジー企業を対象とした事例研究に基づいて，フレームワーク内の要素間の関係を記述した。4 つの戦略目標である成長，イノベーション，信頼性，効率性は，それぞれ信条システム，インタラクティブシステム, 境界システム, 診断型システムと結びつけられる。そして，信条システムとインタラクティブシステムは探求とフィードフォワード(事前)コントロール，境界システムと診断型システムは利用とフィードバック(事後)コントロールを促すことが，概念的かつ経験的に示された[6]。

コントロールシステムの利用法に着目した研究は，一般的に，相対する 2 つの利用法を考慮に入れている。Abernethy and Brownell (1999)と Chong and Mahama (2014)は，診断的／インタラクティブな予算利用に着目している。Abernethy and Brownell (1999)は, 戦略変化が小さい時には診断的な予算利用，戦略変化が大きい時にはインタラクティブな予算利用が適すると予想した。オーストラリアの公立病院の CEO への質問票調査とインタビューの結果，特に戦略変化が大きい場合には，予算のインタラクティブな利用が業績を向上することを明らかにした。Chong and Mahama (2014)は，米国のバイオテクノロジー企業のチームメンバーへの質問票調査を通じて，予算のインタラクティブな利用がチームの有効性に直接的な正の影響を与えることを立証した。さらに，予算のインタラクティブな利用がチームの有効性に与える正の影響は，知覚される集団効力感 (perceived collective efficacy) によって部分的に媒介されることも分かった。

Jørgensen and Messner (2009)は，効率性と柔軟性をバランス良く達成するためのコントロールメカニズムを，デンマークの中規模製造企業における新製品開

[6] リサーチサイトの信条システムは動機づけのメッセージが書かれた著名な科学者のポスターの掲示やミッションステートメント，境界システムは行動規範や内部告発のホットライン，診断型システムは予算および予算コントロールや従業員の賞，インタラクティブシステムは行動計画の立案や資源配分のための情報提供の場となる戦略計画セッション等を含む(McCarthy and Gordon 2011, pp.249-250)。研究開発の文脈における探求は，新規の研究開発の能力と知識の創造の探求を意味し，利用は，既存の研究開発の能力と知識の改良と利用を意味する (McCarthy and Gordon 2011, p.245)。

発の文脈で検証した。当該研究の分析は，イネーブリングコントロールシステムの枠組みに依拠している。製品開発の各段階を経た事業環境の変化に伴い，従業員は新しいニーズや状況に照らして MCS を修理(repair)していた。ただし，このような順応は従業員の努力だけでなく，トップダウンでの介入も必要とする可能性がある。Jørgensen and Messner (2009)はこの事例を通じて，組織が変化する状況におけるイネーブリングコントロールの有効性を明らかにしている。

Chiesa et al. (2009b)は，イタリアの 15 の技術集約型企業の事例研究を通じて，研究開発活動の業績測定システムの設計における測定の目的，業績の側面，文脈的要因の相互作用を分析した。当該研究では，研究開発活動における業績測定の目的を，①診断(diagnostic)，②動機づけ(motivational)，③インタラクティブの 3 つに区別し，企業はさまざまな目的を追求するために業績測定システムを用いると主張している。事例研究の結果，業績の視点や指標にも多様なタイプがあることが分かった。具体的な業績視点としては BSC に倣い，財務／顧客／イノベーションと学習／ビジネスプロセスの各視点が設けられた。そして，例えばインプット指標としてプロジェクトの総コストやマネジメント経験を持つ人々の数や割合，プロセス指標として市場投入までの時間やスタッフの訓練時間，アウトプット指標として売上高やコスト削減，新規顧客数，特許権の数などが掲げられている。Chiesa et al. (2009b)は，コントロールシステムの利用法が利用目的ともなり得ることを示している。

このほか Nixon (1998)は，鋳造機械の設計と開発に特化した企業の事例研究[7]を行い，研究開発の業績評価を論じた。Nixon (1998)は，製品の設計と開発においてコスト目標が果たす役割の重要性を示している。ケース企業では銅棒(copper rod)のアウトプットのトン当たり直接費が非常に重要な設計変数であったため，財務担当者が設計と開発の初期から関与していた。財務担当者は，目標オペレーティングコストを項目ごとに分解し，顧客にとっての各コストの相対的な重要性を証明する役割も担っていた(Nixon 1998, p.341)。また，会計システムはコミュニケーションツールとして参加者間の協同を保ち，コスト目標に向けた進歩を図っていた。Nixon (1998)の一連の発見事項は，研究開発の文脈では伝統的に軽視されてきた，会計や原価企画，財務担当者の役割を明らかにしている。

ここで，専門職組織以外の，活動の不確実性が高い組織の業績管理を取り上げ

[7] インタビュー，内部文書，公に利用可能な情報を用いた，反復のトライアンギュレーションプロセスを採用している(Nixon 1998)。

た研究も，本論文において参照する意義がある。そのような研究として Davila (2000)が挙げられる。Davila (2000)は欧米の医療機器産業を対象に複数事例研究と質問票調査を行い，製品開発プロジェクトの不確実性，製品戦略，MCS の設計の間の関係性を研究した。その結果，マネジャーは新製品開発において不確実性を低減するために，MCS を用いて必要な情報を得ようとしていた。当該研究では，不確実性のタイプとそれらに応じて利用する情報のタイプを細分化し，組織構造やプロジェクト目標の詳細度も考慮した精緻な分析を実施している。そして，不確実性のタイプに応じた情報の利用が業績を向上する場合とそうでない場合を提示した点が，重要な貢献である。

Akroyd and Maguire (2011)は，実践理論に基づく社会学的視点から，製品開発の文脈における MCS の役割に関して Davila (2000)を発展させている。上記のように，Davila (2000)の主眼は不確実性を低減するための各種情報の利用に置かれていた。一方で Akroyd and Maguire (2011)は，製品開発環境においては，不確実性の低減と併せて目標整合性のためにも MCS が重要となることを示している。Akroyd and Maguire (2011)は，消費者向け食品産業に属する多国籍企業の子会社 OpCo を対象に，9 ヶ月間のフィールド調査を実施した。OpCo の標準的な製品開発プロセスは 5 つのステージおよび各ステージの間に入る 4 つのゲートで構成される(Akroyd and Maguire 2011, p.220)[8]。調査の結果，MCS はステージでは情報の収集と評価を通じた不確実性の低減，ゲートでは重要指標の利用を通じた目標整合性の役割を果たしていることが分かった。Akroyd and Maguire (2011)は前述の Chiesa et al. (2009a)と異なり，企業のイノベーションのタイプ(漸進的／根本的) は，マネジメントコントロールの役割に実質的な影響を与えないと結論づけている。

前述の Chiesa et al. (2009a)から示唆された，組織階層に応じた業績管理システムの使い分けについては，横田絵理 and 妹尾剛好 (2010)，横田絵理 and 妹尾剛好 (2012)において論じられている。これらの研究は企業組織を対象とした研究であるため，詳細は次章で記述する。

管理会計システムの設計や実施への専門職の関与も，複数の研究で考慮されて

[8] 5 つのステージと 4 つのゲートは順に，アイデア生成(ステージ 1)，アイデアのスクリーニング(ゲート 1)，プロジェクト計画(ステージ 2)，プロジェクトのスクリーニング(ゲート 2)，フィージビリティ(ステージ 3)，プロジェクトレビュー(ゲート 3)，設計と検証(ステージ 4)，売り出しの提案(ゲート 4)，売り出し(ステージ 5)とされている(Akroyd and Maguire 2011, p.220)。

きた特性である。例えば Shields and Young (1994)は，化学会社を対象として，研究開発専門職のコスト意識の決定要因を調査した。活動，組織，個人の各特性がコスト意識に与える影響を質問票調査によって検証した結果，原価管理の知識および予算参加がコスト意識に対して最も大きな影響を有していた。Eldenburg et al. (2010)は，医療専門職による会計システム[9]の構築と実施への関与によって資源利用効率や治療効率が改善されたことを，台湾の大規模病院の白内障患者のデータに基づいて立証した。わが国では中村(2017)が，製薬企業の新薬開発プロジェクトにおける参加型予算の事例研究を行っている。中村(2017)は，参加型予算の効果としてコミュニケーション，情報共有，予算達成への動機づけ等を挙げている。中村(2017)の事例では，参加型予算編成によって，上位と下位の管理者間での垂直的なインタラクションのみならず，職能部門間での水平的なインタラクションも促進されることが示された。

なお，参加型予算編成は予算スラックを形成する傾向があり(e.g.,Merchant 1985b)，予算スラックに対しては否定的な見方も存在する(e.g.,渡邊章好 2002)。しかし，特に不確実性の高い活動においては予算スラックが有効であることが，複数の先行研究で認められている。Davila and Wouters (2005)は，ディスクドライブ製造業者の 4 つの物流センターから入手した定性的･定量的データを用いて，当該企業における予算スラックの受容を調査した。その結果，不測の高操業度の月や見込み操業度が大きい月における顧客サービスの低下を防ぐために，需要の高さを見込む場合にはより多くの予算スラックを許容していることが分かった。また，Elmassri and Harris (2011)はエジプトの石油会社への事例研究を実施している。その結果，価格変動リスクが非常に高いという産業特性ゆえに，予算スラックは許容範囲内であればリスク管理のために合理的と考えられ，上司と部下によって受容されることが明らかにされた。

Balakrishnan et al. (2007)による，米国の軍病院における予算の支出パターンの分析結果も示唆に富む。Balakrishnan et al. (2007)は，31 の病院の月次の費用データを用いて，病院が会計年度の序盤には支出を抑え，終盤には支出を著しく増大させて予算を使い切る傾向を実証した。分析では，会計年度の最後の月の支出額が毎月の平均支出額を上回っていることや，会計年度の最初の月の支出額が毎月の平均支出額を下回っていることが明らかとなった。この結果からは，不確

[9] Eldenburg et al. (2010)では，具体的に ABC (activity-based costing，活動基準原価計算）システムの構築と実施が取り上げられている。

実性，すなわち不測の事態に備えた，病院の予算利用の実態が読み取れる。

2.3 個人特性と業績管理システム

本節では，専門職，中でも研究活動を行う者を対象とした業績管理について先行研究の知見をまとめる。特に，大学等で教育研究に従事する学者を対象とした研究では，業績管理システムと，ワークモチベーション等の職務関連態度の関係が注目されてきた(Kallio and Kallio 2014; Pop-Vasileva et al. 2011; Sutton and Brown 2016; Ter Bogt and Scapens 2012)。Pop-Vasileva et al. (2011)は，オーストラリアの大学に勤務する 750 人の学者を対象とした質問票調査を通じて，組織・制度・人口統計に関連する要因と，職務関連態度との関係を調査した。その結果，組織的要因である業績管理システムの特徴が，職務満足，職務ストレス，残留傾向に影響を与えており，最も重要な影響要因であることが分かった。業績管理システムの特徴のほか，マネジメントスタイル，組織的支援の認知，学生の学力の低下，学問領域も職務関連態度に影響を与えていた。

業績管理システムが職務関連態度に与える具体的な影響は，その後の研究で明らかにされている。Ter Bogt and Scapens (2012)は，オランダのフローニンゲン大学と英国のマンチェスター大学で利用されている業績評価システム，それらの利用法，それらが会計・財務部門の学者に与えた影響を調査した。その結果，いずれの大学でも過去の業績を定量的に測定していた。両大学の文化や環境は異なるが，このような業績評価は評価の意味合いを曖昧にし，少ない資源でタスクを遂行することへの圧力をかけ，特に若いスタッフの不安やストレスを増大させていた。さらに，Ter Bogt and Scapens (2012)は，学術誌ランキングや学術誌での論文発表数に過度に依存した業績評価を懸念している。このような評価指標は客観的であるが，過度に依存すると，トップジャーナルの選好に合わせた研究の助長や，長期を要するリスクの高い研究の回避をもたらす傾向がある。

Kallio and Kallio (2014)は，フィンランドの大学で教育・研究に従事する 2870 人にオンラインでの質問票調査を行い，結果管理が彼らのワークモチベーションに与える影響を分析した。その結果，結果管理による評価に満足していた回答者が 15%であったのに対し，40%超が不満を抱えていた。また，結果管理には量的評価と質的評価があり，ワークモチベーションへの影響はそれぞれ有意に異なった。量的評価は回答者の 40.7%のワークモチベーションを低下させたが，質的評価によってワークモチベーションが低下した回答者は 16.7%にとどまった。さら

には，質的評価によってワークモチベーションが向上した回答者が 35%に上った。

Sutton and Brown (2016)は，Ter Bogt and Scapens (2012)等の先行研究の結果を受け，学者の自主的なモチベーションを保ち向上するような MCS の設計と利用の詳細を考察した。ある大学の 2 つの学部を対象とした探索的な事例研究の結果，いずれの学部でも，MCS の設計と利用を工夫することで学者のモチベーションが保たれ促進されていた。一方の学部では，研究室において研究のビジョンを構築することで，共通の志を持つ人々が結束し，研究志向の強い文化を創り出していた。あわせて，学者が昇進に向けて実績を積むインセンティブとして，学会資金提供体系が整備されていた。他方の学部では，多様な領域の学者が交流する機会が，若手が研究文化を受容し社会化される上で特に重要な手段と考えられていた。資金提供の重要な基準は過去のアウトプットであったが，若手に優先的に助成金を与える取り組みによって，年長者と若手の協業を促していた。

これら 2 つの学部で観察された資金提供や昇進のインセンティブは，アウトプットに依拠し業績評価の結果に左右され，学者のモチベーションを阻害するおそれもあるが，Sutton and Brown (2016)はこのような負の影響を防ぐ 6 つの特徴を提示している。1 点目に，業績評価は定期的に課されず，個人に参加決定権が与えられている。2 点目に，数年あるいはキャリア全体を見据えた長期的評価を行うことで，コントロールされているという学者の感覚を緩和している。3 点目に，報酬が研究活動に影響を与えないよう，学者は自ら研究活動を決定できる。4 点目に，インフォームドピアレビューによって学者の選択が促されている。5 点目に，報酬を得ることで，学者の研究活動への関与が促進されている。6 点目に，定期的で標準化された業績測定システムは，研究グループの業績評価のために利用されており，個人に対してはほとんど影響を与えていない。

これらの研究に関連して，管理会計領域における心理学の理論に依拠した研究には一定の蓄積がある(王志 2013)。特に専門職の業績管理研究では，自己決定理論(Deci et al. 1991; Gagné and Deci 2005; Ryan and Deci 2000)が広く参照されてきた。自己決定理論では，内発的／外発的動機づけを分類し，後者を自己決定的な程度に応じてさらに 4 つに分類する。内発的に動機づけられた行動は利益と関係なく行われる，自己決定された行動の原型である(Ryan and Deci 2000, p.65)。外発的に動機づけられた行動は，自己決定されている程度が大きい(外的要因にコントロールされている程度が小さい)順に，統合された(integrated)規制，同一視された(identified)規制，取り入れられた(introjected)規制，外的な(external)規制

として定義されている(Deci et al. 1991)。このうち，内発的動機づけおよび自主的な外発的動機づけについては，業績，満足，信頼や幸福と関連することが示されている(Gagné and Deci 2005, p.356)。これに関連して，内発的モチベーションと自主的な外発的モチベーションは業績と正の関係があるが，統制された外発的モチベーションは業績と負の関係があることが，予算参加の文脈で明らかにされている(Wong-On-Wing et al. 2010)。このほか，業績測定規準への従業員の参加と業績の関係(Groen et al. 2017)や，客観的／主観的業績評価とモチベーションの関係(Kunz 2015)に関する研究においても，自己決定理論が参照されている。

Sutton and Brown (2016)は，研究の重要な成功要因は研究者の自主的なモチベーションであり，そのモチベーションはプレッシャーやコントロールによって阻害されると指摘した。Sutton and Brown (2016)は，一貫して自己決定理論に基づいて議論を進めている。MCS が自主的なモチベーションを阻害／促進する程度は，MCS が統制的と知覚されるか，情報提供や自主性の支援と知覚されるかに依存するという推測が，研究の背景となっている。

わが国でも諸藤(2004)が，研究開発活動における管理会計システムと動機づけの関係について考察を加えている。彼女は，内発的／外発的動機づけ，有能感／無能感の認知，因果律の所在，対人文脈(interpersonal contexts)といった複数の概念を用いて，どのような場面や状況でいかなる管理会計システムを利用することが適切なのかを検討した。例えば，金銭等の外的報酬は内発的動機づけを引き下げるという通説に対して，そうした外的報酬の付与が通常であるならば，内発的動機づけを高める余地が残されていることを示した。また，諸藤(2004)は，タスクの不確実性がある程度低ければ，外発的動機づけを高める業績評価システムや報酬システムが有効であるとも述べている。

このほか，前節でも触れたように，先行研究では専門職の経歴(background)や方向性(orientation)も注目を集めてきた。前述のように，Shields and Young (1994)は，研究開発専門職を対象とした研究において，コスト意識に対する原価管理の知識の影響の大きさを明らかにした。Abernethy and Stoelwinder (1995)は，オーストラリアの病院の医師・看護師のマネジャーに質問票調査を行い，専門職志向とコントロールのタイプ[10]の関係を，その関係が引き起こす対立の程度

[10] コントロールのタイプとしてはアウトプット，行動，プロフェッショナルが想定されている。このうち，アウトプットコントロールと行動コントロールは官僚的なコントロールとされる。

に注目して検証した。その結果，専門職志向の高い専門職が，アウトプットコントロールの下で働いていない場合には，専門職と官僚的な規範や価値の間の対立が緩和されることが分かった。また，このような対立を緩和することで，個人の職務満足と下位部門業績が向上することも示された。Abernethy and Stoelwinder (1995)は，専門職の価値や目標が認識される組織文化の創造は，組織目標の達成を促進すると述べている。

このほか de Harlez and Malagueño (2016)はベルギーの病院, Naranjo-Gil and Hartmann (2006)はスペインの病院のトップマネジャーに質問票調査を行った。その結果，Naranjo-Gil and Hartmann (2006)では,プロフェッショナリズムのレベルと管理会計システムのイネーブリングな利用の間の正の関係が確認された。反対に，プロフェッショナリズムのレベルと管理会計システムの強制的な利用の間には負の関係が認められた。de Harlez and Malagueño (2016)は，業績測定システムの利用法，戦略的優先事項(strategic priority)，マネジャーの個人的経歴の 3 つが整合することで業績が高まると説明している。具体的に，診断的／インタラクティブな業績測定システムの利用法と戦略的優先事項の適合が生み出すベネフィットは，マネジャーの経歴が管理であるか臨床であるかに影響を受ける。経歴や方向性，プロフェッショナリズムの違いはマネジャーの知識量や専門領域を決定しうるため，業績管理システムの利用の際にこれらを考慮することは重要である。

2.4　小括

本章では第 1 節において，これまでに論じられてきた専門職の特質を整理し，本論文が立脚する特質を，知識集約の特性と専門職の知識使用過程に定めた。専門職の特質について，本論文では学際的に先行研究をレビューし，プロフェッショナリズムの概念や研究基盤の違いを取り上げた。そして，西脇(2013, p.130)が示したこれまでのプロフェッショナル研究の主要な 3 つの論点のうち，本論文の関心は専門的知識と自律性に強く関連すると述べた。

なお，専門職組織は非営利組織でもある場合が少なくないため，本論文では非営利組織の特質も検討した。非営利組織の特質は，法律，経済，政治などの観点からも多分に論じられてきたが，本論文では管理会計研究において特に考慮しなければならないと考えられる特質を強調した。具体的には，Anthony and Young (2003) が挙げた利益指標の欠如と不十分なマネジメントコントロールの伝統，

Merchant and Van der Stede (2012)が指摘した目標の曖昧さと対立，業績測定の難しさ，外部の監視，従業員の特徴の 6 つに着目した。

第 2 節と第 3 節では，組織特性を考慮した先行研究と，個人に焦点を当てた先行研究を整理した。レビューした複数の先行研究では，専門職組織や人的資本の重要度が高い組織における,非財務コントロールの有効性が明らかにされている。コントロールの対象の観点からは，コントロールの適用において変化のプロセスに関する知識が重要であることが示されている(Rockness and Shields 1984)。知識管理の文脈で行われた研究(Ditillo 2004; Zheng et al. 2010)では，複雑性のタイプに応じて適切なコントロール対象が異なること，組織文化が知識管理や組織の有効性に顕著な影響を与えていることが分かった。

Malmi and Brown (2008)の MCS パッケージに基づいた Sutton and Brown (2016)は，大学組織において，学部レベルで文化／管理コントロールが特に有効に機能している事例を明らかにした。しかし，著者の知る限り，管理会計領域では専門職組織にコントロールパッケージの視点を採り入れた研究はほとんど存在しない。そこで，イノベーションやテクノロジーマネジメントの領域にも視野を広げると, Chiesa et al. (2009a)や McCarthy and Gordon (2011)が Simons (1991, 1994)の 4 つのレバーに基づいた研究を行っている。これらの研究では，イノベーションのタイプと MCS の関係や，戦略目標や両利きの概念と MCS の関係が取り上げられており,発見事項も管理会計研究に貢献する部分がある。その反面，レバー間の関係については十分な検討が行われていない傾向がある。

管理会計システムの利用法に関する研究蓄積は比較的豊富であり，主に診断的／インタラクティブな利用法と，強制的／イネーブリングな利用法が取り上げられてきた。特に専門職組織においては，全体としてインタラクティブな利用やイネーブリングな利用の有効性が高いことが読み取れる。ただし,利用に際しては，戦略変化の大きさや不確実性のタイプ,組織階層等を考慮することも重要である。本章ではこれまでの事例研究で明らかにされてきた，研究開発の文脈における会計や業績管理の役割にも言及した(Chiesa et al. 2009b; Nixon 1998)。そして，業績管理システムの使い分けを考える上では，組織階層の視点が有益であることを示唆している。

管理会計システムの設計や実施への関与は，意識の向上や効率性の改善，情報共有に寄与する(Eldenburg et al. 2010; Shields and Young 1994; 中村正伸 2017)。さらに，不確実性の高い活動における予算スラックの有効性も，複数の研

究で認められてきた(Davila and Wouters 2005; Elmassri and Harris 2011)。このように,専門職組織では成果や業務の不確実性や複雑性が比較的高いことから,業績管理システムの利用法や業績管理情報の取捨選択は非常に重要な論点となってきた。また，業績管理の目的や業績指標の多様性も，専門職組織にとって特徴的な点である。

一方，個人に焦点を当てた研究において特に重視されてきた論点は，専門職のワークモチベーションや行動への影響である。専門職の業績管理を論じる上では，心理学ベースの管理会計研究も示唆を与える。専門職組織では個人と組織の対立傾向も１つの課題として指摘されており，その対立を緩和する業績管理システムの設計と運用の方法を模索していくことも重要である。ここで，同じ専門職であっても医師や弁護士，会計士のようにサービスへの対価を得ている場合には，ある程度財務的なコントロールも機能する。一方で，特に研究活動は，即座に収益に結びつかない。したがって，事業内容等の組織特性や，個人特性を綿密に観察し，個別の文脈に適応する業績管理システムが今後より詳細に論じられていくことが必要であろう。例えば，プロフェッショナリズムのレベル，個人の経歴や方向性は，先行研究が取り上げてきた重要な個人特性である。したがって，今後の研究では，これらの特性も変数に含めていくことに意義があると考えられる。

最後に本章の文献レビューの結果の要点をまとめると，専門職組織を対象としたこれまでの業績管理研究の課題として，コントロールパッケージの視点が不十分なこと，個人特性が十分に考慮されていないことがある。詳細は後述するが，これまであまり取り上げられてこなかった信条／境界システムに該当するものは，専門職組織でも少なからず存在する。また，多くの研究は，専門職組織では業績管理システムをインタラクティブに利用することが有効であると主張している。しかし，経歴や方向性等の個人特性を考えると，業績管理システムの利用法についても詳細に検討する余地がある。このような背景から本章では，研究アプローチとしてコントロールパッケージの概念を用いることに意義があると結論づける。

第 3 章　先行研究レビュー：企業等の業績管理と既存の研究アプローチ

本章では，前章でレビューした専門職組織の業績管理との共通点や相違点を見出すために，専門職組織ではない企業等を対象とした管理会計領域の業績管理研究をレビューする。また，業績管理と関連が深いと考えられる，リーダーシップに関連する研究もレビューする。具体的に第 1 節では，企業組織や自治体を対象とした業績管理研究をレビューし，第 2 節では，業績管理におけるリーダーシップの視点について整理する。第 3 節では，既存研究で依拠されてきた主要なフレームワークを詳述する。第 4 節では，専門職を対象とした研究とそれ以外の組織等を対象とした研究で採られてきたアプローチの比較と考察を行う。第 5 節では，本章の小括を行う。

3.1　企業組織等を対象とした業績管理研究

本節では，企業組織等を対象とした業績管理研究をレビューする。これによって，専門職組織と企業組織等に対する研究アプローチの共通点や相違点を見出し，企業組織等を対象とした研究の知見から，専門職の業績管理への示唆を読み取る。本節では，前章の第 2 節と同様，5 つの視点から文献整理を行う。

まず，財務／非財務コントロールの視点に基づいた研究として，Van der Stede et al. (2006)は，品質重視の製造戦略を採る企業に焦点を当て，財務指標と客観的・主観的な非財務指標の利用について検証した。当該研究では，戦略に関係なく，客観的・主観的な非財務指標を含む包括的な業績測定システムを有する企業は高業績をあげることが明らかにされた。一方で，戦略と業績測定システムの適合も重要であり，品質戦略によって業績を高めるためには，主観的な非財務指標が有益であることが分かった。

Abernethy et al. (2004)は，企業の部門マネジャーを対象とした質問票調査を行い，分権化された企業におけるコントロールシステムの決定要因として，分権化および業績指標の利用を調べた。その結果，コーポレートマネジャーと部門マネジャーの間の情報の非対称性と，分権化の間に正の関係が発見された。反対に，情報の非対称性と部門間の相互依存性には負の関係があった。これに対して，部門レベルの集約業績指標（divisional summary performance measures, DSMs）[11]

[11] DSMs は，利益や ROI 等の財務指標に対する集約業績指標である。

の利用は部門間の相互依存性の影響を受けるが，情報の非対称性には影響されないことが分かった。さらに，分権化の選択と DSMs の利用の間には，一定程度の相補的な関係が認められた。

Davis and Albright (2004)は米国の銀行において BSC を実施している支店と実施していない支店の 2 年間の業績を観察し，BSC を実施している支店の財務業績が観察期間中に向上し，BSC を実施していない支店の財務業績を有意に上回ったことを明らかにした。この結果は，専門職か否かに関わらず，業績管理において財務／非財務のコントロールを組み合わせることが有益であることを示唆する。

コントロールの対象の観点を採る実証研究としては，Sandelin (2008)，澤邉・飛田(2009)，Stouthuysen et al. (2017)，Brüggen et al. (2018)がある。Sandelin (2008)と澤邉・飛田(2009)は，結果／行動／人事／文化コントロールの概念(Merchant and Van der Stede 2012)を用いている[12]。Sandelin (2008)は，4 つのコントロールの組み合わせに着目して，ある 1 企業のマネジメントコントロール実践について 2 時点の事例研究を行った。同様の外部環境に直面している 2 時点で，リサーチサイトの企業は異なる MCS を採用したが，同様に業績の向上に至った。この結果から Sandelin (2008)は，コントロールパッケージの機能性は外部環境よりもパッケージの構成要素間の内的整合性に依存すると結論づけている。

澤邉･飛田(2009)は，日本の上場企業と非上場企業における①価値規範の浸透，②財務数値，③人事，④行動のマネジメントコントロールの特徴を，質問票調査によって明らかにした。彼らは組織文化を内部志向型と外部志向型に分類し，前者の企業について，経営理念の浸透度と従業員満足度の正の因果関係を明らかにした。一方，後者の企業については，内部統制制度による業務範囲の明確化および社会関係の重要性と従業員満足度の正の因果関係を立証している。

Stouthuysen et al. (2017)は，利用型，探求型，両利き型のアライアンスにおけるコントロールの利用とその業績への影響を，戦略的アライアンスを追求している 236 組織への質問票調査によって検証した。その結果，利用型アライアンスでは成果コントロール，探求型アライアンスでは行動コントロールを強調することで，アライアンスパフォーマンスを高めることが明らかにされた。両利き型のアライアンスでは，成果コントロールと行動コントロールが補完的関係をなして

[12] Sandelin (2008)ならびに澤邉・飛田(2009)は，本論文が引用した Merchant and Van der Stede (2012)の前版に当たる，2007 年に出版された著書を引用している。

いた。また Brüggen et al. (2018)は，ルーティンタスクと創造的なタスクが共存する環境において，インプット目標(ルーティンタスクに費やす時間)とアウトプット目標(アウトプットの量)の両方を従業員に課すことが創造的なタスクの業績向上に最も有効であることを，実験室実験によって提示している。

続いて，コントロールパッケージについて，Simons (1995)の 4 つのレバーを分析に用いた近年の主な研究として，Tuomela (2005)，Widener (2007)，Mundy (2010)，Bedford (2015)，Heinicke et al. (2016)，Speklé et al. (2017)がある。このうち，Tuomela (2005)と Mundy (2010)は定性的研究であり，その他は定量的研究である。Tuomela (2005)は，ケース企業における新規の業績測定システム(新規システム)の導入と利用を，1996 年 3 月から 2000 年 12 月にかけて調査した。新規システムの導入と利用の結果，ケース企業では目標からの著しい差異を発見できるようになり，トップマネジャーが戦略の測定基準に関する議論に徹底的に関与し，各種のミーティングでも新規システムの指標が議論されるようになった。このことから Tuomela (2005)は，新規システムが診断的にもインタラクティブにも利用され，さらには信条／境界システムにも含意を持つと結論づけた。

Mundy (2010)は，金融サービスを行う多国籍企業の欧州本社への事例研究を行った。Mundy (2010)は，組織が MCS の統制的／イネーブリングな利用のバランスをどのように取り，そのバランスはダイナミックテンション[13]と組織ケイパビリティの創造をどのように促進するのかを調査した。したがって，主な研究関心はコントロールシステムの構成要素自体よりも利用法にあるとも考えられる。しかしながら Mundy (2010)は，4 つのレバーの相互作用を捉えることの重要性を強調し，LOC フレームワークを部分的に配置することの潜在的な脅威を指摘している。そして，先行研究では MCS の不適切な利用が MCS の利用の相互作用に負の影響を与えるとされてきた傾向があるが，MCS の利用の欠如も，不適切な利用と同程度の逆機能を及ぼすおそれがあると強調した。

Widener (2007)による，Compustat の財務データと米国企業 CFO への質問票調査を用いたコントロールレバー間の関係の検証は，5 つの結論を導き出した。第 1 に，コントロールシステムの多くは相互依存的で補完的である。具体的に，信条システムは他の 3 つのシステムのそれぞれと正の関係があり，インタラクティブコントロールシステム(ICS)と診断型コントロールシステム(DCS)の利用の

[13] ダイナミックテンションは，診断的／インタラクティブな利用のバランスのとれた利用によって創出される。

間にも正の関係があった。第 2 に，企業は戦略的なリスクや不確実性[14]に直面するほど，信条システム，DCS，ICS を強調する。さらには，戦略的なリスクや不確実性がある程度正確に測定可能ならば診断的な利用ができるが，測定が難しい場合はインタラクティブな利用が強調される。第 3 に，ICS は DCS を経由して組織学習を促す。第 4 に，マネジャーの注意の消費はコントロールシステムのコストであるが，4 つのコントロールシステムの利用による業績向上というベネフィットが，そのコストを上回る。第 5 に，コントロールシステムの強調は組織学習やマネジャーの注意の消費への影響を経て業績に影響を与えるため，コントロールシステムと業績の間の直接的な関係は弱い。

Bedford (2015)は，イノベーションの様式によって，業績を高めるコントロールレバーが異なると予想した。具体的に，イノベーションを探求型(exploration)と利用型(exploitation)に分類し，探求型の企業，利用型の企業，両様式を兼ね備える両利きの企業を想定した。オーストラリアの 400 社のトップマネジャーへの質問票調査の結果，①探求型の企業では ICS が業績に貢献すること，②利用型の企業ではDCSと境界コントロールが業績を高めること,③両利きの企業ではDCSと ICS の同時利用が業績を向上し，DCS と ICS の不均衡は業績に負の影響を与えることが確認された。当該研究はイノベーションの文脈で，関連する先行研究(e.g.,Bisbe and Otley 2004; Dunk 2011)と比較してより細分化した視点を用いた点で，貢献が認められる。

Heinicke et al. (2016)は，ドイツの中規模企業に質問票調査を実施し，柔軟な文化と信条コントロールの間の正の関係を見出した。併せて，信条コントロールと ICS，信条コントロールと境界コントロール，ICS と DCS，ICS と境界コントロールの間にも正の関係を確認した(Heinicke et al. 2016, p.35)。さらに，サンプル企業の規模を考慮して詳細な分析を実施した結果,大規模企業における DCS と境界コントロールの代替的関係，小規模企業における柔軟な文化の程度と ICS の間の正の関係が示された。これらの結果から Heinicke et al. (2016)は，小規模企業にとって信条コントロールと ICS が重要であると結論づけている。そして，信条コントロールがコントロールシステムの基礎として機能することを示唆している(Heinicke et al. 2016, p.39)。

Speklé et al. (2017)は，オランダのビジネスユニットのマネジャーへの質問票

[14] 戦略的リスクは予期しない事象や状況，戦略的不確実性は既知の情報と必要とされる情報の間のギャップを指す。

調査から，LOC システムの利用の強さは創造性と正の関係を有することを明らかにした。この点を詳細に述べると，LOC システムの利用の強さは，創造性と直接的な正の関係を持つだけでなく，エンパワーメントを経由して創造性と間接的な正の関係も持つ。さらに，複数のコンティンジェンシー要因を考慮すると，差別化戦略を追求する企業は高水準の創造性を示し，分権化と創造性の間には正の関係があり，ビジネスユニットの規模と創造性の間には負の関係がある。Speklé et al. (2017)が強調した点は，LOC はシステマティックな影響を有することである。すなわち Speklé et al. (2017)は，LOC の利用が創造性に与える正の影響は，個々のレバーよりも 4 つのレバーを包含するシステムに帰されると結論づけている。

コントロールシステムの利用法に焦点を当てた研究は多様性に富む。まず，特にイノベーションや創造性の文脈では，インタラクティブな利用に関心が寄せられてきた。Bisbe and Otley (2004)および Bisbe and Malagueño (2009)は，スペインの中規模成熟製造企業の CEO への質問票調査を行った。分析の結果，Bisbe and Otley (2004)は，MCS のインタラクティブな利用はイノベーションの程度が低い(高い)企業ではイノベーションを促進(抑制)し，MCS がインタラクティブに利用されるほど，イノベーションが業績により大きな正の影響を及ぼすことを明らかにした。Bisbe and Malagueño (2009)は，イノベーションのマネジメントの様式によってインタラクティブに利用される MACS (management accounting and control systems)が異なること，イノベーションのアウトプットの水準はインタラクティブな MACS が与える情報の内容に依存することを示した。Dunk (2011)は，オーストラリアの製造企業への質問票調査から，予算が主に計画メカニズムとして用いられる場合には，製品イノベーションが業績を向上することを示した。一方，予算が主にコントロールメカニズムとして利用される場合，製品イノベーションは財務業績に正の影響を与えないことを明らかにした。

Moulang (2015)は，オーストラリアの大規模製造組織のミドルマネジャーへの質問票調査を通じて，インタラクティブな業績測定システム（IPMS）が個人の創造性にどのようにつながるのかを検証している。その結果，IPMS の利用は心理的エンパワーメントの促進を通じて創造性を高めることが分かった。コントロールシステムの利用と創造性やイノベーションの間の関係は，組織レベルでは一般に直接的と考えられてきたが，Moulang (2015)は心理学に依拠して個人レベルで考察を行い，より複雑な関係を示唆している。

2017 年秋号の *Journal of Management Accounting Research* では，創造性と

MCS について特集が組まれている。その中でも Cools et al. (2017)と Davila and Ditillo (2017)は，当該テーマにおいて研究蓄積の浅い事例研究を行っている点で，注目すべき研究である。Cools et al. (2017)は，家具，インテリア，テレビ，メディアに関係する，創造性が鍵となる 4 つの企業を対象とした比較事例研究である。Cools et al. (2017)は，創造性のタイプを，問題発見型の期待される(expected)創造性と問題解決型の反応的な(responsive)創造性に区別し，前者の創造性は予算のインタラクティブな利用と親和性があり、後者の創造性は予算の診断的な利用と適合することを示した。

Davila and Ditillo (2017)は，5 つのファッション企業のチームを対象とした事例研究である。彼らが見出した MCS は指向型(directional)と直感型(inspirational)に分類された。指向型の MCS は，チームにとって利用可能な自由の程度を明示することで創造的空間を定義する。費用予算や，前年売上に関する報告書はこれに該当する。一方，直感型の MCS は，個人のアイデアを刺激し，それらを審美的観点と市場のトレンドとの両立性から首尾一貫したコレクションに変換することを目指す。製図や写真，ファッションフェア，材料の展示会は直感型の MCS である。Simons (1995)の 4 つのレバーに照らせば，指向型の MCS は境界システムや DCS の特徴を持ち，直感型の MCS は信条システムや ICS の特徴を有する。しかし，Davila and Ditillo (2017)は，いずれの MCS もいくつかの点で 4 つのレバーとは異なることを指摘し，指向型の MCS と直感型の MCS は統合される必要があると述べている。

業績管理システムの利用の使い分けや併用に着目した研究蓄積も認められる。Marginson et al. (2014)は目標理論に依拠し，業績測定システムの診断的／インタラクティブな利用，役割の曖昧さ（role ambiguity, RA），心理的エンパワーメント（psychological empowerment, PE），経営業績の間の関係を検証した。大手電気通信産業 1 社のシニア／ミドルマネジャーへの質問票調査から，業績測定は RA と PE への影響を経由して経営業績に影響を与えることが分かった。この点を詳細に述べると，診断的／インタラクティブな利用はいずれも RA と負の関係があり，インタラクティブな利用は PE と正の関係があった。さらに，RA と PE の間には負の関係があり，RA と経営業績の間には負の関係，PE と経営業績の間には正の関係があった。とりわけ，非財務業績指標のインタラクティブな利用は業績向上に資する強い正の心理的経験を生み出すことが分かった。

Speklé and Verbeeten (2014)は，オランダの公的組織における業績測定システ

ムの利用を調査した。そして，目標の明確さ，バイアスのない業績測定規準を選択する能力，変化のプロセスに関するマネジャーの知識とコントロールの程度を包含する契約可能性(contractibility)の概念に基づき，活動の特徴と適合した方法で業績測定システムを利用している公的組織は，適合を達成できていない組織よりも好業績をあげると予想した。これに関連して，Cavalluzzo and Ittner (2004)は，米国会計検査院への調査データを用いて，測定が困難な活動の業績を適切に測定する基準の選択が，システムの実施と利用において重要な役割を果たしていることを明らかにしている。

わが国では大浦・松尾(2017)が，日本の全市と東京都特別区の複数部門への質問票調査から，公的組織における事業の可変性(環境不確実性，目標の曖昧性，業務の複雑性)と業績管理情報の利用形態(診断的／インタラクティブ)が，部門の成果に与える影響を調査した。その結果，目標の曖昧性と業務の複雑性が成果に負の影響を与えていたが，業績管理情報の利用度の増強が成果に貢献することは示されなかった。そして，環境不確実性が高い状況では診断的な利用と成果の間の負の関係，インタラクティブな利用と成果の間の正の関係が認められた。ところが，業務の複雑性が高い状況では診断的な利用が成果を高めることが示された。大浦・松尾(2017)からは，イノベーションや不確実性の概念を細分化した研究(e.g.,Bedford 2015; Davila 2000; Ditillo 2004)の意義も認められる。

Henri (2006)は，資源ベースの概念(resource-based view, RBV)を援用し，カナダの製造企業のトップマネジメントへの質問票調査から，MCS の利用と組織ケイパビリティの関係を検証した。分析においては，業績測定システムの診断的／インタラクティブな利用と，4 つのケイパビリティ[15]に注目している。その結果，ダイナミックテンションは環境不確実性の高いグループでは起業家精神と組織学習に，柔軟性の高い組織文化のグループでは 4 つのすべてのケイパビリティに正の影響を与えていた。一方，環境不確実性の低いグループでは組織学習に，階層的な組織文化のグループでは 4 つのすべてのケイパビリティに負の影響を与えていた。さらに，環境不確実性の高いグループと柔軟性の高い組織文化のグループでは，ダイナミックテンションが業績に正の影響を及ぼしていた。

Grafton et al. (2010)は，Henri (2006)を発展させた研究といえる。Grafton et al. (2010)は質問票調査によって，フィードバックコントロールの利用が既存のケ

[15] Henri (2006)は，4 つのケイパビリティとして，市場志向，起業家精神，革新性，組織学習を含めている。

イパビリティの活用を促してビジネスユニットの業績を向上し，フィードフォワードコントロールの利用が新規のケイパビリティを生み出すことを示した。さらに，既存のケイパビリティの活用も新規のケイパビリティの創出につながっていることを明らかにした。

強制的／イネーブリングな利用については，Ahrens and Chapman (2004)が詳細に論じている。Ahrens and Chapman (2004)は，英国のレストランチェーンを対象に，インタビュー，アーカイバルデータ，直接観察による探索的なフィールドスタディを実施した。当該研究では，レストランマネジメントにおける本社と支店(現場)の関係が緻密に観察されている。そして，強制的なシステムとして，本社が打ち出すオペレーションや会計関連の事前計画，主要な標準を通じたコントロールが記述されている。一方，イネーブリングシステムとしては，支店のマネジャーが直面した実務的な問題や，顧客満足を意識した現場の実務を共有するためのワークショップ等の取り組みが詳述されている。ワークショップでは，集権的に決定された標準と現場のコンティンジェンシーの調和が図られていた(Ahrens and Chapman 2004, p.292)。

この結果から Ahrens and Chapman (2004)は強制的／イネーブリングなシステムの共存を確認し(p.295)，イネーブリングシステムの概念が効率性を目指した機械的なコントロールと柔軟性を目指した有機的なコントロールの伝統的な二分を解明するフレームワークとなり得ると結論づけている(p.298)。Ahrens and Chapman (2004)は強制的／イネーブリングの概念を具体化した注目すべき研究の 1 つであり，その後の研究の発展を促した。実際に，例えば本論文の第 2 章第 2 節でも取り上げた Jørgensen and Messner (2009)は，製品開発の文脈でイネーブリングコントロールの有効性を証明している。

ここで，客観的／主観的業績評価のアプローチについても取り上げたい。インタラクティブコントロールの手段として主観的業績評価が利用される(梶原武久 2004, p.86)ことからも，診断的／インタラクティブの概念は，客観的／主観的業績評価の概念と共通する部分があると考えられる。客観的／主観的業績評価は，不確実性や創造性と関連づけて論じられることも多い。Govindarajan (1984)は，質問票調査を用いて，環境不確実性[16]の程度に応じて有効な業績評価のスタイル

[16]Govindarajan (1984)の環境の不確実性は，ビジネスユニットの外部環境を構成する顧客やサプライヤー，競争相手等の行動が予測不可能なことを示している。

が異なることを提示した。具体的に，環境不確実性が高い場合には，ビジネスユニットの上司はより主観的な業績評価と報酬システムを利用するが，環境不確実性が低い場合にはより公式に基づいた業績評価と報酬システムが用いられる。さらに，環境不確実性の程度に応じた業績評価スタイルを適用することで，組織業績も向上することが明らかにされた。

Grabner (2014)は，外発的なインセンティブは創造性を阻害し得る一方，目標志向のインセンティブの欠如は従業員を過度に創造的にしかねないため，創造性を重視する環境では，タスク関連の業績を捉える業績連動報酬と，ロイヤルティ等の非タスク関連業績を捉える主観的業績評価の併用が有効であると予想した。オーストリア，ドイツ，スイスの事業会社のトップマネジャーへの質問票調査から，①創造性に依存する組織においては業績連動報酬と主観的業績評価が補完的に機能していること，②創造性への依存が増大するにつれ業績連動報酬と主観的業績評価の両方の利用が強まることを明らかにした。

さらに，前章第 2 節で触れたように，先行研究では組織階層に応じた業績管理システムの活用事例も紹介されている。横田絵理 and 妹尾剛好 (2010)は，キリンビールの各階層における BSC の設計と，特にインタラクティブな利用を考察している。また，横田絵理 and 妹尾剛好 (2012)は食品会社への事例研究において，トップマネジャー，カンパニー長，現場の 3 層構造に着目し，ICS としての BSC の活用事例を観察している。

いずれの事例でも，頻繁な会議やコミュニケーションを通じて，トップマネジャーの方針や全社戦略が反映された戦略マップがより下位の組織単位にカスケーディングされ，全社的な整合性が図られていた。しかし，キリンビールの事例では，社長，部長，従業員の 3 層で見ると，全社戦略と自分の活動の関連が明確になる効果は部長レベルまでは認められたものの，現場レベルでは十分に得られていなかった。一方，食品会社の事例では，2003 年に導入した BSC が 2010 年に全社的活用の中止に至った。この理由として，特に活用の仕方に課題があった。トップマネジャーは会議等に多くの時間をかけ，事業マネジャーも同様に週次で細かい指標をチェックしていたが，その結果現場では日常業務への対応が中心となり，BSC への意識は希薄であった。このように，両事例ではカスケーディングの課題が顕著に表れていた。また，食品会社の事例では，組織の最上位層では戦略的不確実性に集中し BSC を ICS として活用していたが，下位層で行われる対話は日常業務に関連する事項が中心であり，DCS としての性格が強かった。この

発見事項は，管理の内容に応じて使い方が変化する例を示している。

コントロールシステムへの関与については，業績指標の構築への従業員の関与が指標の質の向上に寄与し，業績指標がその後の業績に与える影響は指標の利用形態に依存することが，Groen et al. (2017)の質問票調査で明らかにされている。このほか，特に参加型予算研究では，予算編成への組織成員の関与が詳細に論じられてきた。通説では予算参加は予算スラックを誘発するとされるが，生産プロセスが比較的予測可能な場合にはマネジャーの予算参加が予算スラックの形成傾向を弱めることが示されている(Merchant 1985b)。また，情報の非対称性の緩和や，上司と部下の信頼関係の構築も，参加型予算のメリットとして挙げられている(e.g.,Elmassri and Harris 2011; Parker and Kyj 2006)。ただし，やみくもに組織成員が関与するだけでは,「トップだけしか発言ができないような雰囲気」(櫻井通晴 2012, p.209)と特徴づけられる疑似参加が蔓延し，部下の意欲を失わせることにもつながりかねないと指摘されている(Libby 1999)。

3.2 業績管理におけるリーダーシップの視点

本論文でレビューした複数の先行研究(e.g.,Chong and Mahama 2014; Ditillo 2004; Sutton and Brown 2016)では，チームやグループ，学部といった，比較的少人数の活動単位への調査が実施されている。特に少人数単位の活動においては，個々の部下に対してトップマネジャーやリーダーが与える影響力が大きいと考えられる。本節では，少人数単位での活動を行う上でリーダーシップが果たす役割を，主にリーダーシップ論に関連する先行研究レビューを通じて整理する。

これまでのリーダーシップ研究においては多様な理論が援用され，カリスマ型，変革型をはじめとする複数のリーダーシップのタイプが取り上げられている(Shamir et al. 1993; Yukl 1989)。例えば，変革型リーダーシップは，イノベーションと強く関連づけられてきた。Jung et al. (2003)は，トップマネジャーのリーダーシップスタイルが，エンパワーメントと組織風土を経由して企業組織のイノベーションにどのように影響を与えるのかを，台湾企業への調査をもとに検証した。そして，変革型リーダーシップはイノベーションと直接かつ正の関係があることを示している。実際に，リーダーはフォロワーの創造性に直接的にも間接的にも影響を与えることができる(Jung et al. 2003, p.526)。さらに，前節で述べた組織階層の視点も採られている。具体的に，Waldman and Atwater (1994)は，研究開発プロジェクトの成功要因を，プロジェクトリーダーレベルとさらに上位層

のマネジャーの視点から検証している。半構造化インタビューと質問票調査の結果，活発で変革的なリーダーシップが，プロジェクトの有効性に正の影響を与えていることが分かった。とりわけ，プロジェクトリーダーより上位の層の変革型リーダーシップが，プロジェクトの成功と強く関連づけられていた。また，Waldman et al. (2001)は質問票調査を用いて，環境不確実性が低い場合には交流型リーダーシップによって収益性が増し，環境不確実性が高い場合にはカリスマ性の高いリーダーシップによって収益性が増すことを示した。

Manso (2011)と Ederer and Manso (2013)は，報酬体系とイノベーションの関係について，経済学やファイナンスの視点から調査を行っている。これらの研究では，特に研究開発初期の失敗を許容し，長期的な観点で成功に対して報酬を与えることが，イノベーションを動機づけると示されている。

なお，リーダーシップの定義は数多くあるが，Yukl (1989, p.252)によれば，フォロワーの熱狂的なコミットメントの獲得をもたらす影響力の行使という，これまでに蓄積されてきた定義がある。言い換えればこの定義は，リーダーシップはフォロワーの操作や威圧のための権限やコントロールの行使ではないことを示している。一方でこの定義に対しては，リーダーが与える影響のプロセスを無視しているという批判的な見方もある(Yukl 1989, pp.252-253)。すなわち，リーダーシップはリーダー個人が有するフォロワーへの影響力と解釈することができる。

これに対して，業績管理システムをはじめとする MCS も，個人のコミットメントや創造性を引き出そうとする点ではリーダーシップと共通している。また，業績管理システムもリーダーやマネジャーによって運用されることから，業績管理システムとリーダーシップのそれぞれの影響を完全に切り離すことは困難であると考えられる。しかし，業績管理システムは，既に述べたように指標や評価対象，パッケージ等を捉えている。したがって，業績管理システムは制度的な性格を持つと解釈することができる。

ここで，イノベーションを変数として組み入れた管理会計研究として，本論文では Bisbe and Otley (2004)や Bisbe and Malagueño (2009)を参照してきた。また，前述のように，研究開発の文脈では Akroyd and Maguire (2011)や Chiesa et al. (2009a)が，MCS とイノベーションを関連づけた研究を行っている。これらの研究からは，業績管理システムがイノベーションの促進に貢献していることが明らかである。

前章と本章でレビューしてきた管理会計研究の焦点は，主に業績管理システム

の利用法と，業績管理におけるさまざまな要素の組み合わせがもたらすシステムとしての機能に置かれている。リーダーシップのタイプは業績管理システムの利用法と関連があると考えられるが，管理会計研究では具体的にどのようなシステムを併用することが組織業績や個人のモチベーションに有益なのかが検証されている。これに加えて，管理会計の主要な特徴には，数値によるコントロールがある。例えば予算や利益計画は典型的な財務コントロールであるが，BSC の非財務指標も数値を用いたコントロールである。

3.3　業績管理研究における主要なフレームワーク

本節ではこれまでの文献レビューをもとに，先行研究で中心的に依拠されてきたフレームワークを詳述する。前章と本章での文献レビューの結果，これらのフレームワークは，コントロールの対象，コントロールの利用法，そして包括的なパッケージの観点を採るものに大別される。本章では，前者について Ouchi (1979), Merchant (1985a)， Merchant and Van der Stede (2012)，Osterloh (2010)を取り上げる。一方，後者については Simons (1995), Adler and Borys (1996), Malmi and Brown (2008)を取り上げる。

3.3.1　コントロールの対象に関するフレームワーク

Ouchi (1979)は，部分整合的な目的を共有する個人やユニットの集合からなる組織における評価とコントロールの問題に対処するアプローチとして，市場，官僚制度，クランに言及している。そして，コントロールの対象について，図表 1 で示されるフレームワークを提示した。

このフレームワークでは，アウトプットを測定する能力と変化のプロセスに関する知識の程度[17]に応じて，アウトプット，行動，クランのいずれのコントロールが適するのかが示されている。具体的に，変化のプロセスに関する知識が完全ならば，行動コントロールが適する。アウトプットを測定する能力が高ければ，アウトプットコントロールが適する。アウトプットを測定する能力が低く，変化のプロセスに関する知識も不完全な場合には，クランコントロールが適する。クランコントロールの例としては，組織の信念や価値を伝える儀式や物語が挙げら

[17] アウトプットを測定する能力は，ある程度の正確性をもって望ましいアウトプットを測定できることを意味する。変化のプロセスに関する知識は，手段と目的の関係（means-ends relationships）を指す。

れている。Ouchi (1979, p.845)は，比較的安定した製造業等の組織には行動やアウトプットのコントロールが適する一方，公的部門やサービス産業は文化やクランの形態のコントロールを適用すべきであると述べている。

図表１　行動とアウトプットの測定を決定する条件

アウトプットを測定する能力		変化のプロセスに関する知識	
		完全	不完全
	高い	行動または アウトプットの測定	アウトプットの測定
	低い	行動の測定	クランコントロール

出典：Ouchi (1979, p.843) より著者邦訳

Merchant (1985a)は，まずコントロールの問題の根源として，方向性の欠如，組織と個人の目標整合性の欠如による動機づけの問題，必要な知能・訓練・経験の不足によって引き起こされる個人的限界の 3 点を指摘している(Merchant 1985a, pp.6-8)。そして，このような問題を回避するための戦略として，排除(elimination)，自動化(automation)，リスク共有(risk sharing)を挙げている[18]。

その上で Merchant (1985a)は，特定の状況において有効なコントロールと副作用をもたらすコントロールがあるとし，複数のコントロールのタイプとそれぞれに適する条件を示している。これらは結果コントロール(results controls)，行動コントロール(action controls)，人事コントロール(personnel controls)である。それぞれの詳細は下記の Merchant and Van der Stede (2012)の説明に譲るが，人事コントロールについては，その効果を高める要素として選抜と配置，訓練，文化コントロール，グループベースの報酬，必要な資源の供給が挙げられている。このことから，文化は人をコントロールする手段の 1 つであると解釈できる。

Merchant (1985a)に関連して，Merchant and Van der Stede (2012)は，結果，

[18] 排除は，下請けやライセンス契約，出資の引き揚げといったメカニズムを通じた第三者への潜在的な利益やそれに関連するリスクの譲渡を含む(Merchant 1985a, p.8)。自動化には，コンピュータやロボットの利用がある(Merchant 1985a, p.9)。リスク共有の例には，センシティブなポジションにある従業員に対する身元保証(fidelity bonds)の購入がある(Merchant 1985a, p.10)。

行動，人事，文化の各コントロールに関して，その性質，問題，要素，有効性等を論じている。まず，結果コントロールは従業員に彼らの行動や意思決定の結果を考えさせ，行動や意思決定に影響を与える。従業員は，上司からの直接の監督や干渉がなくても，組織の望む結果を生み出す機会を最大化するために行動する(Merchant and Van der Stede 2012, p.32)。結果コントロールは，4つの実施段階を経る。すなわち①結果が望まれる次元の定義，②選ばれた次元における業績測定，③従業員が各指標を達成するための業績目標の設定，④望まれる結果を導く行動を促進する目標達成への報酬供与である。結果コントロールの典型例は成果給である。結果コントロールは，組織が望む結果を明確に定義し十分に測定することができ，従業員が測定された結果を十分にコントロールすることが可能な環境でのみ有効である(Merchant and Van der Stede 2012, p.30)。

次に，行動コントロールは，従業員が組織にとって有益(有害)な特定の行動を行う(行わない)ことを図る。行動コントロールは行動の制約，行動前のレビュー，行動の説明責任，代理機能性(redundancy)の4つの基本的形態のいずれかをとる(Merchant and Van der Stede 2012, p.81)。行動コントロールは，組織が少なくともある程度①望ましい(望ましくない)行動を判断でき，②望ましい(望ましくない)行動が起こる(起こらない)ことを保証できる場合にのみ有効となる(Merchant and Van der Stede 2012, p.86)。

人事コントロールは，従業員が自身を自然にコントロールする，あるいは動機づける傾向を高める。人事コントロールは①選択と配置，②訓練，③職務設計とリソーシングを通じて実行される。すなわち，特定の職務の遂行に適した人々を見つけ，彼らを訓練し，彼らに良好な職務環境と必要な資源を与え，職務が適切に遂行される可能性を高めようとする(Merchant and Van der Stede 2012, p.88)。

最後に，文化コントロールは，グループの規範や価値から逸脱した個人への強力なグループ圧力の形態で，相互のモニタリングを促進するために設計される。組織文化は言葉のほか，行動規範(codes of conduct)，グループ報酬，組織内移転(intra-organizational transfers)，物理的・社会的調整(physical and social arrangements)，トップの姿勢(tone at the top)など，多くの方法で形成することができる(Merchant and Van der Stede 2012, p.90)。人事／文化コントロールのコストは顕著な形態のコントロールよりも基本的に小さく，有害な副作用も小さいため，ほぼすべての環境で利用することが可能である。しかし，その有効性は，個人，グループ，コミュニティ，社会によって大きく変わり得る。特に，文化が

変化を必要とする場合，感情的な結びつきの強い文化は不利になり得る(Merchant and Van der Stede 2012, p.95)。

Osterloh (2010)は，Ouchi (1979)や Merchant and Van der Stede (2012) に基づいて，大学環境を想定したコントロールメカニズムを論じた。彼女は，近年の学術業績は引用数，影響力の高いジャーナルでの論文発表数，学位授与数といったアウトプット指標で評価されているが，アウトプットコントロールが効率的に働くための必要条件が考慮されていないと指摘している。そして,アウトプット，プロセス，インプットのコントロールメカニズムの適合性は 2 つの知識の程度に依存すると主張した。以下の図表 2 は，3 つの各コントロールが適する状況を示している。図表 2 中のカッコ内は，Osterloh (2010)が示した各コントロールの具体例である。

Osterloh (2010)によれば，有効なアウトプットコントロールの必要前提条件は①アウトプット指標が研究業績を明確に測定できること，②アウトプット指標が明確で安定していること，③不測の副作用が意図された業績向上を打ち消さない方法で，研究アウトプットの測定が研究を動機づけること，④研究機関が将来に望ましいアウトプットを生み出すために，最適な方法で資源を配分できることである。図表 2 でも示すように，アウトプットコントロールの適用には，アウトプットに関して高度な測定可能性や帰属可能性が求められる。

図表 2　Ouchi (1979)から借用したコントロールモードとタスクの特徴

アウトプットの測定可能性・帰属可能性に関する知識		適用されるべき適切なプロセス／ルールに関する知識	
		高い	低い
	高い	アウトプットコントロール および／または プロセスコントロール	アウトプットコントロール (格付け，ランキング)
	低い	プロセスコントロール (ピアコントロール)	インプットコントロール (選抜，社会化，配置)

出典：Osterloh (2010, p.269)をもとに著者作成

次に，プロセスコントロールは，前もって定め得ない望ましいアウトプットの代わりに，適切な行動やプロセスを規定する。有効なプロセスコントロールのた

めには，適用すべきプロセスやルールについては深い知識が求められるが，アウトプットの測定可能性や帰属可能性に関する知識はさほど求められない。Osterloh (2010)は，①評価者が因果関係や適用されるべき適切な方法について正しい知識を持ち，②それらの知識をバイアスや悪意を介入させずに利用することを，プロセスコントロールの具体的な条件として挙げている。プロセスコントロールの特徴は，領域に精通した人々だけが行える点である。学術領域のプロセスコントロールは，ピアコントロールの形態をとる(Osterloh 2010, p.269)。彼女が提示したプロセスコントロールは，Ouchi (1979)の行動コントロールに当たる。

インプットコントロールは，アウトプット／プロセスコントロールの前提条件が満たされない場合に適用される。インプットコントロールは人事コントロールとほぼ同義であり，個人が従う規範や職業標準を内部化しようとする。それらは専門職集団の内部で行われ，選抜，社会化，配置のプロセスにおいて，シニア層が若手の同業者の監督者やロールモデルとしての役割を果たす。候補者はそのようなインプットコントロールに合格した後，職業集団の一員となる。インプットコントロールは，複雑さや曖昧さの程度が高いタスクに適用することが想定されており，そのようなタスクを担うのは研究者のほか，アウトプットやプロセスの観察が困難な裁判官等にも当てはまる。

なお，アウトプットコントロールおよび(または)プロセスコントロールが適する状況は，アウトプットやよく定義されたプロセスによってタスクをコントロールすることが可能な状況である。このようなタスクは単純なタスクを指し，学術領域において妥当でない。Osterloh (2010, p.270)は，現実にはアウトプット，プロセス，インプットのコントロールは混合的に利用されており，タスクの種類やタスクに関する評価者の知識に応じて最善のコントロールミックスを目指すべきであると述べている。しかし，Osterloh (2010, p.278)はその中でも，多様な学術的視点の異質性を受け入れ，高度な社会化プロセスにおける職業規範や標準の内部化に役立つという理由から，インプットコントロールの意義を強調している。

3.3.2　コントロールの利用法とパッケージに関するフレームワーク

コントロールの利用法やコントロールパッケージに関するフレームワークの中で，最も代表的なものの 1 つに，Simons (1995)が挙げられる。Simons (1995)は信条システム，境界システム，診断型コントロールシステム（DCS），インタラクティブコントロールシステム（ICS）の 4 つのレバーを軸とする，Levers of

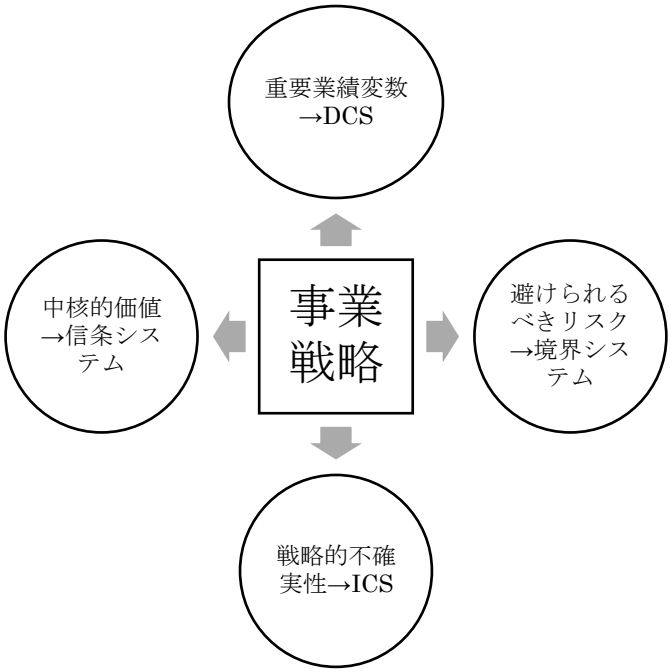
Control(以下 LOC)フレームワークを構築した。信条システムは，組織における一連の明示的な定義であり，上位マネジャーはその定義を公式に伝達し体系的に強化することで，組織の価値，目的，方向性を与える(Simons 1995, p.34)。境界システムは,組織の参加者にとって容認可能な行動の領域を描き出す(Simons 1995, p.39)。Simons (1995, p.39)は，信条システムによって動機づけられる組織の探索的な活動に対して，境界システムが重要な制限を課すと説明している。

DCS は，組織の成果を監視し，事前に設定された業績水準からの乖離を修正するために,マネジャーが活用する公式の情報システムである(Simons 1995, p.59)。そして，ICS は，マネジャーが部下の意思決定行動に規則的かつ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(Simons 1995, p.95)。ICS には全社の注意が集められるため，組織に存在する多数のコントロールシステムのうち 1 つだけがインタラクティブに活用され，その他は診断的に活用される。また，マネジャーの選択次第でどのようなコントロールシステムもインタラクティブに利用することができる(Simons 2005, 邦訳 p.136)。さらに，後述する経験的研究(Tuomela 2005; Widener 2007)では, ICS が学習を早発することが示されている。

これら 4 つのレバーのうち，信条システムと ICS は陽の力として，ポジティブでインスピレーショナルな力を創り出す(Simons 1995, p.7)。境界システムと DCS は陰の力として，制約を創り出し，規則の遵守を確実にする(Simons 1995, pp.7-8)。上位マネジャーは，戦略の効果的なコントロールを可能にするダイナミックテンションを達成するために,これらの対抗する力を利用する(Simons 1995, p.8)。4 つのコントロールレバーは，以下の図表 3 で示される。

図表 3 では，分析の中心に，企業の事業戦略が据えられる。そして，中核的価値，避けられるべきリスク，重要業績変数，戦略的不確実性は，戦略実施の成功のために分析され理解されなければならない，4 つの重要な構成概念である。これらの構成概念のそれぞれは，信条システム，境界システム，DCS，ICS によってコントロールされるという関係が示されている(Simons 1995, pp.6-7)。

図表 3　Simons (1995)の LOC フレームワーク



出典：Simons (1995, p.7)をもとに著者作成

LOC フレームワークは，近年も詳細な分析や検討が進められている。Tessier and Otley (2012)は，コントロールのタイプ，目的，レベルを，それぞれ社会的／技術的,業績／コンプライアンス,オペレーショナル／戦略と切り分けて検討し，コントロールシステムの再分類を行った。そして，DCS と ICS はシステム自体ではなくシステムの利用法であると指摘している。さらに，イネーブリングコントロールと抑制的なコントロールは相反するが,前者は創造性や柔軟性を促進し，後者は予測可能性を増大させるという，二重の役割を果たしていることを強調した。また，彼女らは，マネジャーはコントロールの結果として報酬または懲罰の供与を選択し決定することができると述べている。

Kruis et al. (2016)は，LOC フレームワークのバランスの概念に焦点を当て，オランダの 217 のビジネスユニットに質問票調査を実施した。そして，不確実性や，組織の規模や構造の違いから生じる戦略的警戒(vigilance)，戦略的利用(exploitation)，戦略的応答性(responsiveness)、戦略的安定性(stability)という 4 つのバランスのパターンを提示し，これらのパターンに応じて 4 つのコントロールレバーの強調の程度が異なることを明らかにしている。

Adler and Borys (1996)が提起したイネーブリング／強制的の概念も，その後の研究で広く応用されてきた。Adler and Borys (1996)は，ワークフローの公式化の文脈で，イネーブリング／強制的な公式化を詳述した。イネーブリング／強制的な公式化を区別する特徴として，設備設計の文脈における修理(repair)，内的透明性(internal transparency)，全体の透明性(global transparency)，柔軟性(flexibility)の 4 つが挙げられている。

Malmi and Brown (2008)は，先行研究に基づいて，計画，サイバネティック，報酬，管理，文化からなる MCS パッケージを構築した。計画は，組織の職能領域の目標を述べることで努力と行動を指示し，目標に対して達成すべき標準を与え，組織成員に期待される努力と行動の具体的な水準を明示する。計画には，想定する期間の長さに応じて長期計画と行動計画の 2 つがある。サイバネティックコントロールは，基本的な現象，活動やシステムを定量化し，達成すべき業績や目標の標準を設定し，フィードバックプロセスで標準と実績の差異を分析し，システムの行動や基礎となる活動を修正する。サイバネティックコントロールは，使い方によって情報システムまたはコントロールシステムになる。Malmi and Brown (2008)では，予算，財務指標，非財務指標，BSC 等の財務指標と非財務指標の混合がサイバネティックコントロールに含まれている。

報酬システムは，個人やグループの目標や活動と組織のそれらの整合を達成することで，個人やグループの業績を動機づけ高めることを図る。管理コントロールは，個人やグループを組織し，行動を監視し，従業員に彼らの行動に対する説明責任を持たせ，どのようなタスクや行動を遂行すべきか，あるいは遂行すべきでないかを特定するプロセスを通じて従業員の行動を指示する。Malmi and Brown (2008)は管理コントロールとして，ガバナンス構造，組織構造，方針と手続を挙げている。最後に，文化は組織にとっての文脈として存在し，時にマネジャーの制御範囲を超え得るが，行動の規制のために利用される場合はコントロールシステムとなる。文化コントロールにはクラン，価値，シンボルが含まれ，Simons (1995)の信条システムと類似する概念と解釈することができる。

Malmi and Brown (2008)の問題意識は，MCS は単独ではなく，複数の構成要素が組み合わさって機能するという点にある。これら 5 つの構成要素の関係を見ると，まず文化コントロールが他のコントロールに対して文脈としての役割を果たしている。計画，サイバネティックコントロール，報酬は時系列をなすシステムであり，管理コントロールは時系列をなす 3 つのコントロールが行使されるた

めの構造を形成する。

本節で取り上げた多様なタイプのコントロールに関連して，Chenhall (2003)は，MCS の形態を有機的／機械的として分類した。有機的な形態の MCS としては，クランコントロール，人事コントロール，インタラクティブコントロールのほか，参加型予算等も含まれる。一方，機械的な形態の MCS には，アウトプット／結果コントロール，行動コントロール，診断型コントロールのほか，予算に制約された業績評価等も含まれている(Chenhall 2003, p.133)。

3.4　業績管理研究のアプローチの比較と考察

本論文ではこれまで，財務／非財務コントロール，コントロールの対象，コントロールパッケージ，コントロールの利用法，コントロールシステムへの関与の観点から先行研究を整理してきた。本節では，主に専門職組織とそれ以外の組織について，それぞれを対象とした研究で用いられてきたアプローチの比較と考察を行う。

専門職を対象とした業績管理研究と，企業組織等を対象としたそれらにおいて，用いられてきた研究アプローチに大きな違いはない。本論文の文献レビューで用いたアプローチである財務／非財務コントロール，コントロールの対象，コントロールパッケージ，コントロールの利用法，コントロールシステムの設計や実施への関与は，専門職か否かを問わず採られてきた。

しかし，本論文における文献レビューの結果，それぞれのアプローチに該当する研究蓄積には偏りが見られた。特に，コントロールパッケージの視点を採る管理会計研究は，専門職に関しては非常に少ない。これについて考えられる理由の 1 つとして，業績管理上の問題点に焦点を絞ってきた可能性がある。例えば組織と個人が対立する傾向や，個人のモチベーションを阻害する傾向は，克服しなければならない課題である。特に，専門職組織を対象とした研究は，Simons (1995)の信条システムと境界システムにはほとんど触れていない。ただし，イノベーションやテクノロジーマネジメントの領域では，信条／境界のシステムも含めて分析を行った研究が散見される。これらの領域の研究蓄積は管理会計研究にも示唆を与える部分が少なくないが，Simons (1995)が強調するレバー間の関係についての検討は不十分である。

なお，LOC フレームワークの中で，DCS と ICS の 2 つを援用している研究は，この 2 つがシステムの利用法である(Tessier and Otley 2012)という指摘も鑑み，

本論文では利用法に着目した研究に分類した。一方，Malmi and Brown (2008)のMCS パッケージの概念は，専門職か否かに関わらず全体的に経験的研究での援用は進んでいないが，この概念に基づいた Sutton and Brown (2016)は，専門職組織を対象としたパッケージ研究に意義があることを示している。

コントロール対象に関して，専門職の業績管理研究では，専門職組織にはアウトプット／行動コントロールが適さない傾向があり，インプットコントロールが有益であることが，理論的にも実証的にも主張されている。ただし，不確実性や戦略のタイプに応じて，重点的にコントロールすべき対象を考えることも必要である(Ditillo 2004; Stouthuysen et al. 2017)。例えば Sutton and Brown (2016)で明らかにされたように，定量的な業績評価も，その設計や利用を工夫すれば有効に機能し得る。すなわち，専門職組織でも，通説とは異なり行動／アウトプットコントロールが有効に機能する余地がある。

コントロールの利用法に関しては，特に専門職の文脈ではインタラクティブ／イネーブリングな利用の有効性が強調されてきた。企業等を対象とした研究(e.g.,Bisbe and Otley 2004; Grabner 2014; Moulang 2015)でも，イノベーションや創造性を高めるためにインタラクティブコントロールや主観的業績評価が有効であることが明らかにされている。ただし，このことは診断的／強制的な利用や客観的業績評価を否定するものではない。例えば Chiesa et al. (2009b)の分析に見られるように，専門職組織でも診断的な利用が機能する余地がある。ここでの診断とは，活動の進歩のモニタリング，研究開発活動の収益性の評価，研究開発プロジェクトの選択などを指している。基礎研究や応用研究と比べて，新製品開発では，診断的なコントロールの必要性が高い(Chiesa et al. 2009b, p.496)。また，Cools et al. (2017)でも，創造性のタイプを細分化した場合，診断的利用が有効となるケースも示されている。

最後に，コントロールシステムの設計と実施への関与は，コスト意識の醸成や効率性の改善，コミュニケーションや垂直的／水平的な情報共有を促進することが，専門職の文脈で明らかにされてきた。専門職以外を対象とした研究でも，この関与の意義は明示されている。特に参加型予算研究では管理会計システムへの関与とその影響が詳細に記述されており，情報共有や信頼関係の構築に寄与することが分かっている。専門職を対象とした研究でも，関与が形骸化しないようにすることは念頭に置かなければならない。本論文で用いた先行研究のアプローチは，以下の図表 4 にまとめられる。

図表 4　業績管理研究のアプローチに関する比較と考察の概要

アプローチ／組織	専門職組織	非専門職組織
財務／非財務	非財務コントロールが有効であるとされている。	財務／非財務コントロールの組み合わせが有効であるとされている。
対象	インプットコントロールが最も有益だが，アウトプットや行動コントロールの適用の余地もある。	組織の特性や目的に応じて，コントロールの対象を選択していく必要がある。
パッケージ	管理会計研究の分析では Simons (1995)の信条／境界システムはほとんど考慮されていない。	豊富な研究蓄積がある。イノベーション等の概念の細分化が進められている。
利用法	インタラクティブ／イネーブリングな利用が強調されている。ただし，診断的／強制的な利用を適用する余地もある。	イノベーションや創造性に対しては，インタラクティブ／イネーブリングな利用や主観的業績評価が有効である。活動の特徴と適合した利用法を選択することが重要である。
組織成員の関与	コスト意識の向上や効率の改善が確認されている。	特に参加型予算研究で，情報共有や信頼関係の構築につながることが分かっている。

(著者作成。)

また，先行研究で分析に含められてきた主要な変数に着目すると，専門職組織やそれに類する知識集約企業，人的資本を重視する企業を対象とした研究では，被説明変数として業績，コントロールの設計，目標実現度，コミュニケーションや情報共有，動機づけ，情報利用，コスト意識，効率改善等が取り上げられてきた。説明変数としては，タスクの不確実性(変化のプロセスに関する知識)，アウト

プットの測定可能性，プロフェッショナリズム，人的資本の重要性，タスクの複雑性や相互依存性，計算／技術／認識の不確実性，組織構造，組織文化，組織戦略，戦略変化，原価管理の知識，予算参加等が含められてきた。さらに，コンティンジェンシー要因として，イノベーションの起源，企業規模，ガバナンス方針，組織構造が考慮されている(Chiesa et al. 2009a)。

専門職個人を対象とした研究では，被説明変数として，業績のほかワークモチベーションをはじめとする職務関連態度が注目されてきた。説明変数としては，個人の経歴や方向性，組織と個人の対立，戦略的優先事項，マネジメントスタイル，組織的支援の認知，業績管理システムの特徴，学生の学力の低下，学問領域など幅広く検討されてきた。

企業組織等を対象とした研究では，被説明変数として業績，集約業績指標の利用，ダイナミックテンション，ケイパビリティ，創造性，インセンティブの利用，指標の質，情報の非対称性，信頼関係などが検討されてきた。説明変数としては，経営理念の浸透度，業務範囲の明確化，コントロールの組み合わせ・利用・強調，イノベーション，柔軟な文化，業績指標の構築への関与，予算参加などが考慮されてきた。さらに，媒介変数やモデレータ変数として，組織学習，マネジャーの注意の消費，心理的エンパワーメント，役割の曖昧さ，予算の利用目的，環境不確実性，柔軟な文化等も取り上げられている。

これら変数に着目すると，専門職組織や専門職を対象とした研究では，プロフェッショナリズムや経歴が変数として扱われてきた点が特徴的である。加えて，企業組織等を対象として行われてきた，イノベーションや創造性と業績管理システムの関係や，組織階層に焦点を当てた研究の知見も示唆を与える。心理学ベースの研究では内発的／外発的なモチベーションも盛んに論じられてきたが，活動の遂行に際しては経歴や方向性も考慮すべきである。もちろん，専門職組織でなくとも，業績管理において個人の心理を考慮することは重要である(e.g.,Shields et al. 2000)。しかし，専門的知識を活用し，比較的裁量が大きいという専門職の業務の特質を踏まえると，専門職の業績管理は個人のモチベーションを阻害せずに,経歴や方向性とも適合した方法で実践されることが非常に重要となってくる。そのため，専門職組織においては，組織と個人の双方の成果に寄与する業績管理システムを設計し，実施していかなければならないと考えられる。

3.5 小括

本章では，企業組織等を対象とした業績管理研究をレビューし，業績管理におけるリーダーシップについて簡潔にまとめ，先行研究で中心的に依拠されてきたフレームワークを詳述し，専門職を対象とした研究とそれ以外の企業組織等を対象とした研究で採られてきたアプローチの比較と考察を行った。本節では本章の小括を行う。

まず，第 1 節では，企業組織等を対象とした業績管理研究を，複数の視点から整理した。財務／非財務の観点では，Abernethy et al. (2004)が，部門間の情報の非対称性や相互依存性に着目して，部門レベルの要約財務指標の利用との関係を見出している。Davis and Albright (2004)は，BSC の実施が銀行の支店の業績向上に寄与することを明らかにしている。コントロールの対象に関しては，結果／行動／人事／文化コントロールの概念(Merchant and Van der Stede 2012)に依拠した 2 つの研究(Sandelin 2008; 澤邉紀生 and 飛田努 2009)を取り上げた。加えて，利用型，探求型，両利き型の組織における成果／行動コントロールの使い分けや併用に関する研究(Stouthuysen et al. 2017)も確認した。

コントロールパッケージやコントロールの利用法に焦点を当てた研究には非常に豊富な蓄積がある。これらの研究では，イノベーションや創造性を重視する際にはインタラクティブ／イネーブリングコントロールや主観的業績評価が有効であることが明らかにされている。ただし，イノベーションや創造性のタイプはより細分化して考える必要があり(Chiesa et al. 2009a; Cools et al. 2017)，不確実性をはじめとする組織や活動の特徴も十分に理解した上で，それらの特徴に適した利用法を適用することも重要である(Cavalluzzo and Ittner 2004; Speklé and Verbeeten 2014)。パッケージの観点からは，MCS の構成要素の利用の欠如には潜在的な逆機能があると指摘されている(Mundy 2010)。

コントロールシステムへの関与については，本章では Groen et al. (2017)のほか参加型予算研究の知見を参照した。組織成員の関与によって現場の情報が有効に活用され,信頼関係の構築といった質的な成果にも結びつくことが期待される。このように，参加型予算研究の知見は非常に示唆に富むため，実務で参加型予算がどのように実践されているのかを調査することの意義は大きい。しかし，第 2 章第 4 節でも述べたように，特に本論文が対象とする高等研究機関では，財務コントロールが機能する余地がほとんどないと予想される。そのため，本論文では参加型予算の議論は基本的に文献レビューに留め，実際の調査では予算管理につ

いては補足的に問うこととする。

第 2 節では,業績管理におけるリーダーシップについて先行研究をもとに論じ,業績管理研究とリーダーシップ研究の知見を整理した。業績管理システムと同様,リーダーシップもイノベーションや創造性に影響を与えることが明らかにされている。この他にも業績管理システムとリーダーシップには類似点が見られるため,それぞれの影響を完全に切り離すことは困難である。その点を踏まえた上で，本論文では，業績管理システムは制度的な性格を持つ一方，リーダーシップはリーダー個人が有する影響力と定義することが可能であると結論づけている。そして,リーダーシップ研究は主にリーダーシップのタイプに着目しているため，リーダーからフォロワーへの影響に焦点が当てられる傾向が強いが，管理会計研究は管理会計システムの双方向的な利用にも重きを置いている。また，リーダーシップ研究では、リーダーシップのタイプとそれによる業績等への影響が示されるにとどまっている傾向があるが、管理会計のアプローチではどのようなシステムの併用が組織業績や個人のモチベーションに有益なのかや,数値によるコントロール,評価指標についても詳細に考察されている。

第 3 節では，先行研究が援用してきた主なフレームワークを記述した。コントロールの対象の観点から構築されたフレームワークでは，それぞれのコントロールの目的や，実施に適した条件が考慮されている。その条件としては主に，変化のプロセスに関する知識(明瞭性)と，アウトプットの測定可能性が取り上げられてきた。そして，学術研究機関のような組織は明瞭性も測定可能性も低いため，インプットコントロールの適用が推奨されている。

他方，コントロールの構成要素や利用法の観点から捉えたフレームワークは，構成要素間の組み合わせやバランスを重視している。特に，Simons (1995)は，コントロールレバーのバランスや相互依存関係を強調しており，事業環境の特性に応じてどのレバーを強調するのかを詳細に論じている。Adler and Borys (1996)は，コントロールの利用法としての強制的／イネーブリングを提唱した。両者を区別する 4 つの特徴として，修理，内的透明性，全体の透明性，柔軟性を挙げ,手続設計の文脈でそれぞれのアプローチを論じている。Malmi and Brown (2008)は，マネジメントコントロールを一連のパッケージとして捉え，パッケージを構成する各要素がどのような機能を持っているのかを詳述している。

第 4 節では，先行研究で採られてきたアプローチについて，特に専門職組織とそれ以外の組織に区分して,比較考察を行った。その結果,特筆すべき点として,

主に以下の 3 点を挙げることができる。1 点目に，研究の現状と実務の実態との間に乖離がある可能性が高いことである。特に専門職組織を対象とした研究において，コントロールパッケージのアプローチを用いた先行研究が非常に少ないことが目立つ。2 点目に，コントロールの対象や利用法に関しては，理論的な通説とは異なる経験的研究の結果が見られることである。3 点目に，とりわけ専門職の文脈では，組織特性のみならず個人特性も考慮した業績管理が必須となることである。以上の点を踏まえ，次章ではリサーチデザインの構築を行う。

第 4 章　研究課題と分析フレームワーク

本章では，前章までの文献レビューをもとに先行研究の課題を述べ，本論文の研究課題を提示する。続いて，本論文の分析フレームワークを構築し，研究方法および研究対象の選定を行う。最後に，研究機関を取り巻く環境の変化について論じる。

4.1　先行研究における残された課題

第 2 章と第 3 章で整理し，検討してきた先行研究の知見は，専門職を対象とした業績管理研究にとって重要なだけでなく，実務的にも意義が大きい。しかし，文献レビューの結果，前述の通り，先行研究において残された主要な課題が 3 点挙げられる。1 点目に，コントロールパッケージの観点からは専門職組織の業績管理研究が進んでいないことである。本論文の先行研究レビューでは，専門職を対象とした研究において，コントロールパッケージの概念に忠実に依拠した研究はわずかであった。専門職組織であるか否かに関わらず，MCS を包括的に捉えることは重要である。Mundy (2010)も指摘するように，構成要素の利用の欠如は逆機能を及ぼしかねない。Simons (1995)の DCS と ICS は，専門職組織を対象とした管理会計研究で広く援用されているが，信条と境界のシステムにはほとんど言及されていない。病院や大学のような専門職組織でも，現実に理念や規範が存在し参照されていることを踏まえると，研究が実務の実態を的確に捉えきれていないおそれもある。

2 点目に，1 点目の課題とも関連するが，コントロールの対象や利用法について，多数の研究の主張とは異なる知見が経験的研究において明らかにされてきたことである。例えば，Osterloh (2010)や Abernethy and Stoelwinder (1995)は，研究機関や医療組織においてアウトプットコントロールの適用は困難であると指摘している。イノベーションや創造性を高めるためには，インタラクティブコントロールや主観的業績評価が重要な役割を果たすことも明らかにされてきた。その一方で，Sutton and Brown (2016)は，設計と実施の方法を工夫することで，専門職組織でも定量的な業績評価，すなわちアウトプットコントロールが機能する余地があることを示している。また，イノベーションのタイプを細分化して考えると，より適切なコントロールの対象や利用法が異なり得る(Bedford 2015)。さらに，経歴や方向性によっては，診断的／強制的な利用が有効な場合もある(de

Harlez and Malagueño 2016; Naranjo-Gil and Hartmann 2006)。これらの先行研究の結果を踏まえると，1 つの専門職組織の中でも，コントロールの対象や利用法を使い分けていくことが重要であると考えられる。そして，この使い分けは，組織階層の視点からも説明されている(横田絵理 and 妹尾剛好 2010, 2012)。

3 点目に，専門職組織では，組織特性のみならず個人特性も考慮して業績管理を行うことが求められる。特に専門職の業績管理においては，コントロールを行う側の専門的知識の程度によって，業績管理システムの利用方法は異なると予想されるが，個人の専門的知識の程度に明確に言及している研究は特に少ない。Rockness and Shields (1984)の知見はこの点に関連するが，彼らがコントロールの重要性を最も大きく決定づけるものとした変化のプロセスに関する知識は，タスク特性として捉えられている。したがって，これは個人の専門性とは異なるものである。同様に，Abernethy and Brownell (1997)もタスク特性に焦点を当てていることに加え，コントロールへの依存を独立したものと捉え，組み合わせて用いることを想定しておらず，実務への含意が限定的である。一方，参加型予算の文脈で Agbejule and Saarikoski (2006)が着目したマネジャーの原価管理の知識は，個人の専門的知識に該当する。Ouchi (1979)や Osterloh (2010)のフレームワークでも，知識の程度はコントロールの適用の決定要因とされているが，タスク特性とマネジャー個人の専門性が明確に区別されていない。

2 点目と 3 点目の課題に共通して，経歴や方向性に応じて，1 つの専門職組織の中でもコントロールシステムを使い分けていくことの意義が示された。経歴や方向性は，専門的知識とも強い関連があると考えられる。例えばわが国では，病院では現場の臨床部門と病院全体を統括する管理部門があり，私立大学では学部等の部局と，運営や経営を担う理事会や事務部門がある。専門職集団と管理部門では，通常は業績管理の目的や，配置されている人材の経歴や専門性が異なる。したがって，研究においても部門や階層を考慮することには妥当性があると期待される。

4.2　本論文の研究課題

先行研究の知見と課題を踏まえると，専門性や成果の不確実性が非常に高い専門職組織において，研究成果を生み出すために，どのような業績管理システムがどのように設計・運用されているのかを詳細に捉えることが重要である。その中で，前述の先行研究の限界に基づき，個人の専門的知識の程度を考慮しながら，

コントロールパッケージのフレームワークを用いた分析を行うことが適切であると考えられる。

前節でも指摘したように，コントロールパッケージに関しては，既存のフレームワークに忠実に依拠した先行研究が著しく少ない。例えば Bedford (2015)は，イノベーションや創造性の様式に応じて DCS と ICS を使い分けることの重要性や，境界システムの意義を提示している。現実の専門職組織でも，信条システムとしての組織や個人の目的，境界システムとしての倫理規程などが共存することで，許容範囲内での意欲的な機会探索(Simons 1995)が促進されている可能性がある。さらには，専門職の活動における専門的知識の介入は，業績管理システムの利用法とも関連すると考えられる。そこで，専門的知識の程度と，DCS と ICS の利用を関連させて分析を行う。

なお，先行研究では通説と異なる知見も得られてきたことは前節で述べた。コントロールの対象に関する多くの先行研究において，専門職組織におけるアウトプットコントロールの弊害が指摘されてきたが，それらの弊害の抑制の余地も示されている。例えば大学や研究機関の研究者が論文の本数を全く評価されないことや，医師や会計士が治療の件数やクライアントの数を無視して業務を行うことは非現実的である。そのため，アウトプットコントロールも有効に機能させることが必要である。

同様に，実務に目を向けても，特に近年，大学や研究機関の研究者は公募によって組織に採用されることが多い。医師や会計士，弁護士等は通常，国家試験合格後に数年間の研修やそれに該当するものが義務付けられる。このことから，専門職組織における人事コントロールの重要性が高いことは明白である。さらに，特に若手や経験の浅い専門職は，経験や知識が豊富なシニア層や上司から日々の業務活動について指導を受けながら,職業人として成長していく。このことから，専門職組織においてはプロセスコントロールも明らかに重要である。したがって，専門職組織においてこれらアウトプット，プロセス，インプットのコントロールがそれぞれ,あるいは組み合わさってどのように機能するのかを調査することは，学術的にも実務的にも大きな意義を持つ。

ただし，本論文の関心は，人材の採用や教育訓練は既に終えた段階にある。すなわち，インプットの段階は検討対象に含まれない。また，専門職組織ではアウトプットとプロセスの区分が困難な場合がある。例えば，評価対象が最終的な定量指標(アウトプット)なのか，途中経過や平素の勤務態度(プロセス)なのか，評価

におけるそれらの重みづけはどのようになっているのかといった問題がある。これらの理由から，本論文での分析では，アウトプット，プロセス，インプットの概念を特に用いないこととする。

最後に，専門的知識の程度は，コントロールシステムの利用法との間に密接な関係があることは既に述べた。先行研究(de Harlez and Malagueño 2016; Naranjo-Gil and Hartmann 2006)では，経歴や方向性の違いが診断的／インタラクティブな利用法と関係することが示されてきた。また，Ter Bogt and Scapens (2012)が観察した定量的な業績評価は，その客観性が認められている反面，専門的知識を持たない者も実施が可能な業績評価である。一方，定性的な業績評価は，必然的に主観的である(梶原武久 2004)。したがって，評価者が専門職の成果の質を正しく評価するためには，高い専門的知識を備えていることが必要である。これらの点を踏まえると，専門的知識の程度に応じて業績管理の対象や業績管理システムの利用法も異なると考えられる。上記の議論に基づき，本論文では，個人の専門的知識の程度とコントロールパッケージの観点から，以下の研究課題を提示する。なお，詳細は本章の第 4 節で述べるが，本論文では専門職組織の中でも特に専門的知識を要し，成果の不確実性が高い高等研究機関に焦点を当てる。

RQ： 高等研究機関において，研究成果を生み出すために業績管理システムがどのように設計され，運用されているのか。

4.3 分析フレームワーク

本論文では分析に際し，Simons (1995)の LOC フレームワークをコントロールパッケージの概念として適用する。具体的に，まず，業績管理システムの基本的な構成要素を，LOC フレームワークに含まれる 4 つのレバーに沿って検討する。4 つのレバーと，各レバーに対応する業績管理システムの構成要素の例は，以下の図表 5 に示すとおりである。ここで，改めて 4 つのレバーの定義を参照し，構成要素の例との整合性を確認する。

Simons (1995, p.34)による信条システムの定義は，組織にとっての価値，目的，方向性を与えるものであり，通常は上位マネジャーによって公式に伝達されるものであった。実際の組織で組織目的を表現したシステムに該当するものとしては，目標や理念が挙げられる。境界システムについては，組織の参加者にとって容認可能な行動領域を描き出す(Simons 1995, p.39)という定義に倣えば，組織成員が

抵触してはならない項目を明示した規範や倫理がそれに該当する。DCS は，組織の成果をモニタリングし，事前に定められた業績水準からの乖離を修正するために，マネジャーが活用する公式の情報システム(Simons 1995, p.59)と定義されている。この定義に従えば，業績や成果の評価が DCS に該当する。ICS は，マネジャーが部下の意思決定行動に規則的かつ個人的に関与するために活用する，公式の情報システム(Simons 1995, p.95)であり，その利用は双方向的であることが明らかにされている。すなわち，ICS はマネジャーと部下の間での相互の働きかけが行われるシステムである。このシステムには，部下の側からも意見を伝えることのできる，ミーティングやディスカッションが当てはまる。特に ICS については，Simons の一連の研究を参照した経験的研究においてその定義が十分になされていないことを踏まえ，本論文では，以下の 4 点に該当するシステムを ICS に位置づける。すなわち，①マネジャーによる部下の意思決定行動への関与，②公式の情報システムであること，③組織に存在する多数のシステムのうち 1 つだけがこれに該当すること，④学習を創発することである。なお，④は，Simons を援用した経験的研究における知見である。

図表 5　LOC フレームワークとそれに対応する構成要素の例

＜信条システム＞ 目標，理念	＜境界システム＞ 行動規範，倫理規程
＜ICS＞ ミーティング，ディスカッション	＜DCS＞ 業績や成果の評価

出典：Simons (1995)をもとに著者作成

もちろん，コントロールパッケージを検討する上で有用なフレームワークは，LOC フレームワークに限らない。例えば Malmi and Brown (2008)のパッケージの概念も，組織における業績管理を包括的に捉える上では有用であろう。その上で，本論文が特に LOC フレームワークを援用する理由は，先行研究(e.g.,Kruis et al. 2016; Speklé et al. 2017)で強調されてきた 4 つのレバー間のバランスや相互依存性の概念が，業績管理システムの構成要素の役割を詳細に論じる上で妥当であると考えられるためである。このほか，LOC フレームワークでは非会計コントロールも重点的に捉えられており(庵谷治男　2017)，専門職組織とも親和性が高い

と期待されるためである。

本論文では，上記のコントロールパッケージのフレームワークに，個人の専門的知識の程度の視点を加えて分析を進める。Osterloh (2010)は，コントロールの適用において専門的知識の程度を考慮すべきと指摘しているが，現実の組織を対象とした研究では，個人の専門的知識の程度はほとんど取り上げられていない。高度な専門的知識を必要とする組織では，コントロールをする側にコントロールをされる側よりも優れた知識が求められる業績管理と，さほど知識を持たなくても可能な業績管理がある。経歴や方向性の違いに応じたコントロールシステムの利用法の使い分けを示した研究(de Harlez and Malagueño 2016; Naranjo-Gil and Hartmann 2006)によれば，DCS と ICS の分析で専門的知識の程度を考慮することの重要性は明白である。

加えて本論文では，信条と境界の両システムに関しても，専門性を考慮する。その理由は以下の通りである。信条システムに該当する組織の目標や理念には，専門性が高い職業上のものと，運営方針等の管理上のものがあり，前者は優れた専門的知識を持つ者によって設定される必要があるだろう。また，境界システムに当たる倫理規程については，特にその運用において，それがきちんと遵守されているかどうかをモニタリングする者には，過去の経験にも裏打ちされた，倫理に関する深い知識が求められる。これに対して行動規範は，一般的なマナーや事務的な内容も含むため，その策定や運用には特別に専門的な知識を必要としないだろう。本論文では具体的に，部門等の組織階層，ならびに職務内容を，専門性の程度の判断基準とする。

個人の専門的知識の視点を加えた，本論文の分析フレームワークは，下記の図表 6 で示される。本論文ではこのフレームワークを用いて分析を行う。図表 6 は，前述の図表 5 に，新たに専門的知識の程度を加味している。前述のように，個人の志向や経歴がコントロールシステムの利用法と関連することが分かっている(de Harlez and Malagueño 2016; Naranjo-Gil and Hartmann 2006)。志向や経歴は専門的知識と関連するだろう。また，目標や理念，行動規範や倫理規程も，専門業務に関連するものであるのか，管理業務に関連するものであるのかによって，その策定や実施に専門的知識を必要とする程度に違いがあろう。業績・成果の評価にも，高度な専門的知識を持たなければ実施できない評価と，さほど知識を持たなくても実施できる評価があると考えられる。また，前節で述べたように，専門性の違いによってシステムのタイプや利用法が異なり得る。そこで， 業績・

成果の評価は DCS のうち専門性が高い群にも低い群にも含め，カッコ内に評価のタイプを記載している。ミーティングやディスカッションも，その目的が専門的な活動の質向上なのか，それ以外の例えば組織運営に関するものなのかによって，必要とされる専門的知識の程度には差があるだろう。したがって，ICS のうち専門的知識が高い群にも低い群にも含め，カッコ内にその目的または内容を記載している。

図表 6　本論文の分析フレームワーク

構成要素／専門性	高い	低い
信条	目標，理念 (職業上のもの)	目標，理念 (管理上のもの)
境界	倫理規程	行動規範
DCS	業績・成果の評価 (主観的／定性的)	業績・成果の評価 (客観的／定量的)
ICS	ミーティング， ディスカッション (職業上のもの)	ミーティング， ディスカッション (管理上のもの)

4.4　研究の方法と対象

4.4.1　研究方法

本論文では，定性的な事例研究を行う。特に，半構造化のインタビュー調査と，公開資料の参照を通じて，リサーチサイトの業績管理に関する詳細なデータを収集する。これに先立ち，本節では定性的な方法論，とりわけ定性的な事例研究について，その概要と意義，課題を中心に論じる。

定性的な事例研究[19]は，社会科学研究や会計研究における方法論の一つとして確立されている。Smith (2011)は，フィールドワークや事例研究を，「特定の文脈における特定の事象に焦点を当てるものである」(Smith 2011, 邦訳 p.165)と説

[19] 著者や文献によって，ケース・スタディとも表記されるが，本論文では「事例研究」という日本語表記で統一している。

明している。Flick (2007)は事例研究の目的を,「ある事例の正確な記述・描写ないし再構成である」(Flick 2007, 邦訳 p.163)としている。ただし，当然のことながら事例の記述だけにとどまってはならず，理論形成や仮説検証等の目標を設定し，学術的，実務的な貢献をすることが必要である。

Yin (1994, 邦訳 p.7)は，実験，サーベイ，資料分析，歴史，事例研究の各方法論の比較を行い，事例研究に適う研究課題の形態は「どのように」や「なぜ」であることを提示している。本論文の研究課題も「どのように」という視点を含み，得られた結果の背景にある理由も調査する必要がある。そのため，研究課題と照らし合わせると，本論文における事例研究の有用性は高いだろう。

このほか事例研究には，実験とは異なり行動事象の制御の必要性がなく，歴史研究とは異なり現在事象に焦点が置かれるという特徴がある(Yin 1994, 邦訳 p.7)。本論文の研究関心は現実の組織における業績管理システムの実態にあるため，行動事象の制御を伴う実験では研究課題を十分に明らかにすることができない。質問票調査については，原則として匿名が条件であることから，例えば集団内の個人間のインタラクションについて具体的な考察が不可能だという問題点がある。また，資料分析を用いる場合，客観性は確保されるが，研究課題に関して方法や理由の側面を捉えることはできない。さらに，質問票調査の限界に関連して，本論文の研究課題を明らかにするためには，個人間のインタラクションを捉える必要がある。特に，本論文では専門性の程度に着目し，部門や階層を基準とした調査を行い，部門間や階層間でどのような働きかけが行われているのかを検討する必要がある。このような理由から，他の方法論と比較しても，本論文では事例研究を行うことに意義がある。

さらに，事例研究では,「通常，文書証拠，インタビュー・データ，直接観察や参与観察といった複数の情報源からデータを収集する」(Smith 2011, 邦訳 p.172)。これによって,「研究の妥当性と信頼性を高めること」(Smith 2011, 邦訳 p.172)を目指す。Yin (1994, 邦訳 pp.107-108)も,「文書，資料記録，面接，直接観察，参与観察，および物理的人工物」を事例研究の証拠源として挙げ，それぞれの強みと弱みを考慮しながら補完的に用いることを推奨している。本節の冒頭でも述べたように，本論文では半構造化インタビューと公開資料から得られたデータを用いて分析を行う。インタビューには，構造化，半構造化，非構造化の 3 つの主要なタイプがある(Smith 2011, 邦訳 p.160)。その中で半構造化インタビューには，インタビューの方向性を保ちながら，調査対象者から比較的自由な回答を得

られるという利点がある。

Flick (2007)は半構造化インタビューの複数のタイプに言及しており，その中には，本論文とも非常に関連の深い専門家インタビューが含まれる。専門家インタビューについて Flick (2007, 邦訳 p.201)は，「特殊な機能のある組織の職員で何らかの専門的な経験知をもった人びとを対象としたインタビューである」と説明している。専門家インタビューの目的の一つには，「研究対象(中略)に関する理論やタイポロジーを構築すること」(Flick 2007, 邦訳 p.203)がある。

事例研究における理論構築については，管理会計領域でも言及されてきた(Eisenhardt 1989; Keating 1995; Otley and Berry 1994)。Eisenhardt (1989)は，理論構築を目的とした事例研究のプロセスで求められる活動とその理由を，作業の開始(getting started)から事例の選択やデータの分析を経て結論に至る(reaching closure)までの８つの段階ごとに整理している。Otley and Berry (1994)は，事例研究において観察されたデータが，既存の理論が適合しない状況を明示することに言及し，事例研究が理論の精緻化に貢献することを強調している。同様に Keating (1995)も，理論構築の段階別に事例研究を分類し，管理会計研究における事例研究が理論の発展に寄与することを提示している。このことからも，既存の理論を用いながら，先行研究では十分に注目されてこなかった部分に焦点を当てる本論文の方法論として，事例研究の採用は妥当であると考えられる。

また，定性的な研究と定量的な研究を比較すると，定量的な研究には，分析に含めることのできる変数に限りがある。特に専門職を対象に定量的な方法を用いた先行研究において，コントロールパッケージのフレームワークの部分的な援用が目立つことは既に述べた。この理由に研究方法の限界が含まれる可能性を考えると，本論文が採用する定性的な方法によれば，調査においてさまざまな要因を捉え，より包括的な知見が導かれると期待される。

一方で，定性的な事例研究を行う上では，その限界も念頭に置かなければならない。Yin (1994)は,「疑わしい証拠やバイアスのかかった見方を容認」(邦訳 p.13)してしまうこと,「科学的一般化の基礎をほとんど提供しない」(邦訳 pp.13-14)こと,「あまりにも時間がかかり，結果として量が多すぎて読めない文書になってしまう」(邦訳 p.14)ことを危惧している。本論文では第 1 の限界に対して，同一集団内で複数人へのインタビューを行い[20]，データならびに著者の主観性を極力

[20] パイロット調査と追加調査を除く。

抑え，客観性の高い公表資料を補足的に用いることで対処する。また，第 2 の限界について，本論文は一般化よりも，今後の業績管理研究の発展のために重要な結論を導くことを意図している。したがって，この点は研究結果に深刻な影響を与えない。第 3 の限界については，分析フレームワークにおいて焦点を絞り，冗長な記述を避けるよう努めている。

4.4.2 研究対象

前述の分析フレームワークと研究方法を用いて研究課題を検証するために，本論文では，専門職組織の中でも特に公的な高等研究機関を調査対象として選定する。この理由として，下記の 3 点が挙げられる。第 1 に，研究機関の活動の性質である。他の専門職組織と比較しても，研究機関の成果は客観的な形になるまでに長期を要し，成果の不確実性もきわめて高い。このことは，企業会計審議会の「研究開発費等に係る会計基準」でも明らかである。成果の不確実性が高ければ，業績管理システムの設計や運用にも相当の工夫が必要となるだろう。このような背景から，研究機関における業績管理は独自性が強いと予測されるため，学術的にも実務的にも，個々の事例が比較的示唆に富むと期待される。

第 2 に，社会的な背景から見た，公的な研究機関の重要性である。公的な研究機関も，国民への説明責任や国際競争力の上昇等のため，近年ますます成果を求められるようになっている。この点については次節で詳述するが，成果をあげるためには，効果的な業績管理システムを整備し実施することが不可欠である。さらに，公的機関は非営利組織であるため，利益分配を行っていない。そのため，企業の研究開発等の部門よりは利益の重要性が低く，主に非財務的な業績管理が行われていると考えられる。なお，研究成果を求められている高等研究機関には，教育活動も重視される国公立大学も含まれる。そこで，本論文では追加調査として国立大学に勤務する研究者へのインタビューも実施し，純粋な高等研究機関と，国立大学の研究業績管理の違いにも着目する。

第 3 に，民間企業と公的機関を比較した際の，公的機関のアクセシビリティの高さである。企業はその説明責任を主に利害関係者に負っているのに対して，公的機関には国民への説明責任が問われている。言い換えれば，非営利組織であることから，利益の面では他の組織と競合することがなく，機密事項に関わる内容でなければ，比較的データを得やすいという利点がある。

本論文では，事例研究のリサーチサイトとして，国立研究開発法人理化学研究

所(以下理化学研究所)を選定した。理化学研究所は複数の研究センター，研究領域や研究機構を設置しており，それぞれにおいて異なる学問分野の研究を進めている[21]。本論文では時間等の制約もあり，すべてのセンター等に赴き網羅的に調査を行うことは困難であった。そこで，調査対象とするセンターを絞るため，まず，理化学研究所の管理部門で課長を務めていたS氏にヒアリングを行った。そして，以下の 2 点の理由から，本論文では，多細胞システム形成研究センター(Center for Developmental Biology, 以下 CDB)[22]を調査対象として選定した。

第 1 に，CDB に属する研究室は同一の分野に属するテーマに沿って研究を進めており，研究室間で活動の特性に大差がないことである。したがって，活動の特性の影響を最小限に抑えながら，本論文の主な関心である，個人の専門的知識の程度が業績管理に与える影響を観察することができると期待される。第 2 に，CDB は国内外の著名な研究機関と伍して，国際的に高い成果を生み出し続けている。このことから，CDB への調査を通じて明らかにされたことは，実務にも大きな貢献をもたらすと期待されるためである。

なお，本論文では特に，CDB に属する特定の 3 つの研究室に調査を実施した。この理由は，リーダーの経歴や性別に多様性を持たせることで，研究室や研究業績管理の多様性が観察されると予想したためである。そして，各研究室の特性に着目しながら，得られた結果について比較考察を行うことを目的とするためである。Eisenhardt (1989)も強調するように，事例間比較によって，同様の事例からの相違点の発見や，異種の事例からの類似点の抽出につながり，単純な枠組みの打破や，理解の精緻化が期待される(Eisenhardt 1989, p.541)。

前述のように，定性的な研究には方法論上の限界も指摘されてきた。本論文では 1 つの研究室から 3 名または 4 名，全体では 10 名を超える研究者および職員に調査を行い，データの内容の整合性や信頼性の懸念に対処している。さらに，公開資料を読み込み補足的に用いることで，インタビュー調査の主観性を補っている。

また，理化学研究所での調査に先立ち，国立研究開発法人国立環境研究所(以下国立環境研究所)でパイロット調査を実施し，一研究室のリーダーと管理部門の要

[21] 具体的に，2018 年 7 月 1 日時点で 11 の研究センター，1 のプログラムをはじめ，研究コンプライアンス本部や情報システム本部を設置している。
[22] CDB は組織再編を経て，2018 年 4 月より生命機能科学研究センター(RIKEN Center for Biosystems Dynamics Research, BDR)と名称を変更している。

職を兼任する男性にインタビュー調査を行った。パイロット調査の対象として国立環境研究所を選定した理由は,理化学研究所と同様に公的研究機関である点と,アクセシビリティによるものである。さらに,CDB への調査後,追加調査として,神戸大学大学院農学研究科に所属する研究者 1 名へのインタビュー調査も実施した。追加調査の目的は,CDB とは異なる研究環境における業績管理に関してどのような特徴が見出されるのかを整理することである。

4.5 研究機関を取り巻く環境の変化

前述のとおり，本論文は公的研究機関である理化学研究所の CDB を対象とした事例研究を行う。なお，理化学研究所での調査に先立ち，茨城県つくば市に拠点を置く国立環境研究所でパイロット調査を行っている。

国立環境研究所と理化学研究所はいずれも，平成 29 年度時点でわが国に 27 法人存在する国立研究開発法人に含まれている[23]。両研究所の前身の設立時期には半世紀あまりの違いがあり，理化学研究所の方が長い歴史を持っている。このほか，両研究所はその管轄省庁も異なっているため，研究内容や目指す方向性も多少異なっている。しかしながら，両研究所には国立研究開発法人という共通点があり，同様の環境変化や経営上の課題に直面してきた部分もある。本節では主にマネジメントの観点から，わが国の研究機関や大学等の，高等研究の推進を使命とする組織の変化や，組織を取り巻く環境の変化を，既存の文献資料に基づいて論じる。さらに，海外の公的組織，研究機関や大学を取り巻く環境の変遷や現状も簡潔に整理し，わが国との比較検討を行う。

国立環境研究所は，当該研究所を管轄する環境庁の発足後，1974(昭和 49)年 3 月に国立公害研究所として発足した。その後，1990(平成 2)年に全面的に改組が行われ，国立環境研究所となった(国立環境研究所)。これに対して理化学研究所は，1917(大正 6)年にわが国の高等研究の発展を見据えて創立され，これまでに数回にわたって法人形態が変化している[24](理化学研究所)。このほか，本論文では調査の対象としていない研究開発法人の中には，かつて管轄省庁の傘下にあった

[23] 平成 29 年末時点で合計 33 法人の研究開発法人が存在し，そのうち 27 法人が国立研究開発法人とされている。

[24] 1917 年の創立当初は財団法人であったが，1948(昭和 23)年に株式会社，1958(昭和 33)年に特殊法人と法人形態が変化し，2003(平成 15)年に独立行政法人となった。そして，2015(平成 27)年 4 月に国立研究開発法人となった(理化学研究所)。

複数の研究所が統合・再編されて総合的な機関になった研究機関や，団体からの要望を受けて政府や産業界から財源を得て設立された研究機関もある。

一方，国立研究開発法人には，管轄省庁が存在し，特に運営面に関しては管轄省庁と随時協議を行い，その運営には運営費交付金をはじめとする国の財源の重要性が非常に高いという共通点がある。そのため，研究を通じて社会貢献活動に励み，国民に対する説明責任を果たしていくことが求められている。これに関連して高祖(2017)は，国際的な認知度の向上のために学術研究機関が研究成果を積極的に発信するようになっていることに注目し,その現状と課題を考察している。彼女によれば，わが国の大学や研究所は，主に海外の報道関係者の目に留めてもらうことで世界に研究成果が発信されることを目指して，英語でのプレスリリースを多く提供している段階にある。これに対して，英国および米国の有名大学では，総合ニュースサイトを整備し，ニュースサイトのコンテンツを作成する専属のライター等の人材を配置することで，大学自らが報道機関のように研究成果に関する情報発信の役割を果たしている。すなわち，英国や米国と比較して，日本の学術研究機関は情報発信の迅速さ等で劣っていると考えられる。高祖(2017)は，わが国におけるこうした情報発信の過熱の背景の 1 つには，文部科学省による研究大学やスーパーグローバル大学の支援事業があると指摘している。

特に運営費交付金の現状に関しては，わが国の国立大学の経営面での変化の経緯に焦点を当てた研究でも明らかにされている。天野(2006)は，各大学の歴史的背景や伝統，期待される役割は千差万別であり，そのことは財務や経営上の能力にも著しい差異があることを意味すると強調する。それにもかかわらず，効率化係数として毎年 1%弱，経営改善係数として毎年 2%を目安に運営費交付金の減額が続けられることで，各大学には外部資金の獲得に向けた努力が求められ，大学間格差の拡大が進むことが懸念されている(天野郁夫 2006)。運営費交付金は，その大学間・大学内での配分のあり方も大きな課題であり，多様な観点から熟考が重ねられている(Yamamoto 2004；山本清 2002, 2003)。Yamamoto (2004, p.172)は，今後の課題として，大学のあらゆるステークホルダーを考慮すると同時に教育研究の業績を高め，さらにその業績を財務や会計に結びつけるマネジメントモデルの構築を提唱した。しかしながら，資金提供に連動する業績管理は，長期的には非常に多くの逆効果を生み出すことが懸念される(Yamamoto 2004, p.179)。

このように，現代においては限られた資源で研究を行うことを余儀なくされていると同時に,研究活動を通じた一層の社会的･経済的な貢献が求められている。

それに伴って，研究活動の業績管理の重要性がますます高まっている。林(2017)によれば，研究機関における研究業績評価は，伝統的に研究者個人を対象とした科学的知識の妥当性の観点からのピアレビューが主流であった。すなわち，かつての研究業績評価は質的な性格が強かった。ところが，近年は実績に基づく政府からの資金配分が普及し，機関や組織としての評価の重要性も増大している。このような背景から，論文数や引用数等の定量的な指標の利用が促進され，評価の方法や指標が多様化している。林(2017)は，わが国において近年，このような定量的な指標の過剰かつ不適切な利用が見られると指摘し，ピアレビューとさまざまな定量的指標の体系的な関連づけを進めることが重要であると述べている。

最後に，海外の研究で論じられてきた環境変化にも触れることとする。公的組織における経営の重要性は，1980 年代に英国やニュージーランド，カナダ等で広まった，新公共経営（New Public Management, NPM）の概念で説かれている(Hood 1995; Hyndman and Lapsley 2016)。Hood (1995)は，NPM に関連する以下の変化を提示している。すなわち，①各部門の民営化と製品ごとの管理，②公的部門間や公的部門と民間部門の間の競争の促進，③公的部門における民間企業の経営実務の積極的な利用，④資源利用の統制と倹約，コストを抑制する公的サービスの供給方法の調査および公共サービスの安定した維持，⑤実用志向の高い経営管理，⑥公的部門向けの明示的で測定(少なくともチェック)可能な業績基準の構築，⑦事前に設定された成果指標に応じたより恒常的な方法での公的部門のコントロールである。

厳密には，NPM は公的部門を想定した考え方であるが，NPM の直接の対象ではない民間の非営利組織も，財政難等の理由から，経済性を意識した運営を余儀なくされるようになっている。さらには，専門職にも短期的な成果指標に基づく業績が期待されるようになっている(Deem 2004)。その結果，例えば海外の大学でも，学者の多くがマネジメントにも関与するようになり，彼らには本来期待される学術業績のみならず，収益の生成や支出のモニタリングも要求されている(Broadbent 2011; Deem 2004, p.111)。

海外でも研究評価制度の変遷は顕著である。英国を例に挙げると，2014 年より従来の制度に代わり施行された REF(Research Excellence Framework)が，個人の研究成果を強調し，学術誌ランキングの利用を徹底している(Agyemang and Broadbent 2015)。REF の結果は，資金配分のみならず，個人や組織の印象をも左右する。その結果，英国の大学における MCS は REF の影響を大いに受け，大

学の研究目的は REF での成功と関連づけられるようになった(Agyemang and Broadbent 2015, pp.1030-1031)。Wood (1990)は，オーストラリアの高等教育における業績ベースの資金配分の普及によって，研究管理計画と研究業績が資金獲得競争の成功を左右するようになったと指摘している。そして，資金獲得は研究活動にとりわけ大きな影響を与えることを強調している。

重ねて，政府からの資金提供の減少は，わが国と同様に諸外国でも深刻な問題となっている(Parker 2012)。Parker (2012)は，公会計や高等教育関連の先行研究と各国政府の高等教育統計データに基づいた考察によって，大学は近年その資金源を政府から市場へとシフトさせ，ますます商業的な組織として運営する傾向を示していることを指摘した。近年の大学は財務戦略にも乗り出すようになり，自己資金調達を目指した研究の過熱や，利益の上がらない教育プログラムの廃止や小規模化を進めている(Parker 2013)。その一方で，高祖(2017)も述べるように，英国や米国では大学や研究機関が自ら報道機関さながらの情報発信を行うなど，社会からの認知度の向上や社会との直接的な結びつきの強化に努めている。

このような風潮や取り組みによって，研究機関や大学の経済性や効率性が高められてきたことは事実である。しかしながら，研究機関等と営利企業の断絶を生じさせる文化の隔たりが指摘されている(Christopher and Leung 2015)。具体的に，Christopher and Leung (2015)は，オーストラリアの公立大学における企業文化への移行において緊張関係を引き起こした文化的特徴[25]を明らかにしている。本節で取り上げた知見からは，公的組織や非営利組織の業績管理においては，営利企業とは異なる独自の環境を考慮することが不可欠であることが示唆される。

4.6　小括

本章では，前章までの文献レビューで明らかにされた先行研究の限界を述べ，本論文の研究課題を設定した。続いて，分析フレームワークを提示し，研究方法と調査対象の選定を行った。最後に，公的研究機関を取り巻く環境の変化につい

---

[25] ①非効率で厄介な規制と報告要求，②リスク回避的な文化，③雇用条件と労働組合主義，④終身在職の労働力と長期勤続のスタッフメンバー，⑤企業組織からスタッフを惹きつけることの難しさ，⑥企業の業績管理システムへの抵抗，⑦企業経営の訓練の不足，⑧仕事量を変えること，⑨サイロの考え方を引き起こす権限委譲構造，⑩変化のマネジメントが一貫した基礎に基づいていないことである。

て整理した。本節では，本章の小括を行う。

まず，第 1 節では，先行研究に残された課題を抽出した。特に専門職や専門職組織を対象とした管理会計研究において，これまで軽視されてきた点，あるいは今後のさらなる検証が必要な点として,本論文では以下の 3 点を挙げた。第 1 に，コントロールパッケージの枠組みに依拠した専門職組織の業績管理研究が進んでいないことである。特に本論文では，専門職組織の実務と，専門職組織を対象とした研究の間に乖離がある可能性を指摘した。第 2 に，専門職の文脈におけるコントロールの対象や利用法の使い分けについて，これまで十分に検討されていないことである。特に，不確実性のタイプ，個人の経歴や方向性に応じて，より適切なコントロールの対象や利用法を見つけることが重要である。第 3 に，組織と個人の双方にとって効果的な業績管理システムの設計や利用について調査していくことが求められる。特に専門職組織では，専門的知識の程度に応じて業績管理を行うことが必要となろう。

第 2 節では，第 1 節で明らかにした先行研究の課題を受け，本論文の研究課題を設定した。具体的に,コントロールパッケージと専門的知識の程度の視点から，組織や個人の成果を生み出すために，どのような業績管理システムを設計し利用しているのかという研究課題を導出している。なお，文献レビューではアウトプット，プロセス(行動)，インプットの概念の重要性に言及したが，この概念は研究課題の構築段階で除外した。これは，本論文の検討範囲がインプットに当たる採用や教育訓練の段階を含まないことと，特に業績評価に際してアウトプットとプロセスの区別が困難なためである。

第 3 節では，本論文の分析フレームワークを提示した。本論文の分析フレームワークは，コントロールパッケージの概念と専門的知識の程度に基づいて構築した。本論文が依拠した LOC フレームワークは，コントロールの構成要素間の相互依存性を想定し，バランスの概念も有することから，本論文の問題意識とも整合性がある。本論文では，LOC フレームワーク(信条／境界／DCS／ICS)と専門的知識の程度(高い／低い)を関連づけ，8 つのパターンに具体的な業績管理システムを当てはめた。先行研究の結果からは，DCS と ICS の分析において専門的知識の程度を考慮することの重要性は明白であるが，本論文では信条と境界のシステムも含め，その内容や目的として職業上のものと管理上のものを想定し，専門的知識の程度を反映させた。そして,図表 6 に示したフレームワークを用いて，分析を進めることとした。

第 4 節では，本論文の研究方法を提示し，調査対象の選定を行った。研究方法としてはインタビュー調査および公表資料に基づく定性的な事例研究を採用することとした。続いて，具体的な調査対象を高等研究機関とし，理化学研究所の CDB をリサーチサイトとして選定した。本論文では，比較考察を行うために，特に CDB 内の 3 つの研究室を調査対象に定めた。そして，パイロット調査と追加調査を通じて，3 つの研究室の業績管理の特徴をより鮮明にすることを図っている。

第 5 節では，わが国の高等研究機関を取り巻く環境の変化を整理し，海外のそれとも併せて論じた。わが国の国立研究開発法人の沿革は多様であるが，国から多額の運営費交付金を得て活動を行っているため，国民への説明責任を果たしていくことは不可欠である。近年は，国際的な認知度の向上のために研究成果に関する情報発信が積極的に進められているが(高祖歩美 2017)，この情報発信も説明責任の一環と考えられる。運営費交付金は削減傾向にあり，研究機関や大学は業績管理を余儀なくされている。研究業績評価は，かつての個人を対象としたものから，機関や組織としての評価も重視されるようになり，評価の方法や指標が多様化している(林隆之 2017)。しかし，近年でも依然として，多様化した評価方法や指標の有効活用には至っていないと考えられる。

海外の研究機関を取り巻く環境の変化についても，NPM や研究評価制度の変化，政府からの資金削減など，わが国の状況と類似する点が少なくない。例えば，学者が研究活動と管理業務の両方に携わることや，資金獲得を目指した研究目的の設定，商業志向の高まりは，研究機関における業績管理の重要性を増大させている。ただし，業績管理システムの設計・運用の際には，組織固有の文化を考慮することも不可欠である(Christopher and Leung 2015)。第 5 節での議論からは，研究機関を対象とした管理会計研究の現代的意義が示唆される。

第 5 章　パイロット調査

5.1　調査の概要

次章で詳説する事例研究に先立ち，パイロット調査として，国立環境研究所へのインタビュー調査を実施した。パイロット調査の目的は，事例研究のリサーチサイトと類似した組織における業績管理の実態を把握し，事例研究に活かすことである。調査対象者は，調査実施時点で企画部の次長，企画部研究推進室の室長，地球環境研究センター土壌環境研究室長を兼任していた岩崎一弘氏である。当該調査は 2017 年 7 月 24 日の午後に，茨城県つくば市の当該研究所内にある岩崎氏の研究室で行った。なお，岩崎氏と著者以外に同席者はなく，所要時間は約 2 時間であった。調査では，研究室のリーダーとしての側面と，管理部門の要職としての側面の両方について尋ねた。ただし，岩崎氏は研究室の長として研究室の業績管理に関与するよりも，管理部門の要職として研究所全体の業績管理に関与している割合が高かったため，本調査では主に，研究所の視点から見た業績管理や業績評価の実態について尋ねた。

岩崎氏が室長を務める土壌環境研究室では，個人単位での研究が行われている。各自がそれぞれの興味に基づいて研究を進め，科学研究費をはじめとする外部の競争的資金の獲得にも努めている。室長としての主な役割は研究指導ではなく，備品の破損や資金の不足といった研究上での不都合が生じないように気を配り，問題が生じた場合には関係者との交渉を担うことである。なお，研究所全体としても，基本的には個人単位で研究を進めている。

一方，企画部および企画部研究推進室は主に，環境省の指示に対応する窓口としての役割，予算獲得のために環境省に働きかける役割，そして獲得した予算を研究所の内部でどのように配分するのかを決定していく役割を担っている。さらに，後述する国立環境研究所の内部研究評価も，企画部が担っている。付録 A-I に，パイロット調査における質問項目を示し，本論文の研究課題と照らし合わせて説明を加える。

質問項目①について，役職・役割と研究経歴は，調査対象者の基礎情報であると同時に，本論文の分析に関わる専門的知識の程度を把握する基準となる。質問項目②における「制度や慣習」は，「システム」という語を日本語のより一般的な表現に置き換えたものである。質問項目②の回答の選択肢である a～d は，それぞれ信条システム、境界システム，DCS，ICS に対応させている。質問項目の③

および④は,業績管理システムがどのように設計されているのかに関連しており,特に④の質問を通じて,組織成員の関与の程度を把握することを目的としている。質問項目⑤は，コントロールパッケージの各構成要素が業績や成果にどのような影響を与えているのかを明らかにすることを意図している。

質問項目⑥は，研究活動へのモチベーションの源を尋ねたものである。回答の選択肢であるa～cの3つは,研究者のモチベーションに関するSutton and Brown (2016, pp.587-588)の発見事項を援用している。質問項目⑦ではモチベーションに対する業績管理システムの影響を尋ねており，併せて，モチベーションの変化による行動の変化も尋ねた。前述のように専門職組織ではアウトプットとプロセスの段階の切り分けが難しいことがあり，行動の変化も業績管理の影響として捉えることには意味があると考えられる。質問項目⑧は，モチベーションや行動の変化が業績や成果に影響を与えているのかという質問から，行動とアウトプットの関係を調査することを目的としている。質問項目⑨では，研究室や部門の長としての岩崎氏の業績管理に対する考え方を尋ねている。リーダーの方針や姿勢は,業績管理システムの設計や運用，その有効性にも少なからぬ影響があると考えられる。質問項目⑩は，定性的な研究方法の利点も活かし，細かな文脈を捉えるために設けている。最後に質問項目⑪として，事例研究の改善を図るため，この調査について自由に意見を伝えてもらうよう依頼している。

なお，前述のようにこのパイロット調査では，主として研究所の視点からの業績管理・業績評価の実態について尋ねているため，専門的知識の程度についてはほとんど触れることができていない。当該調査では，研究機関における業績管理システムの概要の把握にとどまっている。

5.2　業績管理システムの概要と成果に対する影響

まず，目標や理念としては，国立環境研究所で働く者としての行動理念を意味する憲章がある。この憲章では，研究を通じた広い意味での社会貢献や，国立環境研究所で働くことに誇りを持ち責任を自覚することを掲げている。ただし岩崎氏は，個々の研究者が日常の研究活動において意識する目標は，多くは個人の目標であると考えている。この理由として彼は，少なくとも国立環境研究所では各自が成果を生み出していくことが最も重要であるため，個人の行動は組織の目標や理念には基本的になじまないことを挙げている。

行動規範や倫理規程としては，就業規則や研究倫理がある。国立環境研究所で

はコンプライアンスおよび研究不正に関する研修を行っており，最低 1 年に 1 回の出席が義務付けられている。この研修では,参加者は研究不正そのものよりも，意図的でない研究不正をすることのないよう，具体的に注意すべきことを学ぶ。その上で，実際に研究倫理に抵触しないようにするのは個人の倫理観や努力に委ねられる。また，わが国の研究機関で過去に生じた研究不正問題を受けて，国立環境研究所では研究不正に対する防衛策について議論を行ってきた。

結果や成果のモニタリング・評価としては，環境省等から国立環境研究所に対して行われる業績評価がある。このような組織レベルでの業績評価は，論文数や学会発表数，特許取得件数，研究費の獲得件数や獲得額等の定量的な基準が中心である。定量的な評価においては以上のほかにも，一般見学の対応数や，国の審議会・検討会への所属件数，大学での非常勤講師や連携大学院での教授の担当件数といった，組織全体としての社会貢献も加味されている。定性的な指標としては，所内の委員会への貢献内容や学会での活動内容等がある。なお，研究に関連する所内での評価は，すべて個人単位で行われている。

研究所全体の業績評価は，内閣府の総合科学技術・イノベーション会議から提示されている大綱的指針が評価基準となっている。この大綱的指針に基づいて，総務省の指導のもとで管轄省庁が評価を行っている。大綱的指針では具体的な評価指標は指定されていないため，業績リストを作成する際の細目は国立環境研究所の内部で構築されている。また，国立環境研究所は 2001 年に独立行政法人化しており，研究の業績評価は法人化後数年が経過した 2000 年代の中盤から実施されている。業績評価が導入されてから 5 年ほどは，現場の意見を受けて評価指標の追加が行われていたが，2010 年頃には評価指標のほとんどが固定された。

各種会議やディベートに該当するものとしては，研究室内やセンター内でのセミナーでのディスカッションがある。国立環境研究所の研究者たちは，このディスカッションを活かして研究のブラッシュアップを図っている。なお，質問項目に提示した組織内の共通用語に該当するものは確認されなかった。

上記の業績管理システムのうち，理念や行動規範，倫理規程は，研究の成果に対して大きな影響を与えていない。さらに，岩崎氏は，業績評価の影響も微細であると考えている。この理由として第 1 に，評価の結果が良好な場合にはボーナスに多少加算される程度であり，評価結果が悪い場合でも口頭での注意以外に具体的なペナルティは課されないことが挙げられる。ただし，業績評価における上司からの助言は，その後の研究活動に活かされることが期待されている。

一方，業績評価の負の側面として，準備に相当の時間を費やさなければならないことがあり，不満を抱えている研究者は少なくない。研究内容に関するセミナーにからはある程度の知的刺激は得られるが，それ以上に大きな知的刺激を受ける場として，学会が挙げられた。学会では，研究所内部の研究者よりも分野の近い研究者と交流する機会が多いため，非常に深い議論ができる。

5.3 研究者と研究機関の現状

前述のように，近年は，研究活動と管理業務の両方に携わる研究者が増えている。岩崎氏もそのような研究者の 1 人であり，調査時点では管理業務が主な業務になっていた。それによって，研究時間が確保できず，必然的に知的刺激を受ける機会も少なく，意欲がなかなか生まれず，研究成果にもつながりにくいという悪循環が生じている。ただし，研究者も管理業務に積極的に携わらなければならないという昨今の状況もあり，国立環境研究所では数名の研究者が半年間，管理業務も兼任することになっている。管理業務に従事することで，研究者も組織の活動の全体像や将来の方向性を学ぶことが期待されている。岩崎氏からは，研究活動と管理業務の関係について，以下の証言が得られた。

> 「*ノーベル賞取るような人がマネジメントできてるかっていうと，できない人多いから…まぁ多いかどうかはわからないけど，やっぱり二兎はなかなか追えないだろうなと思うんだよね。(中略)やっぱりマネジメント大変だから，なかなかあの，研究ってひらめきを感じながらやっていくという第一線と，マネジメントは相容れないところがあるだろうね。(中略)ただ，研究だけに集中してるからすごい成果を出すとは限らないんだけどね，そこが難しいところなんだよね*」(国立環境研究所・岩崎氏)

岩崎氏は，法人化前から国立環境研究所の職員であったため[26]，法人化の前後での組織の変化や個人の研究活動の変化も認識している。大きな変化として，組織単位では法人化後の施設整備費の減額が著しく，老朽化した建物を建て直せない状況が生じている。研究資金については，法人化後は運営費交付金の削減もあり外部の競争的資金を積極的に獲得するようになったため，法人化前よりも法人

[26] 岩崎氏は入所後調査時点までの間に，一度国立環境研究所を辞めて 2 年半ほど内閣府に赴任し，その後再び当該研究所に戻っている。

化後の方が，1 人当たりの研究費は増大している。しかし，受け持っているプロジェクトの数によって研究費の割当額は異なるため，個人間の資金の格差は広がっている。業績評価に関しては，法人化前は面接もなく，数年に一度業績リストを提出するというものであった。法人化を経て，調査時点では所内でも毎年評価が実施され，業績リストに加えてより詳細な書類の提出も義務付けられており，現場の負担は大きくなっている。

5.4 小括

本章では，国立環境研究所で実施したパイロット調査の結果を記述した。第 1 節では調査の概要を述べ，付録 A- I に示した質問項目と本論文の研究課題との整合性を確認した。第 2 節では国立環境研究所における業績管理システムの概要と成果への影響を記述した。LOC フレームワークに沿った目標や理念，行動規範や倫理規程，結果や成果のモニタリングや評価，各種会議やディベートに該当するものが確認された。すなわち，先行研究では軽視されてきた信条システムや境界システムが存在しており，これらの運用の程度や方法も確認された。このことから，高等研究機関においても，本論文の分析フレームワークに示したコントロールレバーが機能していると期待される。なお，国立環境研究所の業績評価は，内閣府の総合科学技術・イノベーション会議から提示されている大綱的指針がベースになっていることも分かった。

岩崎氏によれば，目標や理念，行動規範や倫理規程，業績評価のいずれも，成果に対して目立った影響を与えていない。ただし，業績評価には負の側面が見られた。この負の側面は，先行研究が指摘してきたようなモチベーションや研究の質の低下ではなく，業績評価を受けるために相当程度の準備が必要であり，研究活動の時間が奪われることへの不満である。また，所内のディスカッションでは知的刺激が得られると期待されるが，それ以上に学会において，より大きな知的刺激を受けられると考えられている。

第 3 節では，岩崎氏および国立環境研究所のケースから観察された，研究者と研究機関の現状を記述した。近年，少なくとも国立環境研究所では，研究者が研究活動と管理業務の両方に携わる取り組みがなされている。この取り組みの長所として，組織の全体像を肌で感じやすいことが挙げられる。しかし反面，顕著な短所として，研究時間が奪われるため知的刺激を受ける機会が減り，意欲が生まれず，研究成果にもつながりにくいことが指摘された。加えて，法人化によって，

国立環境研究所でも業績管理の重要性が高まっていることも明らかになった。

第 6 章　事例研究

本章では，事例研究について記述する。第 1 節では組織構造や業績管理関連の制度を中心に，リサーチサイトの概要を説明する。第 2 節から第 4 節では，研究室レベルでの調査結果を記述する。第 5 節ではセンター長へのインタビューに基づき，主にセンター長とリーダーの間，あるいはセンター長と研究推進室の間で行われるセンターレベルの業績管理について記述する。第 6 節では，外部評価委員会からリーダーに対して行われる業績管理について述べる。第 7 節では本章の小括を行う。なお，本論文では各研究室の調査結果を記述する前に，各研究室のリーダーの追加質問への回答および研究室のホームページを参考として，各研究室の人数や近年の業績についても触れている。

6.1　リサーチサイトの概要と調査の概要

6.1.1　組織構造と業績管理の制度

本論文では，事例研究のリサーチサイトとして，理化学研究所の CDB に属する 3 つの研究室(A 研究室，B 研究室，C 研究室)を選定した。CDB は兵庫県神戸市に拠点を置き，生命科学領域の研究を専門としている。CDB は，2000(平成 12)年に開設された前身の発生・再生科学総合研究センターが，2014(平成 26)年 11 月に改組されたセンターである(理化学研究所)。理化学研究所は 2018 年 7 月 1 日時点で 11 の研究センター，1 のプログラムをはじめ，研究コンプライアンス本部や情報システム本部を設置している。また，2017 年 4 月 1 日時点で，CDB の人員は 162 名である(理化学研究所)。なお，CDB は 2018 年 4 月に組織再編を経て，生命機能科学研究センター(RIKEN Center for Biosystems Dynamics Research, BDR)と名称を変更している。本論文で対象とした 3 つの研究室は，いずれも研究チームに該当する。理化学研究所において，研究室のリーダーは，研究室主宰者を意味する PI(Principal Investigator)という肩書を持つ(理化学研究所)。

理化学研究所ならびに CDB における公式の計画や評価の制度は以下の通りである[27]。まず，理化学研究所は「理研　科学力展開プラン～世界最高水準の成果

[27] Pitkänen and Lukka (2011)は，拠り所(source)，時間(time)，規程(rule)の 3 つの側面に基づいて公式／非公式のフィードバックの分析フレームワークを構築した。公式のフィードバックはシステムベースで定期的かつ義務的であり，非公式のフィードバックは個人間で即時かつ任意で行われる(Pitkänen and Lukka 2011, p.134)。なお，Pitkänen and Lukka (2011)は，両者は相互排他的ではな

を生み出すための経営方針～」と銘打ち，具体的に 5 つの柱を掲げている。それらは,「研究開発成果を最大化する研究運営システムを開拓・モデル化する，至高の科学力で世界に先んじて新たな研究開発成果を創出する，イノベーションを生み出す「科学技術ハブ」機能を形成する，国際頭脳循環の一極を担う，世界的研究リーダーを育成する」(理化学研究所)というものである。

理化学研究所は，文部科学省を管轄省庁とする。独立行政法人となった平成 15 年度より，理化学研究所は，年度計画および 5 年間を 1 期とする中長期目標および中長期計画を作成し，公表している。これらの計画や目標では，対象期間における各研究領域の研究成果や，研究環境の整備，事業運営や業務運営，財務内容の改善等に関して，具体的に達成すべき目標を定めている。目標の多くは定性的であるが，年度計画では学術雑誌への論文掲載数，被引用数の順位，民間との共同研究等の件数といった，定量的な目標もわずかに含まれている(理化学研究所 2017)。なお, 著者が調査を実施した平成 29 年度は, 第 3 期の最終年度であった。

これに対応して，理化学研究所は年度ごとに自己評価に基づく業務実績等報告書および事業報告書を発行している。各センターの業務実績等については，センター長が自己評価を実施している。併せて，中期目標期間の終了後には，当該目標期間に係る実績報告書[28]および事業報告書を公表している。平成 25 年度までは文部科学省独立行政法人評価委員会，平成 26 年度以降は主務大臣である文部科学大臣から，業務実績に関する評価を受けている。この評価では，総合評定に加え，研究領域ごとの研究の質向上，業務運営の効率化，予算等の財務的事項等の細目に関して，S，A，B，C，D の 5 段階評価が行われている。年度評価では，研究領域ごとの実績である論文数，連携数，特許件数，外部資金の獲得件数と獲得額，予算額，従事人員数が参考指標情報として用いられている。そして，中長期目標，中長期計画，年度計画，主な評価軸，法人の業務実績等および自己評価と照らし合わせながら，文部科学大臣が評定を下している。さらに，国内外の有識者で構成される理研アドバイザリー・カウンシル(RAC)によって，2～3 年に 1 回, 理化学研究所の研究活動および研究運営に対する評価や提言が行われている。

く共存すること，階層や能力，選好等に応じて個人間でも公式／非公式の解釈が異なり得ることを明らかにしている。

[28] 独立行政法人通則法の改正に伴い，平成 26 年度より自己評価を採り入れた報告書を公表している。また，平成 25 年度までは実績報告書であったが，平成 26 年度以降は業務実績等報告書と，報告書の名称が変更されている(理化学研究所)。

近年の運営費交付金の減額により，理化学研究所から各センターに配分される予算額も，基本的に毎年一定割合で減少し続けている。詳細は本章の第 5 節で述べるが，削減された分の予算を補うために，各センターは新規のプロジェクトや計画を提出する必要がある。

一方，CDB における公式の制度としては，ミッション，アドバイザリー・カウンシル，研究室のリーダーを対象とした外部評価，予算配分基準，任期，各研究室においてリーダーが行う個別の年度末評価が挙げられる。まず，本章の第 5 節でも述べるように，CDB は「体の成り立ちを理解し，次世代の医療に貢献する」というミッションを掲げ，研究の指針としている。

アドバイザリー・カウンシルは,「国際的観点から各研究センター等の研究活動及び研究運営の評価・提言」(理化学研究所)を実施する制度である。センター長によれば，約 2 年に 1 回，国内外の著名な有識者 7～8 名が CDB を訪れ，約 3 日間をかけて，研究活動や運営の状況を評価している。

CDB では 2 年半に 1 回，理化学研究所の外部の有識者で構成される外部評価委員会によって，研究室のリーダーの評価が行われている。この外部評価の詳細は本章の第 6 節で記述するが，契約の更新や任期満了後の転出計画の具体化を目的とし，CDB が独自に定め実践している制度である。

CDB から各研究室への予算配分額については，本章の第 5 節で詳述するが，研究室のリーダーのキャリアや着任後の経過年数と，プロジェクトへの関与の度合いに基づいて決定されている。したがって，毎年の論文発表数等の短期的な成果は，配分される予算額に特に影響を与えていない。このほか，CDB では原則としてリーダーの任期は 10 年，研究員の任期は 5 年と定められている。この任期は，研究計画，それに沿った研究活動の進め方，さらにはその後のキャリアにも大きな影響を与えている。任期については，将来的に他のセンターとの間で統一していくことが検討されている。

最後に，CDB では，各研究室のリーダーが研究員等に対して，給料の査定を目的とした年度末評価を実施している。研究員等の雇用形態は一律ではなく，給料の出所は彼らの雇用形態に応じて異なり得るが，各研究室で雇用されている研究員等の給料は，その研究室に割り当てられた予算やその研究室が保有している外部資金から支払われる。この年度末評価の詳細については，本章の第 2 節から第 4 節でそれぞれ説明する。

6.1.2 調査の概要

本論文における事例研究は，理化学研究所や CDB において，前節で述べた公式の制度が存在する中で，各研究室および CDB は与えられた裁量の範囲内でどのような業績管理を行っているのかを解明していくことを目指す。本論文の調査では，各研究室のリーダー，研究員，テクニカルスタッフ[29]に 1 名当たり約 1 時間のインタビューを実施した。その後，CDB のセンター長に約 2 時間のインタビューを行った。すべてのインタビューには，対象者と著者のほか，調査時点で理化学研究所の管理部門の課長を務めていた S 氏が出席し，3 名の体制で調査を進めた。あわせて，理化学研究所ならびに CDB の公式サイトも参照し，組織構造や運営の実態を把握した。

なお，本論文の執筆過程で追加的に生じた補足事項や確認事項を明らかにするために，2018 年 1 月 4 日に，3 つの研究室のリーダーに，E メールを通じて追加質問を送付した。その後，同年 1 月 15 日までに，全員から回答を得た。この追加質問では，研究室の人数，研究室における予算コントロールの実態，当該研究室におけるリーダーとしての経過年数，研究室間で行われていたセミナーの正式名称を尋ねた。この追加質問項目については，付録 B に掲載している。

本論文では，CDB 内の 3 つの階層関係に着目して分析を進める。具体的には，①リーダーから研究員等に対して実施される研究室内の業績管理，②センター長からリーダーに対して実施される業績管理，③外部評価委員会からリーダーに対して実施される業績管理に焦点を当てる。この 3 つの階層関係は，専門的知識の程度を多分に反映していると考えられる。加えて，権限と責任の観点から考えても，研究室レベルとセンターレベルでは業績管理の対象や目的が異なる。この点からも，これらの階層関係に着目して調査および考察を行うことが有益である。

まず，①の業績管理では，リーダーは専門的知識の質と量において研究室内の他のメンバーよりも優れていると推測される。このことから，専門的知識が介在する業績管理が多分に行われていると考えられる。研究室レベルで管理される業績や成果は，研究室で掲げたテーマに沿った，研究室のメンバーの取り組みと，その結果としての研究の進捗である。長期的かつ最終的な目標は，論文という客観的な業績にすることである。

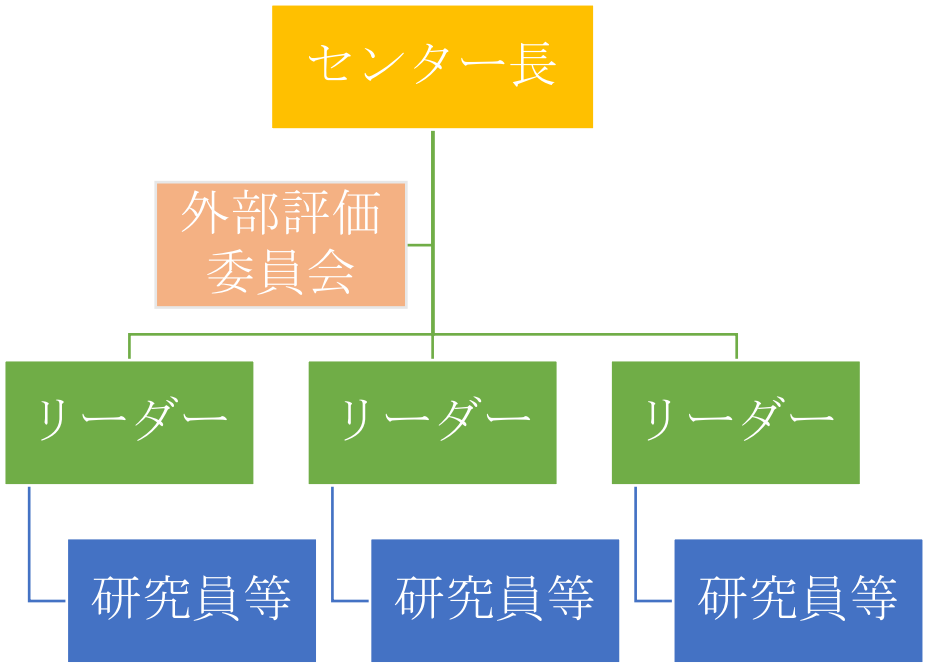
次に，②の業績管理については，センター長自身も専門の研究領域を持って 1

[29] テクニカルスタッフは，研究支援業務に従事する役職である。

つの研究室のリーダーを務めていることから，他の多くのリーダーの専門領域に関しては深い専門的知識を持ち合わせていないと予想される。したがって，センター長からリーダーに対する業績管理では，高度な専門的知識は介在しないと考えられる。この関係はセンターレベルの業績管理を表しており，センター全体としての方向性や組織運営のあり方を決定していくことも目的としている。さらには，センター長は，各研究室の研究活動がセンターの方向性から逸脱していないかどうかを確認し，必要に応じて介入し調整していく必要もあるだろう。

最後に，③については，きわめて高度な専門的知識を持つ人材が公正かつ公平な業績管理を行い種々の目的を果たすために，組織外部の集団が業績管理に関与している。この種の業績管理では，他の 2 つの業績管理と比較して著しく高度な専門的知識が介在しているであろう。この業績管理はリーダーのキャリアにも影響するため，リーダー個人の業績管理に位置づけられる。ただし，一方で，各研究室のリーダーは CDB の業績に大きな責任を負っているため，センターレベルの業績管理と解釈することもできる。CDB 内の研究員等，リーダー，センター長と，外部評価委員会の 4 者の関係は，以下の図表 7 で示される。

図表 7　CDB 内の業績管理における階層的関係



（著者作成。）

ここで，本論文のキーワードである業績，成果，業績管理の定義を行う。特に，業績(performance)や業績管理(performance management)という語は，先行研究でもさまざまな意味で用いられている[30]。まず，業績は，CDB において業績として評価される，論文を意味する。成果は業績を包含するが，業績よりも広い概念である。成果は，論文，特許の出願／保有件数といった客観的／定量的な成果のほか，日々の研究効率の上昇，新たな実験結果，研究の進捗等の主観的・質的な成果も含む。また，論文の形にはならない医療応用等も成果に含める。そして，業績管理は，論文という業績，あるいは他の研究成果を生み出すために，日々の研究活動をコントロールしていくことを意味する。業績管理は基本的には，研究室のリーダーから研究員に対して行われると仮定している。

なお，研究活動の性質上，例えばモチベーションの向上によって一層研究に励み，あるいは新しい知識を身につけても，短期間で業績に直結することは非現実的である。したがって，日々の研究活動では，広い意味での成果を生み出すことを目指しているとも考えられる。しかし，通常は成果管理という表現は用いられないこと，CDB や各研究室は研究成果を論文という業績として完成させることを目標としていることから，本論文では業績管理という表現を用いる。

また，CDB では原則として個人単位で研究活動を行っているため，個人の成果が研究室や CDB の成果につながる。このことから，個人の成果に対する業績管理システムの影響は，組織の成果に対する影響となると考えられる。これを踏まえインタビューでは，業績管理システムが個人の成果に与える影響についても尋ねている。

6.2 A 研究室

A 研究室には，合計 9 名が所属している。内訳は，リーダー1 名，研究員 4 名，リサーチアソシエイト 1 名[31]，学生 2 名，テクニカルスタッフ 1 名である。すなわち，リーダーを含む 8 名は研究活動を主たる業務とし，1 名は研究支援や事務を主たる業務としている。

---

30 例えば業績についても，financial performance(Dunk 2011)，managerial performance(Marginson et al. 2014)，organizational performance(Bisbe and Otley 2004)，job performance(Bellé 2013)というように，研究によって多様な捉え方がなされている。

31 リサーチアソシエイトは，博士号は未取得の，理化学研究所が雇用している研究員である。

A 研究室のホームページ内の業績リストによれば，2012 年から 2017 年までの論文発表数は 15 本であるが，1 年あたりの論文発表数は均一ではない。また，この 15 本の論文のうち 14 本には，リーダーの名前が含まれている。これらの論文は，Nature，Developmental Cell，Plos One をはじめとした学術誌に掲載されている。

6.2.1 調査の概要

A 研究室への調査は，2017 年 8 月 1 日に，CDB 内のセミナールームで実施した。インタビュー調査の質問項目は，付録 A-Ⅱで示される。パイロット調査において学会の重要性が明示されたことを踏まえ，理化学研究所での事例研究では，業績管理システムの一部に，前もって学会を含めることとした。具体的には質問項目②で，学会について口頭で追加的に尋ねている。また，質問項目②の d については，研究活動に関するミーティングやディスカッションが該当する旨を口頭で補足している。このように口頭で対応した理由は，パイロット調査の時点では A 研究室の調査協力者に質問項目を送付していたことに加え，パイロット調査を経ても，質問項目を再度事前に送付し直さなければならないほどの変更点は加わらなかったためである。

なお，役職に応じて一部の質問項目が異なっている。A 研究室への調査では，脚注に示すように，質問項目⑨については役職ごとに別の質問を行っている。付録 A-Ⅱに示した質問項目⑨は，リーダーに対して実施した質問である。

A 研究室からは，リーダー，研究員 2 名(以下研究員①と研究員②と表記)，テクニカルスタッフの，合計 4 名から調査協力を得た。リーダーおよび 2 名の研究員は男性であり，テクニカルスタッフは女性である。調査協力者についての情報は，以下の図表 8 に示すとおりである。

図表 8　A 研究室における調査協力者についての情報

役職・インタビューの所要時間(時刻)	性別	経歴
リーダー・70 分(14 時 30 分～15 時 40 分)	男性	大学院博士課程中退(のちに博士号取得)後，国内研究所で助手を務め，海外の研究所で博士研究員として 5 年間の勤務を経て，A 研究室のリーダーとして赴任した。調査時点では，リーダーとして 6 年目であった。
研究員①・60 分(15 時 40 分～16 時 40 分)	男性	大学院博士課程中退後，9 年間助教を務め(この間に博士号取得)，その後 A 研究室に所属した。
テクニカルスタッフ 50 分(16 時 40 分～17 時 30 分)	女性	2002 年に理化学研究所に入所し，2012 年より A 研究室に所属し事務・秘書業務を行ってきた。2016 年 12 月よりテクニカルスタッフとなった。
研究員②・70 分(17 時 30 分～18 時 40 分)	男性	大学院博士課程在学中に約 1 年間，CDB[32]内の別の研究室に所属。その研究室の解散後，研究員として A 研究室に所属した。雇用形態上，A 研究室ではなく理化学研究所の本部に雇用されている。

(著者作成。)

6.2.2　業績管理システムの設計と運用

まず，分析フレームワークに示した目標や理念，倫理規程や行動規範，業績や成果の評価，ミーティングやディスカッションはいずれも，3 つの研究室で共通に設計・運用されている業績管理システムである。このうち，業績や成果の評価は，すべての研究室で必ず年度末に実施される公式のシステムであり，それ以外は各研究室の裁量で設計・運用されている非公式のシステムである。

A 研究室では，研究室が掲げる大きなテーマの範囲内で各自が個々の研究テーマを持って研究活動を進めている。リーダーは，研究室のメンバーに対して，各

[32] CDB は 2014 年 11 月に，前身である発生・再生科学総合研究センターが改組されて開設されたセンターである。したがって，正確には，当時は発生・再生科学総合研究センターである。

自の特性を生かした論文を書いてほしいと考えている。研究室でも個人としても具体的な目標は掲げておらず，個人が目標を文書化してリーダーに提出することも行っていない。目標や理念に関しては，以下の証言を得た。

「*目標…面白い研究をする，というのはそうですね*」(研究員①)
「*ここがゴールだ，みたいな感じではやってないですね*」(研究員②)
「*ラボの中の空気を良くするっていうのが，私の目標*」(テクニカルスタッフ)
「*まぁあんまり目標を設けても，ほとんど軌道修正しまくりですからね。だからすごく曖昧な目標を設けるんですよ*」(リーダー)

メンバーは原則として，研究室の方向性に賛同して A 研究室に所属している。そのため，研究室と個人の方向性がずれることはほとんどないが，研究員の任期満了が迫ってきた時には次のポストの獲得に向けた研究活動にシフトせざるを得ない場合がある。ただし，これは例外的であり，調査対象者の 4 名は，基本的には個人が各自の目標に向かって研究を進めることで研究室としての成果にもつながると考えていた。

行動規範や倫理規程に関して，A 研究室では，一般的な研究倫理，CDB の規範，研究室内のルール(ラボルール)を普段から意識している。ラボルールでは，各自の役割分担や実験の進め方を決めている。ラボルールはリーダーが主体となって作成し，随時追加や削除を行っている。また，ラボルールはさほど専門的知識を必要とするものではない。研究倫理に関しては，CDB の中で行われる e ラーニングや動物実験に関する講習がある。

業績や成果の評価としては，毎年度末に，リーダーが研究室のメンバーの 1 年間の活動について評価を行っている。評価結果は，研究員の給料に影響する。前述のようにこの年度末評価は CDB における公式の制度であり，リーダーが各メンバーと 1 対 1 のディスカッション形式で行っている。A 研究室のリーダーの評価基準には，どの程度プロジェクトにコミットしたかという研究関連の基準のほか，学生の面倒を見たか，協調性があったかといったものがあり，論文発表など目に見える業績があればさらに評価する。評価の際には，その年度の活動内容についての満足度のほか，「何年以内に論文を出したい」(研究員①)といった具体的なコメントもリーダーから研究員に伝えられる。A 研究室では，論文は頻繁には出ないため，「1 年に 1 本出たらよくやったという感じ」(リーダー)である。論文

同様定量的に評価が可能な学会発表は，評価では重視していない。なお，テクニカルスタッフは，研究支援という業務の性質上，研究の結果や成果という観点では評価されていない。また,研究員やテクニカルスタッフからリーダーに対して，この年度末評価に関する要望や意見が出たことはない。

ミーティングやディスカッションについて，A 研究室では①リーダーと研究員との 1 対 1 のミーティング(以下 1 対 1 のミーティング)，②研究室メンバー全員でのセミナー(以下セミナー)が定期的に行われている。1 対 1 のミーティングは 1 週間に 1 回，30 分程度設けられており，1 週間分の実験結果の内容と，その後具体的に何をするのかを話し合う。一方，セミナーは 2 週間に 1 回行われており，各自が研究の進捗状況を全員の前で報告する。各自が報告を担当する頻度は 1～2 ヶ月に 1 回である。ミーティングやセミナーではリーダーや他のメンバーからの助言や意見を通じて，不確実性の高い研究活動の軌道修正が図られている。A 研究室における上記の業績管理システムの詳細は，基本的には研究室内で独自に構築されている。このほか,学会への参加も研究活動を進める上で重要性が高い。

A 研究室のマネジメントスタイルは，リーダーが過去に所属していた研究室での経験に基づいている。リーダーは，各自に自由に研究をさせると同時に責任を持たせることで，最も研究室がまとまると考えている。また，各メンバーから見たリーダーの印象については，個人が興味関心を持つ部分を伸ばす中で軌道修正をしてくれる，積極的には干渉しないがあまりにも逸脱したら補正する，皆をやる気にさせ自由な空気を作っている，といった証言が得られ，リーダーは許容範囲内でメンバーの自主性を尊重していることが推察された。

6.2.3 成果に対する業績管理システムの影響

上記の業績管理システムが個人や研究室の業績や成果にどのような影響を与えているかに関して，リーダーおよび両研究員は，目標，1 対 1 のミーティング，セミナーが研究の業績や成果に対してプラスに作用していると述べた。中でも，1 対 1 のミーティングについては，リーダーおよび両研究員から，自身や研究室の研究成果や意欲に対して最も影響力が強いという，一致した回答が得られた。テクニカルスタッフも，1 対 1 のミーティングは自身の研究支援活動の成果や意欲に対して最も影響力が強いと述べており，A 研究室における 1 対 1 のミーティングの重要性が顕著に示された。

さらに，リーダーおよび研究員②は，行動規範や倫理規程も研究の業績や成果

にプラスに作用していると考えている。その理由として，研究員②は，問題が生じた時に責任の所在が明確になることを挙げた。業績や成果の評価については，研究員①は自身の成果に正の影響を与えていると述べたが，彼は評価に基づく昇給よりも研究内容に関連する議論を尊重していた。一方，研究員②は自身の成果に対する評価の影響をあまり実感していないと考えていた。リーダーも，彼自身が行う評価の影響については疑問を呈した。調査では，リーダーおよび両研究員の考えの背景を裏付ける，以下の証言が得られた。

「*多分この職種って，モチベーションの有無が一番大事で*」(リーダー)
「*成果とかね，評価されるよりも，自分の探究心でやってる人が多いと思うんで…もちろん評価されれば嬉しいですけど*」(研究員②)
「*僕が研究員に行っている評価が，彼らの生産性に直結してるかっていうのは疑問ですね。高い評価を受ける人は，別に評価されなくてもやると思います*」(リーダー)
「*頑張って結果が出て，お給料が上がると，また頑張ろうとは思いますけど，どちらかというと，もっとこういう部分をまとめないと論文にならないですねとか，そういうサイエンティフィックなディスカッションの方が僕らはありがたい部分もあって*」(研究員①)

研究活動の業績管理における学会の重要性については既に述べたとおりである。リーダーおよび両研究員は，学会参加が研究成果に対してプラスに働いていると考えている。リーダーおよび研究員②によれば，学会の主な意義は研究のデザインのための情報収集であり，研究員①によれば，学会に参加し発表することで，研究をまとめていくために必要な物事を認識することができている。

6.2.4 成果に影響を与える要因

本論文で検討した先行研究や，A 研究室のリーダーの発言から，研究成果を生み出すためにモチベーションは非常に重要である。ただし，モチベーションの他にもさまざまな要因が成果に影響を与えていると考えられる。そこで本論文でも，業績管理システム以外に成果に影響を与えている要因を調査した。

まず，研究活動においては予算が必要であり，予算の額や使い方は財務的な制

約となる[33]。A 研究室では，研究を進める中で予算を自由に使えずに，研究活動に制約が生じたことは特にない。予算額に関しても，原則として短期的な予算額の変動はないため，突然の予算額の変更がなければ大きな制約とはならない。ただし,決定された予算額に応じて研究計画を立てるため,A 研究室のリーダーは，予算額は常に研究活動を制約しているとも考えている。

研究を進める中では，機器の故障に伴う修理代等の予測不可能な出費に備えた予算も確保しなければならない。そのため,こうした不測の事態が生じなければ，予算期間の終盤には予算が余る傾向がある。終盤に余った予算は，必ず使用する備品等の購入費として充当することが多い。以上の結果からは，研究活動の不確実性の高さを踏まえた予算管理の実態が推察される。

続いて，研究活動へのモチベーションの源を調査した。①専門とする研究領域への興味・関心，②研究を行うプロセス，③社会に対する研究成果という 3 つの選択肢を提示し，モチベーションが向上あるいは低下する具体的な契機についても併せて回答を得た。その結果，A 研究室では，リーダーおよび両研究員がモチベーションの源として①研究領域への興味・関心を挙げ，リーダーおよび研究員②は，研究を行うプロセスもモチベーションにつながっていると述べた。テクニカルスタッフは，選択肢には特に該当するものがないと証言した。モチベーションが向上する契機として，リーダーは，当たり前のように考えられてきた前提が覆されるかもしれないことを思いついた時を挙げた。研究員①および研究員②は，成果や研究プロセスに関して新しい発見をした瞬間に言及した。テクニカルスタッフは,自身の仕事が研究室の成果につながり,周囲の人々から感謝された時に，自身の存在価値を強く感じると述べた。

一方，リーダーが研究以外の業務で多忙であること，報告書等の書類業務の多さ，研究員の任期等は，研究室や個人の成果やモチベーションに負の影響を与える。研究室には大学院生も所属しており，彼らの研究の面倒を見ることで研究時間が奪われるが,特に学生の研究内容が各自の研究内容に関連している場合には，自身にとってプラスになるという証言が得られた。また，研究員に任期があることも，適度なプレッシャーを保ち続ける意味では有効と考えられている。

このほか，リーダーおよび両研究員は，学生時代の指導教官や過去に所属していた研究室のボスからも，研究活動を進める上で大きなプラスの影響を受けてい

[33] 2017 年 8 月のインタビューでは，予算についてほとんど調査を行わなかったため，この点については 2018 年 1 月にリーダーに追加調査を実施した。

る。例えば,「学問上の根本的な疑問に答える研究や，自ら新しいテクニックを作って研究をする姿勢に影響を受けた」(リーダー),「今も現役で論文を発表しているのを見ると自分ももっと頑張ろうと思う」(研究員①),「今も共同研究のパートナーやメンターとしてお世話になっている」(研究員②)といった証言が得られた。

さらに，研究上の競争相手の存在，研究室内やセンター内での課外活動も，個人や研究室のモチベーションや業績，成果に影響を与えている。特に，遠足や飲み会等の課外活動では他の研究室との情報共有が促進され，研究に関する意見も率直に言い合うことができる。そのような機会は日常の研究活動における議論を円滑にすることにもつながっている。しかし，リーダーによれば，調査時点ではA 研究室の平素の研究活動では他の研究室との接点は少なく，今後他の研究室とのインタラクションを促進するようなメカニズムを作ることが望ましい。実際に，他の研究室との接点が少ない理由を示唆する，以下の証言が得られた。

「今の CDB 内で，うちのラボがやってる内容は，あまり他と被ってないというか特殊というか，(中略)技術的な部分はあっても，研究としてコミュニケーションが取れてるかって言うと，なかなか難しいなと思う」(研究員①)

6.3 B 研究室

B 研究室には，合計 14 名が所属している。その内訳は，リーダー1 名，研究員 5 名，学生 5 名，テクニカルスタッフ 1 名，パートタイマー1 名，アシスタント 1 名である。すなわち，リーダーを含む 11 名は研究活動を主たる業務とし，3 名は研究支援や事務を主たる業務としている。

B 研究室のホームページに掲載されている業績リストによれば，論文発表数は 2016 年以降に 9 本，2011 年から 2015 年は 15 本である。平均すると，B 研究室は 1 年に 3～5 本の論文を発表している。代表的な掲載誌として，Nature，Development，Plos One，Nat Commun が挙げられる。

6.3.1 調査の概要

B 研究室へのインタビュー調査は，2017 年 8 月 10 日に，CDB 内のセミナールームで実施した。調査の質問項目は付録 A-Ⅲで示される。B 研究室の調査では，A 研究室の調査で得られた意見を踏まえ，A 研究室での質問項目から若干の変更

を加えた[34]。なお，付録 A-Ⅲに記した質問項目は，リーダーに対するものである。研究員およびテクニカルスタッフには，付録 A-Ⅲにおける質問項目⑥は提示していない。質問項目⑦についても，研究員とテクニカルスタッフには役職に応じた質問に変更している。

B 研究室からは，リーダー，研究員 2 名(以下研究員①と研究員②と表記)，テクニカルスタッフの，合計 4 名から調査協力を得た。リーダーと 2 名の研究員は男性であり，テクニカルスタッフは女性である。調査協力者についての情報は，図表 9 に示すとおりである。

図表 9　B 研究室における調査協力者についての情報

役職・インタビューの所要時間(時刻)	性別	経歴
リーダー・80 分(13 時 35 分～14 時 55 分)	男性	大学院博士課程修了後，国内研究所や米国大学の研究員，国立大学教授を経て，2000 年の CDB 開設と同時に B 研究室のリーダーとして赴任した[35]。
研究員①・60 分(15 時～16 時)	男性	大学院博士課程修了後，国内研究所の研究員を経て B 研究室に所属。調査時点で 4 年半を経過。雇用形態上，理化学研究所の本部に雇用されている。
テクニカルスタッフ・45 分(16 時 10 分～16 時 55 分)	女性	2001 年に理化学研究所に採用され，当時より B 研究室でテクニカルスタッフとして勤務している。
研究員②・60 分(17 時～18 時)	男性	大学院博士課程修了後，大学院での所属研究室で半年ほど研究をし，3 年間の米国留学を経て，B 研究室に加入した。調査時点では 4 年目に入っていた。

(著者作成。)

[34] 具体例を示し，質問項目の明瞭性や理解可能性の向上に努めている。
[35] B 研究室のリーダーは当初，2014 年の組織再編で廃止されたローリングテニュア方式の GD (グループディレクター) として採用された。調査時点でも，彼にはリーダーの任期 10 年の制度は厳密には適用されていなかった。

6.3.2 業績管理システムの設計と運用

B 研究室では，各メンバーが個別の研究テーマを持っているが，共通の大きな課題に対して数名が取り組む研究も行っている。リーダーは,「採用したからにはその人の研究を進める」という方針で，各メンバーが有効に仕事をするよう意識し，研究に関連するさまざまな物事を考え，判断している。

B 研究室では，リーダーはもちろんのこと，研究員やテクニカルスタッフも，個人の目標のみならず，研究室の目標も強く意識している。リーダーは平素から CDB の目標も意識しているが，研究員やテクニカルスタッフは，普段の研究活動において CDB の目標を意識することはない。また，活動の性質上目標は抽象的であり，定期的に設けるものではない。なお，テクニカルスタッフは，リーダーが掲げたテーマに沿って仕事を進めているため，平素より研究室の目標を意識している。それと同時に，個人としては，自身の主観を入れず正しい結果を出し，結果が出たら速やかにリーダーに見せることを心がけている。加えて，特に物品の補給等の細かい点にも気を配り,研究室の研究環境を保つことも意識している。

「*ラボの目標をどういうところに置くかということを，かなり真剣に議論をしていくというところが特徴だと思います*」(研究員①)

「*目標というのは，(中略)これと決めたらそれからは全然動かないわけではなくて，いろんな状況によって少しずつ変化したり，進展によっては思わぬ展開もあるわけで…*」(リーダー)

「*仕事の今後の目標とかそういうのは，常にアップデートされているっていう感じで，年度ごとにっていう感じではないですね*」(研究員①)

研究員は，個人の目標と研究室の目標との間にずれを感じる場合もある。そのような場合，どのように考え対応するのかについて，研究員①は，自身の目標をより重視しつつ，自らの研究員としての立場を踏まえ，研究室の目標に貢献できるよう努めている。一方，研究員②は，普段は研究室の目標と個人の目標を同時に意識し，Win-Win の達成を目指している。しかし，これに関して研究員②は，自身は論文をコンスタントに発表していくという目標を持っているが，B 研究室や CDB には，論文発表にこだわりすぎず，仕事の質を重視する方向性があるということを挙げた。そうしたことから方向性のずれを感じた場合，彼は,「少しイ

ンパクトが弱くなっても早く論文を発表してプライオリティを確保しておく方が，ベネフィットがあるのではないか」といった説得をし，リーダーとよく話し合い，互いに納得できるよう試みた経験がある。

行動規範については，B 研究室内でラボルールが設けられており，メンバーの当番や研究室の使い方が定められている。倫理規程に関しては，リーダーが倫理教育を行っており，所属する学生に対しては特に重点的に教育を行っている。CDB の前身である発生・再生科学総合研究センターで 2014 年に発生し，社会問題となった研究不正問題から，CDB ではもちろん B 研究室でも，研究倫理は非常に厳格に意識している。論文の執筆前にはすべての生データをリーダーに提出し，チェックを受けることが義務付けられている。テクニカルスタッフも，実験業務に携わっているため，普段から研究倫理を強く意識している。研究員①は，研究倫理は研究者にとっては必須事項であり，普通の感覚で研究を行っていれば抵触することはないと考えている。また，研究員②は，研究倫理は教えられなくても理解し遵守すべきものであると考えている。以上の 4 名の証言からは，研究倫理への強い意識が読み取れるとともに，特に両研究員の証言からは，研究倫理は一種の常識であるという見方も示唆される。

業績や成果の評価については，CDB に所属する研究室で公式に行われている年度末評価がある。この年度末評価は，リーダーが各メンバーに対して個別に行っており，評価結果は給料の査定に関連する。具体的には，設定されている基本給に，評価に応じて規定の割合を加算する。基本的に減給はできないが，過去に一度，減給が行われたことがある。評価基準は決められていないため，リーダーが個人的な基準で評価している。リーダーは，論文等の客観的な成果にはならなくても，研究活動の進歩が顕著であれば給料に加算している。評価においては短期的な業績と中長期的な業績を分けて考慮し，それぞれの性質に応じた判断を行い，給料に加算するか否かを判断している。評価をされる側の研究員およびテクニカルスタッフからは，業績や成果の評価基準に対する以下のような考えが示された。

「*今年は論文何本出したから昇給とか，そういうことは現実的には無理だから，今後の見通しとか，非常に複合的な，人々との関わり合いとか，多分リーダーしか説明できないような評価じゃないでしょうか*」(研究員①)

「*すごく研究の進行度が高かったときなんかは，給料に反映されたりもします。(中略)私は自分の出したデータをそのままリーダーなり研究員さんなりが信用*

して，それを論文に使ってもらうっていうのが，一番の評価だと思ってるんですよ」(テクニカルスタッフ)

「*論文を出せば，評価の対象にはなると思うんですけど，それだけじゃないと思いますし，ラボへの貢献っていうのはもちろんひとつ。学生の面倒をよく見てるとか，ラボミーティングで興味持って発言するとか，ラボ全体の人たちが使えるようなシステムを作ったとか，実験系を立ち上げるとか*」(研究員②)

A 研究室とは異なり，B 研究室では，年度末評価において，研究員側からリーダーに「この点を評価してほしい」といった要望や意見が伝えられたことがある。リーダーはそれら要望や意見に必ずしも応じるわけではないが，上司と部下の間で互いに納得できるようなコミュニケーションが行われていると考えられる。

ミーティングやディスカッションについて，B 研究室では毎週月曜日の午前中に研究室メンバー全員でのセミナー(以下セミナー)を行い，毎回，担当者が自身の研究進捗状況について，研究室のメンバー全員の前で報告している。セミナーは英語で実施され，各人が報告を担当する頻度は約 3 ヶ月に 1 回である。これとは別に，毎週水曜日の午前中には研究グループごとのディスカッション(以下ディスカッション)も設けており，各グループは 1 ヶ月に 1 回を目安にディスカッションを行う。ディスカッションでは，テーマに沿って内容がどれだけ面白くなっているかや，問題点を中心に議論している。セミナーとディスカッションを定期的に行うことで，多角的な進捗管理が促進されている。また，セミナーやディスカッションの曜日を固定することで，習慣がつくられ，各自が実験のスケジュールを組みやすくなる。一方，A 研究室では定期的に行われていたリーダーと研究員との 1 対 1 のミーティング(以下 1 対 1 のミーティング)は，B 研究室では必要に応じて行っている。

以上の業績管理システムのうち，特に年度末評価やセミナー，ディスカッションは，B 研究室の内部で独自に設計され運用されている。設計や運用の過程ではリーダーの意向が強く反映されているが，リーダーは研究員等の意見を取り込んで最終的に詳細を決定している。

「*マネジメントに関しては，ほぼポスドク全員で話し合って決める感じかな。(中略)もちろんリーダーがそれを採用する権限を持っているので，変える変えないは彼だけども，意見は比較的通りやすい*」(研究員②)

一方，B 研究室の外では，学会のほか，CDB 内の他の研究室とのインタラクションによって研究の質向上が図られている。学会の目的や意義として，リーダーは，新しいアイデアの取り入れ等の情報収集，多くの研究者たちとの議論を挙げた。研究員①は 1 年に 1～2 回学会に参加しており，自身の研究へのアドバイスを受け，人脈を構築することに意義を見出している。研究員②は，学会のほか，内密の研究会にも参加している。研究員②にとっては，学会は情報収集の場でもあるが,第一に自身の研究内容や研究成果のアピールの場である。その背景には，CDB での任期満了後のポストを見つけなければいけないことも大きく関係している。さらに,B 研究室ではテクニカルスタッフもたびたび学会に参加している。彼女は学会への参加を通じて他分野の研究者たちの話を聞き，業界内の知人との近況報告を行うことで，情報収集を図っている。

CDB の中では，研究テーマに共通点を持つ研究室が集まって,「神経発生セミナー」が開催されている。神経発生セミナーには，B 研究室および C 研究室を含む 4 つの研究室が参加している。神経発生セミナーは隔週を目安に行われており，論文の紹介や，研究内容に関連した議論を行っている。また，神経発生セミナーに参加している研究室で，年に 1 回，神経発生リトリートと呼ばれる合宿も実施している。神経発生リトリートでは，自身の研究発表に対して他の研究室のメンバーからコメントをもらい，他の研究室のメンバーの研究発表にもコメントをする。リーダーによれば，CDB では研究室間のインタラクションも活発であり，そこでは非常に密な議論が交わされている。研究室内のインタラクションと，研究室間のインタラクションの 1 つの相違点については，以下の証言が得られた。

> 「*いくらインスティテュート内といっても，例えばですけど，これ何が面白いんだとか，これやる意味あるのかっていう類のことは，基本的にラボ外の人には言えない，それはやっぱり礼儀だから。でもラボ内の人に対しては，いや，お前さっさとテーマ変えた方が良いんじゃねぇのかとか，これはこのままやっても先がないんじゃないのっていうことが言える，身内だから*」(研究員②)

リーダーは，B 研究室を主宰する中で，自身が決めた研究室の方針の重要性や面白さをメンバーによく理解してもらい，相互に共有した上で個々のテーマを決めていくことができるよう，メンバーが思っていることについてしっかりとコミ

ュニケーションを取ることを最も重視している。そのようなコミュニケーションの促進においては，セミナーやディスカッションのほか，研究室における日常の会話が非常に重要な役割を果たしている。一方，研究員およびテクニカルスタッフからは，リーダーは基本的にはメンバーの意思や意向を尊重し，放任主義であるという意見が得られた。ただし，リーダーが自ら望んで放任主義であるのか，業務の忙しさ等の制約から放任状態にならざるを得ないのかは,明らかではない。リーダーの印象に関して，両研究員からは以下の証言が得られた。

「*基本的にはメンバーの意思や意向を尊重されていると思います。ただ，節目節目で軌道修正は行われる。(中略)研究を進める上で適切な実験であるか否かっていうことについての判断ですね*」(研究員①)

「*基本放任だけど出口で管理っていうのが，うちのボスのスタイルじゃないかと思ってて。出るものに関してはかなり厳しく，生データをチェックしたりから始まり，これは論理が破綻してるからここ実験しろって言いますけど，出口に持ってくるまではかなり放任主義かなと思います*」(研究員②)

6.3.3　成果に対する業績管理システムの影響

以上の業績管理システムのうち，研究成果やモチベーションに影響を与えているものとして，リーダーは年度末評価，セミナー，ディスカッションを挙げた。彼は特に，まず個人や研究室の目標を理解し，リーダーや他のメンバーと共有することが重要であり，その後研究を進める上ではセミナーやディスカッションが有効であると考えている。全員あるいは複数人で研究の進捗管理を行うことの意義は，以下の証言に反映されている。

「*1 対 1 の(ディスカッション)だと，1 対 1 ですからどっちを向いてるのか分からないこともあるけど，複数の人数の中で議論をするということは，客観性を持たせる意味でものすごく大きいし，複数の見方で議論がされるので，ものすごくプラスが多い。そこでやっぱり，そういう議論を聞いているからこそ，直接自分に関係ないテーマでもシェアできるわけですね。そういう意味で，ラボセミナーっていうのはものすごく大事ですね*」(リーダー)

一方，研究員①は，自身のモチベーションや成果に対する業績管理システムの

影響をさほど強く感じていない。例えば，セミナーやディスカッションでの報告に向けて準備に努め，報告において他者からの意見を得ることに意義は見出しているが，彼はこれらを定期的な進捗管理に位置づけている。研究員②は，年度末評価，セミナー，ディスカッションがモチベーションに影響を与えていると述べた。特に，自身の良い点を評価されることがモチベーションの向上につながっている。テクニカルスタッフは，自身のモチベーションに影響を与えるのは結果が出るか否かということであり，本調査で言及したシステムの影響はほとんど実感していなかった。

B 研究室では，業績評価が個人のモチベーションや成果に影響を与えていると推察される。前述のように研究員②は，リーダーから自身の良い点を評価されることでモチベーションが向上している。また，研究員①は，CDB 内の他の研究室の人々からの評価や評判も，研究室内での自身に対する評価に影響を与えると考えている。しかし，研究員②は，任期の存在や昇給の幅の関係もあり，年度末評価における昇給自体にはあまり意味を感じていない。リーダーからも，評価とモチベーションの関係について，以下の証言が得られた。

「*評価っていうのは，信頼してるって意味ですね。そういうのでモチベーションは上がるかもしれない。給料が例えば 1%上がったからといって，連中のモチベーションが上がるとは思えないけどな*」(リーダー)

6.3.4 成果に影響を与える要因

まず，財務コントロールである予算管理について，B 研究室では以下の点が明らかとなった。予算の利用に関しては，研究費の合算ができないため，1 つの研究費では賄えない高価な装置の購入を断念した経験がある。予算額については，運営費交付金が減額されていることから，外部資金の獲得がますます重要になっている。近年 B 研究室ではリーダーが代表者として申請した研究計画が落選し，外部資金が不足したことで，研究活動にも制約が生じた。また，過去に B 研究室のリーダーが獲得した科学技術振興機構の戦略的創造研究推進事業に係る予算(CREST) には繰越が認められていなかったことから，予算期間の終盤に残額を消耗品の購入に充て使い切ったことがある。

付録 A-Ⅲに示すように，B 研究室の調査でも，研究活動へのモチベーションの源について，A 研究室と同一の選択肢を提示して尋ねた。その結果，リーダーは，

興味・関心が研究領域を決定しているため，興味・関心は研究活動の前提であると述べた。彼は，研究を行うプロセスの中で競争が生じた場合には，競争相手に負けないように短期的なモチベーションは上げざるを得ないが，そもそも他者と競争することのないオリジナルな研究を追求することが非常に重要であると考えている。彼は，研究成果が社会貢献につながることを期待しているが，それは二次的なものであり，最初から社会貢献を目標にはしていない。

一方，両研究員のモチベーションは 3 つの選択肢のいずれにおいても高められると推察される。研究員①は，予想しなかったことが分かってきた時や，自身の研究の面白さが同業者から認められた時にモチベーションが高まると述べた。研究員②は，研究を行うプロセスの中で結果が出た時や，自身が発表した論文を見た同業者から好意的な反応を受け取ることによってモチベーションが向上すると語った。テクニカルスタッフも，良い結果が出た時や，周囲の反応も併せて研究の面白さが実感される時にモチベーションが高まると述べた。B 研究室の研究員およびテクニカルスタッフは，主に①結果が出た時，②周囲の人々から研究成果を評価された時に，モチベーションが向上していると推察される。この推察は，以下の証言に基づくものである。

「*思わぬことが分かってくれば,どんどんそういう気持ちは高まってきますし，やっぱり新しいことを知る…それは論文を読んで新しいことを知ってもそうだし，学会に行って(知的)刺激を受けてきたっていう時もそうだし*」(研究員①)
「*すごくいい結果が出た時とかは，やっぱり嬉しいですし，これ面白いね，みたいな話になると，ちょっと楽しいですね*」(テクニカルスタッフ)
「*楽しいのが重要かな。結果を見て，“わぁ，出た”とか，(研究成果が)出たらいろんな人からメールをもらったりとか*」(研究員②)

反対に，研究室や個人の成果やモチベーションに負の影響を与えていることとしては，事務作業が挙げられる。具体的には，以下の証言が得られた。

「*ちょっと事務作業が立て込んできたりとかすると，モチベーション下がりますね。(中略)書類…安全管理のことだったりとか，物品を調達したりする時とか，あるいは他のラボと材料をやり取りする時とかの，事務的な手続きとかいろいろあるじゃないですか。そういうのを得意としている人はあまりいないの*

で…それはちょっと，デューティーが降ってきたという感じにはなりますね」(研究員①)

さらに，本節でこれまで言及したシステムやその他の要因のほかに，研究活動やその成果およびモチベーションに影響を与えている物事として，管轄省庁である文部科学省や理化学研究所の理事長の方針,研究を行う上での特に人的な環境,ライバルとなる国内外の研究室から発表された論文が挙げられた。

「*研究員の場合は，一緒に働いてくれる人がいることが結構大きく影響していて。手が足りないっていうのが常にあるんで…具体的には，テクニカルスタッフがどれだけいるとか，協力してくれる人がいるとか。例えば自分と同じようなことをやる学生であれば，いろいろ教えつつ一緒に進めていくとか，そういうのは大きく影響しますね。人材とか他人との関わり合いっていうのは，意外と大きく影響するかなと思いますね*」(研究員①)

「*やっぱりこの業界，競争社会なので，よそから出た論文に関してはすごく，みんな敏感なんじゃないかなと思います*」(テクニカルスタッフ)

6.4　C 研究室

C 研究室には，合計 9 名が所属している。その内訳は，リーダー1 名，研究員 3 名，学生 2 名，テクニカルスタッフ 1 名，パートタイマー2 名(アシスタントと技術スタッフが各 1 名)である。すなわち，リーダーを含む 6 名は研究活動を主たる業務とし，3 名は研究支援や事務を主たる業務としている。

C 研究室のホームページに掲載されている業績リストによれば,2012 年～2016 年の論文発表数は 9 本である。ただし,1 年当たりの論文発表数は均一ではない。また，これらの論文が掲載された学術誌は神経科学関係が中心である[36]。

[36] C 研究室のリーダーは，彼女たちの研究が毎年決まった本数の論文が出る性質ではないことに言及し，例えば数年を要する研究プロジェクトが初期や後期等のどの段階にあるのかによって，毎年の論文の発表数には差が出ると述べた。彼女によれば，例えば外部の研究費を獲得するためには論文の本数もある程度意識せざるを得ないが，CDB 内では論文の本数や 1 年単位の論文発表の有無はさほど重視されていない。コンスタントには論文が発表されないという研究の性質は，A 研究室および B 研究室にも共通している。

6.4.1　調査の概要

図表 10　C 研究室における調査協力者についての情報

役職・インタビューの所要時間(時刻)	性別	経歴
研究員・70 分(13 時 45 分～14 時 55 分)	男性	大学院博士課程より C 研究室に在籍。2014 年に博士号を取得し，調査時点では研究員として 3 年目に入っていた。
リーダー・90 分(15 時～16 時 30 分)	女性	大学院博士課程修了後，米国に留学。2007 年に C 研究室のリーダーとして着任した。2017 年度より私立大学の准教授となり，調査時点では非常勤でリーダーを務めていた。
テクニカルスタッフ・65 分(16 時 30 分～17 時 35 分)	男性	大学院博士課程中退後，理化学研究所の他センター等での勤務を経て，2004 年より CDB に勤務。2013 年 6 月より C 研究室に所属している。調査時点では研究支援業務を行うと同時に，自身のテーマに沿って研究も進めていた。

(著者作成。)

C 研究室へのインタビュー調査は，2017 年 8 月 17 日に，CDB 内のセミナールームにおいて実施した。C 研究室で提示した質問項目は，B 研究室に提示したものとほぼ同一である。具体的に，C 研究室のリーダーに対しては，B 研究室のリーダーへの質問項目⑥の「センター長(その他上司)」という文言を「センター長(その他上司や外部評価委員会)」と変更したのみである。C 研究室の研究員とテクニカルスタッフには，B 研究室の研究員とテクニカルスタッフに対する質問項目と同一のものを提示した。

C 研究室への調査では，リーダー，研究員，テクニカルスタッフの合計 3 名から調査協力を得た。リーダーは女性であり，研究員およびテクニカルスタッフは男性である。調査協力者についての情報は，上記の図表 10 に示すとおりである。

6.4.2　業績管理システムの設計と運用

C 研究室では，研究員が各自の研究テーマを持って，研究を進めている。リーダーは，研究室としての目標をメンバーが共有できるように，日々の研究活動を進めている。研究室としての目標は定量的ではなく,「こういう研究をしたい」といった質的なものであり，研究室として明確に言語化された理念は存在しない。

注目すべき点として，リーダーは研究室を立ち上げた当初は，年度の初めに各研究員の目標を提出させていたが，これは 2 年ほどで廃止された。その理由として彼女は，年度の初めに目標を提出させるよりも，プロジェクトごとの目標を立て，日頃のプロジェクト管理を行うことの方が現実的かつ重要であると考えたためと述べている。したがって，調査時点では目標の文書化や言語化はされていなかったが，C 研究室ではメンバー全員が自身の目標を明確に持って研究活動を進めていた。さらに，研究員は，自身の目標をリーダーと共有することに努めている。B 研究室のケースと同様に，リーダーは普段から理化学研究所や CDB の目標を意識しているが，研究員やテクニカルスタッフは，平素は特にそれらを意識することはない。目標や理念に関連するこれらの実態は，以下の証言から読み取ることができる。

「*基礎的なことに興味を持っている方もいるんですけど，中には臨床だったり何か役に立つことをしたいっていう，そういうのに興味がある方もいるので，人によってだいぶ目標設定は違うんですけれども，プロジェクトをどういうふうに決めていくかっていうのは，基本的に個人個人と話をしながら，こういうプロジェクトを行っていくっていうふうに決めていきます。(中略)アカデミックに残りたい人には，もうやはり良い論文を書いてもらうっていうのを目標に掲げています*」(リーダー)

「*僕はお互いの目標の共有っていうのを一番に置いてて。先生が思ってるのとは違うことで頑張っても効率が悪いので，できるだけ効率よく進めるようにしたいんで…自分の目標も伝えることによって，先生もそれに対して協力してくれるので，それを期待して，目標の共有を一番に置いてます*」(研究員)

「*(年度の初めに何か公式の目標を立てて，リーダーに提出するといった)そのようなきっちりした感じはないですね。ただ，今年度は論文を出すとか，あとは留学するとか，そういう目標はありますね*」(研究員)

「毎年の年度初めに，それぞれの，まぁ抱負じゃないですけど，今年度の目標を書いてくださいっていうのをやってたんですけど，あんまり効果も何もないっていうか，まぁ書くだけで，それが実際には現実とそんなに沿うわけでもなくて…中にはそういうのが一致する，計画的にできる人もいるんでしょうけど。なので，期間を決めてこの間にこれを片付けるっていうよりも，やっぱり最終的には，プロジェクトがきちんと成熟した形になることを目標に，できるだけそれに対して突き進めるのをサポートしていくのが，ラボでのスタンスですかね」(リーダー)

「目標とか理念っていうのが，多分 CDB としてあるだろうということは理解してるんですけども，じゃあ具体的にどういうことだったっけって言われると，何だったっけ，理事長何か言ってたかなっていう感じですね。ただ，現実に我々がやってる行動っていうのは，(理化学研究所や CDB の)理念から大きく外れたものではないと思ってます」(テクニカルスタッフ)

「目標は，研究員をサポートする立場としては，研究の仕事が滞らないようにするっていうことですね。私個人としては，自分の持ってるテーマをちゃんと成果として報告できるようにしたいっていう，そういう目標はありますね」(テクニカルスタッフ)

行動規範について，C 研究室では，物の使い方やメンバーの当番は決められているが，それ以上に細かい定めはない。倫理規程は，研究や研究支援に携わる者として各自がしっかりと意識している。リーダーによれば，過去の研究不正問題を機に，理化学研究所や CDB として倫理に対する意識は強まっている。研究員は，理化学研究所や CDB から示されている倫理規程のほか，自身が学生時代に受けた倫理教育で学んだことも意識している。テクニカルスタッフは，データの解析等の研究(支援)活動において，自身の方法がコミュニティから受け入れてもらえる方法であるか否かを，研究倫理と照らし合わせながら強く意識している。

業績や成果の評価については，CDB に所属する研究室で実施されている公式の年度末評価がある。この年度末評価はリーダーが各メンバーと 1 対 1 で，口頭で行っており，評価の結果は給料の査定に関係する。前述のように，年度の初めに目標の文書化や言語化はしないため，年度末の評価は年度初めの目標との比較ではない。C 研究室において，リーダーが研究員を評価する基準は，彼女から見た各自の達成度や，前年度に比較してどの程度進歩が得られたか，向上点が見られ

たかといったものである。評価の際のリーダーの着眼点はひとりひとりに対して異なっており，評価をされる側もリーダーが明確な基準で評価をしているとは考えていない。実際に，論文の本数のような定量的，客観的な基準は用いられていない。また，C 研究室では，研究員やテクニカルスタッフがリーダーに対して，評価に関する要望や意見を出したことはない。C 研究室における年度末評価の実態としては，以下の証言が得られた。

「*個々でプロジェクトをやっている中で，私から見ての達成度，あとは前年度に比較してどれだけ進歩が得られたり，何か向上点が見られたか。あるいは，もちろんプロジェクトが少し進んで論文が書けたとか，アクセプトされたっていうようなことに重点を置いているので…やっぱり個人差が大きいので，この人に対してはこういうような評価の仕方，と。さらにこういうふうな声掛けをすることで，できるだけウィークポイントを改善してもらったり，より効率的に仕事をしてもらうっていうような方に持っていくので…*」(リーダー)
「*1 年の研究の進み具合とか，お互い思っているようなこと…(中略)こういうことが出来てないから，次の年度でこうすればより良いですね，みたいな感じのことは言われますね*」(研究員)
「*リーダーが私の仕事のすべてを見ているわけでもないので，おそらく全体としてうまく流れているようだったら問題ないっていう感じで。(中略)うちの研究室では特にこれだからアップ，これだからダウンみたいな，そういうのは聞いたことはないです。(中略)仕事の内容についてはもうほとんど言われなくて，最近だったらラボがなくなったらどうするみたいな話とか，あとは，ラボの中での立ち位置…例えば学生の相談相手としてもっとしっかり，みたいなことを頼まれることはありました*」(テクニカルスタッフ)
「*(評価においては)自分の研究に対するコミットメント…結果をどれだけ出すかっていうのと，まぁ研究の進捗もありますけれども。あとは，他のラボメンバーの研究への意見をしたりとか，2 ヶ月に 1 回あるミーティングでの発言内容というか，どれだけ積極的に参加するかっていうのも見られていると思います*」(研究員)

ミーティングやディスカッションとしては，研究室内でのミーティング(プログ

レスミーティング)が，毎週月曜日の午前に行われている[37]。各研究員が報告を担当する頻度は，約 2 ヶ月に 1 回である。C 研究室ではテクニカルスタッフも，年に 2 回程度報告を担当している。1 回のプログレスミーティングの報告者は 1 名で，持ち時間は約 2 時間である。報告内容は自身の研究の進捗状況であり，報告の間に，リーダーを含む参加者たちは発言をする。C 研究室は比較的小規模な研究室であることもあり，プログレスミーティングでは全員が発言をすることが重視されている。あわせて，C 研究室ではおよそ半年に 1 回の頻度で，雑誌会を開催している。この雑誌会では，事前に論文を読み，当該論文の内容に対して議論を行っている。研究室内でのミーティングおよび雑誌会は，すべて英語で行われている。一方，1 対 1 のミーティングは，過去には週 1 回に設定されていたが，調査時点では B 研究室と同様，必要に応じて行っていた。プログレスミーティングと 1 対 1 のミーティングの実態や意義に関しては，以下の証言が得られた。

「*週 1 だとちょっと頻繁すぎるっていう人もいれば，逆に頼まなくても来るような人もいるので，ここら辺はちょっと個人差があるんですけれども…(中略)今はちょっと間隔が空いているので,必要に応じてになってますけど,以前は,何曜日の何時は誰々さんっていうふうに設定していました*」(リーダー)

「*(ミーティングが月曜日の朝なのは)ラボの中で，僕が来た時にもう決まってました，多分都合がいいとかで。最近はちょっと，リーダーの異動とかもあって不定期になってますけど…*」(研究員)

「*(1 対 1 のミーティングは)お互いの必要に応じてって感じですね。アップデートが聞きたい時とか，論文をそろそろ書き始めた方が良いから最新の情報を聞きたいっていう時には，来週どうですか，みたいなのを聞かれたりするし。僕は新しいデータが出たり，報告したいことがあったら，メールでデータを送って,話しに行ったりしますね。うちは直接,結構話しに行ける雰囲気なので,先生に。大きいラボだとそれが結構難しくて，ラボ内でもアポイント取らないと先生としゃべれないとか，そういうのがあるんで，これも小さいラボでいることの利点だと思います*」(研究員)

さらに，C 研究室において特徴的な点として，ネットワークを経由した情報共

[37] ただし，調査時点では，リーダーが 2017 年度より非常勤になった等の事情もあり，ミーティングの実施は不定期になっている。

有の仕組みが整っていることが挙げられる。図表 10 にもあるように，C 研究室のリーダーは 2017 年度より私立大学に准教授として赴任しており，調査時点では非常勤として C 研究室を運営していた。彼女が実際に研究室に居られる時間が限られていることからも，オンラインでの情報共有の仕組みは，C 研究室での研究活動を進めていく上で重要な役割を果たしている。

「*ネットワーク経由でファイルを作って，できるだけ迅速に情報をシェアできるような環境を作ることで，なるべくプロジェクトがスムーズに進むような，合理的な方に力を入れていますね。(中略)ファイルをオンラインで共有したりすることで，お互いの進捗状況が見えるような状況にしていくと，わりあいみんな安心してっていうか，アップデートも随時できますし*」(リーダー)

加えて，リーダーおよび研究員は，定期的に学会に参加している。研究員は年に 2～3 回学会に参加しており，学会のメリットとして，分野外の人に研究発表を聞いてもらえることと，自身の業績になることを挙げている。リーダーは，国内学会と国際学会の目的や意義を明確に位置付けている。C 研究室では，学会に参加した後，レビューを行っている。

「*うちは，学会に参加した後には学会参加のレビューっていうのをやってて。それで最新情報を共有して，研究に活かすっていうのもやっています*」(研究員)
「*国内の学会は，毎年行くような学会だと全部真新しいデータが出るっていうことは少ないので，前回のに新しいデータが付け加わったっていうようなことになるから，そこまで毎年出なくてもいい学会でもあるんですけど。やっぱり情報共有だったり，もちろん他の人の研究発表だったり，口頭発表の機会があれば練習にもなりますし，一番重要なのは，論文をこれから発表するっていう時期になるべくインプットをもらうっていうことで，参加してもらってます。海外の学会は，全員が全員毎回行けるわけではないので，このデータを世界に一応出しておいた方が良いって方と，あともちろん論文を出すときに PR の意味もあって，出すっていうのが一番の大きな目的ですね*」(リーダー)

上記のほか，C 研究室は CDB 内の他の研究室とのインタラクションを通じて研究の質向上を図っている。具体的には週 1 回，前述の神経発生セミナーに参加

している。神経発生セミナーは，過去に CDB に在籍していたリーダーを含む，リーダー同士の話し合いによって立ち上げられた。なお，このセミナーは当初は調査時点とは異なるメンバーで構成されており，「VBP(vertebrate body plan)セミナー」と呼ばれていた。神経発生セミナーは日本語で実施され，興味・関心のある論文に対して議論を行っている。研究員によれば，研究室内での雑誌会では研究室の研究内容に直結した論文を共有しているが，神経発生セミナーで取り上げられる論文にはあまり制限がなく，研究室間で興味・関心を広く共有することにつながっている。また，神経発生セミナーに参加しているメンバーで，年に 1 回，神経発生リトリートを行い，各自が研究の進捗を発表し，コメントを得たり与えたりしている。このほか，CDB 内では金曜日の昼にランチョンセミナーが設けられ，研究室が持ち回りで研究の発表をしている。これらの場を通じて，CDB 内では研究室間での研究内容の共有が促進されている。

「*他のラボから結構客観的な批判をもらうので，進捗状況の目標にもなりますし，報告の練習にもなりますし，それはものすごく重宝して，できるだけみんなに参加してもらうようにしています*」(リーダー)

「*最新の研究手法等が知れることもありますし，リトリートの時には，遺伝子の染色がうまくいかないんですけど，みたいな話をしたら，いい抗体知ってるよとか，いい手法があるよっていうのをもらって，それを成果に活かすっていうのは出来てます*」(研究員)

「*ラボ内のディスカッションっていうのは，研究について細かいことまで見てもらえるっていうメリットはありますよね。一方で他の研究室とのディスカッションっていうのは，全く違う，異なる視点から色々見てもらえる，そういうメリットがありますね*」(テクニカルスタッフ)

以上のシステムの詳細は，学会や他の研究室と合同で開催されているものを除き，基本的には研究室の内部で独自に設計されている。年度末評価やミーティング，ディスカッションの内容や進め方については，リーダーがこれまでの経験に基づいて構築している部分が大きく，研究員やテクニカルスタッフの側から特に変更を提案したことはない。

リーダーは，C 研究室を率いる中で，メンバーのやる気を引き出すように，細かく指示するのではなく，各メンバーの自主性を尊重している。彼女によれば，

C 研究室のマネジメントスタイルは，自身がこれまでに所属していた研究室のスタイルを踏襲している部分がある。また，研究室の運営に関して，センター長から指示をされることはめったにない。一方，研究員およびテクニカルスタッフからリーダーに対しては，彼女の許容範囲内で放任主義をとっている，メンバーに厳しく指示はしないが結果については責任を取らせている，といった証言が得られた。以下のリーダーの証言からは，C 研究室のマネジメントスタイルの背景にある考えを読み取ることができる。

「アカデミックにいる場合に，最終的にもしこのまま独立したり，研究室を持ちたいっていうような方の場合は，やっぱり好きなことを…無理をしてやると続かないと思うんですよね。(中略)研究は，プレッシャーを与えて叩くよりは，やっぱり自分の本当のモチベーションを持ち続けられる人が重要なのかなって。そこら辺は意識していることですかね」(リーダー)

6.4.3　成果に対する業績管理システムの影響

C 研究室への調査では，特に目標やミーティングが，成果やモチベーションに正の影響を与えることが示された。研究員は平素よりリーダーとの目標の共有に努めており，年度末評価に関しては評価後しばらくの間は評価されたことを意識するが，年度末評価よりもプログレスミーティングや 1 対 1 のミーティングの方が自身のモチベーションや成果に影響を及ぼしていると考えている。

リーダーは，ミーティングおよび学会によって，比較的モチベーションが高まると述べた。同様にテクニカルスタッフにとってもミーティングの重要性は高く，定期的なミーティングによって，自身の仕事の進め方や方向性が明確になり，モチベーションの向上につながっている。その一方で，年度末評価はテクニカルスタッフの普段のモチベーションにさほど影響を与えていない。

「プログレスミーティングでの報告っていうのは，ある程度の人数に向かってプレゼンテーションする…それだけの体裁を整えて発表するので，より実際の学会発表とかに近い形式ですね。だから，緊張感っていうのかそういうものを持って行います。そういうのを鍛える意味合いもだいぶ強いですね。ただ，研究の細かいところをどういうふうに進めていくか，このデータをどう解釈すべきかというのは，リーダーとの 1 対 1 のやり取りの方がずっと密度が濃いです

よね。もちろん，普段のミーティングでもそういう点は他のメンバーから指摘はされるんですけども，リーダーとの 1 対 1 の方が，その意味合いはだいぶ大きいですよね」(テクニカルスタッフ)

「*僕の中では，リーダーとの 1 対 1 のミーティングを重要視していて。昔は頻繁にあったので，方向修正とかをやりやすくて。そこで現在とこれからのことを決めて。ラボ全体でやるミーティングは，もうやったことに対して発表するって感じですね。なので，先のことを対象にしてるか，今までやったことに対する評価を対象にしてるかの違いがあると思います。(中略)プログレスミーティングの良さは,リーダー以外の反応を見れるっていうことですね。やっぱり，1 対 1 だと 2 人の意見で進めているんで，外部から聞いた時にどう思うかっていうのがないので。うちのプログレスミーティングは，学会発表みたいな感じでまとめて,話をまとめてしゃべっているので,ここのデータが足りないとか，これ話がつながってないとか，客観的な意見が出やすいので，外用の発表に良いと思います*」(研究員)

「*(プログレスミーティングと 1 対 1 のミーティングは)両方大事ですね。私にとっても，普段 1 対 1 で話している場合と，プレゼンでみんなの前で発表してもらう場合で，データの見え方が違うことがあるので*」(リーダー)

6.4.4 成果に影響を与える要因

C 研究室の予算管理について明らかになったことは，以下のとおりである。まず，予算の利用に関して，過去には人件費と研究費が区分されていたことから，研究費の不足を人件費から補うといった柔軟な対応はできなかった。しかし，本章の第 1 節でも触れた通り，理化学研究所から各センターに配分される予算は減少し続けており,各研究室に配分される予算も減額されてきた。これにより,CDB では調査時点までに人件費と研究費の費目間流用が認められ，C 研究室でもより柔軟な予算利用が可能となった。

予算額に関しては，例えば高額な機器を研究室の予算で購入できないこともある。ただし，CDB では共通機器を利用できる環境が整っているため，C 研究室のメンバーは研究室で機器を保有できないことにはあまり不便を感じていない。そして，年度の前半は予算の節約を心がけているため，年度の後半や終盤には予算に余裕が生まれる。この余裕分は備品や試薬の購入に充てており，この点に関しては A 研究室と同様の実態が見られる。

研究活動のモチベーションについて，リーダーと研究員は，根幹には研究領域への興味・関心を持っており，その先に，あるいは副次的に，社会貢献やプロセスへの関心も有している。テクニカルスタッフは，成し遂げた仕事が他者から評価されることが，金銭的な報酬よりも自身にとって価値があると述べた。他者からの評価の影響力については，リーダーの証言でも示唆される。

「*モチベーションは，研究領域への興味・関心ですね。あとは，社会に対する研究成果っていうのもありまして…個人的には，最終的には医療応用，医学に還元できるものっていうのを僕は考えてまして。どのような形でもいいんで，これが将来使えるかもっていう想像ができるものなら，結構興味が持てます*」(研究員)

「*海外とか行って研究発表をして，みんなに絶賛じゃないですけど，言われたときに，やっぱり一番大きく影響…それが一番，私もそうですし，研究員の人もそれで自信が付くと思うんですよ*」(リーダー)

反対に，研究室の人間関係に問題が生じた時や，書類等の事務仕事は，個人や研究室の成果やモチベーションに負の影響をもたらす。これまで述べたシステムのほかには，任期の存在や研究費の獲得，発表した論文の数やランクも，成果やモチベーションに影響を与えている。モチベーションが上がった時の具体的な行動の変化と，任期の影響に関しては，以下の証言が得られた。

「*実験を詰めてやったりとかしますね。土日もすごい出てくるとか，朝早く来たりとか，最後の追い込みみたいな感じで*」(研究員)

「*早く論文を出そうっていうような意識に変わるというか…要するに，ポジティブな意見をもらったことで自信が付いて，これだったら評価されるだろうっていうようなことはあります*」(リーダー)

「*多分ルーチンの方はあまり変化ないと思うんですけども，例えば今日もうひと頑張りしようとか，そういう仕事があった時にそれをできるかどうかっていうところで，影響は出たりしますよね*」(テクニカルスタッフ)

「*(任期の存在は研究活動に影響が)あると思います。特に最初の 5 年評価…継続するかしないかっていうところは、かなりプレッシャーになってるとは思うので。(中略)正直言って，任期はない方が研究の長い見通しを立てることは出*

来ます。ただ，例えば 10 年の後にテニュアになれるっていうようなシステムであれば…そうすると，もちろん理研の年齢層がどんどん上がってしまうっていうのはあるので，そこはちょっと組織にも関係してくるんですけど…」(リーダー)

6.5 センターレベルの業績管理

これまでの 3 つの研究室を対象としたインタビュー調査の関心は，研究室内での業績管理であり，業績や成果の評価については，各研究室においてリーダーが行っている年度末評価の詳細に焦点を当ててきた。年度末評価の基準は原則として質的であり，いずれの研究室でもリーダーの裁量的な判断に委ねられる部分が大きい。前述のように，年度末評価の目的は給料の査定である。

一方，C 研究室のリーダーによれば，例えば競争的研究資金の獲得の際には，研究所外部から研究室としての業績や成果を判断されることとなり，直近に客観的な成果が出たか，すなわち論文が発表されたか否かは，研究資金の獲得の可否に少なからず関係する。このように，研究室の中でリーダーが研究員等に対して行う業績管理と,センターが研究室に対して行う業績管理は異なる可能性が高い。言い換えれば，研究室の内部で重視している成果と，研究室の外部が重視する成果は異なり得る。これを踏まえ，本節ではリーダーとセンター長の関係を掘り下げる。これに際し本論文では，センター長へのインタビュー調査で得られた証言と，3 つの研究室のリーダーから得られたセンター長との関係に関する証言を，データとして用いている。

6.5.1 調査の概要

3 つの研究室へのインタビューの後，CDB 全体の業績管理に関して，CDB のセンター長にインタビュー調査を実施した。当該調査は 2017 年 9 月 26 日の午後 1 時 10 分から午後 3 時 10 分まで，CDB 内のセンター長室で行った。このインタビューには，3 つの研究室へのインタビューにも出席した，理化学研究所の管理部門の課長の S 氏も同席した。センター長へのインタビュー調査の質問項目は，付録 A-Ⅳで示される。センター長に対しては，CDB での業績管理について，3 つの研究室に対する調査と基本的に同一の枠組みでインタビューを進めた。

センター長は 60 代の男性で，大学院博士課程を修了後，米国で 5 年間，カナダで 3 年間の研究生活を経て，国内の大学や研究所に勤務した。その後，近畿地

方の国立大学で教授として研究室を持ち，約 20 年勤務した。その間は自身の研究に専念していたが，そのうちの 2 年間は研究科長を務めるなど，研究科全体の運営にも携わってきた。2015 年 4 月より CDB に赴任し，調査時点ではセンター長として 3 年目を迎えていた。そして彼自身も，CDB 内の一研究室のリーダーと，製薬会社との連携センターの長を務めていた。

センター長の役割は, CDB で研究活動に従事する人々が快適に活動できる環境を作り，維持することである。具体的には，それぞれの研究室が研究設備，研究スペース，研究予算の 3 つの面で充足するように努めている。1 年に 1 回，約 45 分ずつ，各研究室を巡回し，センター長自ら各研究室の現状把握を行っている。人事におけるセンター長の決定権は強く，同時に責任も大きい。また，彼は国立大学の研究科長であった当時，研究科の運営においては大学全体の立場も考える必要があったことに言及し，CDB の組織運営を進める上でも，理化学研究所の方向性や利益を併せて意識するように努めていると述べた。

なお, 前節までで記述してきた 3 つの研究室における各種のシステムの中には，センター長の指示で行われているものはなかった。したがって，各研究室における研究活動のマネジメントに対して, センター長は事細かに介入していなかった。

6.5.2 CDB における業績管理システムの設計と運用

まず，CDB からは各研究室に予算が配分されている。予算配分の決定には，センター長をはじめ，運営委員を務めるリーダー等も携わっている。予算は主に，リーダーのキャリアや研究室の運営年数に応じて配分されている。具体的にはシニア，5 年を経過した若手，5 年を経過していない若手という 3 つのグループに分けられ，各グループに属する研究室間では均等な予算配分が行われている。センター長によれば，短期的な業績や成果次第で予算の増減がされることはない。

なお，次節で詳述するが，リーダーの任期の 5 年経過時の外部評価では 6 年目以降の契約更新の可否を判断する。そのため，A 研究室のリーダーも述べたように，若手の中でも 5 年を経過しているか否かという判断基準は，中長期的な業績や成果に基づいている。A 研究室のリーダーは，リーダーが研究室以外での共同プロジェクト等に関与している場合にも，追加的に予算が割り当てられると証言した。さらに，センター長および C 研究室のリーダーによれば，近年は運営費交付金の減額により, CDB や各研究室に配分される予算額は一定割合で減少し続けている。そのような状況において，予算配分の基準や方法，各研究室やプロジェ

クトへの具体的な配分額をどのように定めるのかは特に重要な審議事項となっている。

センターの目標・理念は，基礎研究と応用研究の 2 つの側面に関してミッションという形で掲げている[38]。ミッションにはセンター長の考えが反映される部分が大きく，組織外部の人々はミッションの構築にはあまり関与していない。CDB における研究活動は，基礎研究と応用研究のいずれが中心であるかが研究室や研究者によって異なるため，この 2 つのミッションは対立する危険性もあった。そこで，センター長は，両方のミッションに対する組織成員の理解を促すために，近隣の病院との連携を始めるなどの取り組みを行った。取り組みの結果，CDB 内でもそれ以前に増して基礎研究と応用研究の両方を尊重する風潮が生まれている。CDB のミッションは，応用研究の側面を有するため，政府や省庁の関係者をはじめとする専門外の人々にとっても，比較的理解しやすいものとなっている。

行動規範としては，理化学研究所の本部から課されている行動規範がある。倫理規程に関しては，センター長，副センター長，外部の有識者の合計 3 名が研究倫理の責任者を務めている。そして，年に 1 回各研究室を訪問し，研究倫理を徹底できているかどうか，実際に話をして確認している。あわせて，最低 1 年に 1 回は倫理講演会を開催し，CDB 内の人々に出席を促している。就業規則については，センター長が周知することはなく，各研究室のリーダーに委ねられている。

CDB としては，研究成果が求められている。典型的な研究成果は論文であるが，論文にならない成果もある[39]。もちろん，研究室レベルでも研究成果を生み出すことを目指しているが，センターレベルではアドバイザリー・カウンシルによる外部評価や，理化学研究所全体の目標[40]も意識しなければならず，研究室レベルと比較するとより客観的・定量的な成果も求められている。ただし，センター長が個々の研究室に行う評価の主な目的は研究が問題なく円滑に進められているかということであり，点数化は行っていない。研究内容の詳細な評価は外部評価委

---

38 「体の成り立ちを理解し，次世代の医療に貢献する」(理化学研究所多細胞システム形成研究センター)という一文で，基礎／応用研究の目標を表している。

39 論文にならない成果の一例として，医療応用等の社会貢献の大きい研究成果がある。

40 理化学研究所 (2017, p.9)は，例えば「論文，シンポジウム等による成果発表」に関連して，「平成 29 年度は，学術論文誌への論文掲載数として，理化学研究所全体で 2,300 報程度を目指す。さらに，論文の質の維持の観点から，理化学研究所の論文の 27%程度が，被引用数の順位で上位 10%以内に入ることを目指す。」としている。

員会が担い，センター長は外部評価の結果を参照しながら，リーダーに対して助言等を行っている。また，外部評価とセンター長からの評価のいずれも，その評価結果によって給与や予算，研究スペースに影響は及ばない。研究成果とその性質や評価に関して，センター長からは以下の証言が得られた。

「*僕は短期では評価すべきではないと思っているので，少なくともまぁ 5 年…5 年は見ないといけないな。例えばここ，10 年の任期ですけど，研究成果についてはね，5 年は見ないといけないと思ってます。で，もう 1 つはやっぱり，論文になってなくても良い状況っていうのはあります。今非常に仕事が伸びてるとか，そういうことはやっぱり，勘案しないといけないことで。論文になってる状態と，実際の各ラボの状態っていうのは，ラグがあるんですよ。2,3 年ぐらいの開きがあって。今年論文が 5 つも出ましたとかね，素晴らしいって言っても，実は今は終わってて，もう下り坂っていう場合もありますし。で，今年は何も出ませんでした，でも，発表前の成果が非常に面白いのがあって，伸びてますっていうのがあるので。やっぱりそれはちゃんと，その現状っていうのを理解，把握しないといけないとは思ってます*」(センター長)

会議やディスカッションとしては，まず CDB の運営に関するものとして運営会議が行われている。運営会議では一部のリーダーと，外部からも 3 名程度が参加して，人事や予算に関して細部の決定をしている。リーダーは，運営会議の下部の委員会のいずれかに加入している。これによって，CDB 内の若手も CDB の管理運営について知ることができている。

一方，研究に関するものとしては，リーダーが発表するもの，研究員や大学院生が発表するものなど，多種多様なミーティングやセミナーがある。リーダーが発表する機会は，リーダーが集まるミーティングの終了後と，コロキウムにおいて設けられている。前者は時間が限られているため，リーダーは各自発表内容を厳選している。後者のコロキウムについては，1 人が発表する機会は約 2 年に 1 度であるが，研究内容についてじっくりと報告する機会となっている。これに対して，研究員や大学院生が報告する機会は，毎週金曜日の昼休みに設けられているランチョンセミナーである。このように，センター内では研究内容を共有する機会が定期的に持たれている。

6.5.3　業績管理におけるセンター長とリーダーの関係

CDB 内の各研究室のリーダーからは，年度ごとにセンター長に対して研究室としての計画が提出されている。ただし，この計画は 1,2 行で書かれる簡潔なものである。このほか，センター長は毎年，各研究室のリーダーに対して評価を実施している。この評価の際に参考とされるのは，どのような科学的貢献をしたか，研究室のメンバーのプロモーションにどのように貢献したかといった点である。これらの項目について，各リーダーは自己評価をセンター長に提示し，個別面談を行っている。ただし，この面談はほとんど形式的であり，センター長の着眼点も多様である。実際，調査時点のセンター長は 2015 年度よりセンター長を務めており，その前任のセンター長とは異なる着眼点を持っている。調査時点のセンター長は個別面談の際に，リーダーに研究や研究成果のアピールポイントを説明させているが，研究室運営の支援にも尽力している。センター長によるリーダーの評価に関しては，以下の証言が得られている。

「*前センター長は結構直球的に，これはもっとこうした方がいいんじゃないのっていうのをダイレクトに言う方…それはものすごく重要なアドバイスなんですけど。現センター長は，ああ素晴らしいですねって，ふむふむって聞いてくださるような感じなので…でも，例えば去年話した内容をきちんと覚えていて，ああここが新しいんですねっていうのはちゃんと聞いていらっしゃる。やっぱり見方やフィードバックの仕方は違うんですけど，(センター長からの)フィードバックっていうのはすごく重要だなと思います*」(C 研究室・リーダー)

「*だいたい 45 分ぐらいなんですけど，僕がお願いするのは，この 1 年で 1 番，1 番面白いことってどんな研究成果…1 つだけでもいいから，1 番面白いこと。あとは，ラボで困っていること…運営とか，お金が足りないとか，こういうものがないとか。何か足りない，困っていることはない…そんな話をするだけですね*」(センター長)

センター長は，CDB 内の各研究室をまとめていく上で，リーダーをはじめとするメンバーの話によく耳を傾けることを心がけている。センター長は CDB 全体に関わる意思決定を行うため，彼が得意でない分野については特に他者の考えやアイデアを参考にしている。ただし，研究内容については各研究室に任せ，センター長は助言を求められない限り口出しはしない。これは，採用時に厳しい人選

を行っていることから，その審査を通過してきたリーダーには一定以上の実力が備わっていると考えられていることも関係する。しかし，リーダーの研究能力とは異なる,例えば人間関係などの理由で研究室運営にトラブルが起きないように,支援することは心がけている。

このほか，センター長は CDB 内の研究推進室と協力して，資金獲得等に向けた取り組みを行っている。実際に,2016 年度末から 2017 年度の初めにかけては,センター長打ち合わせという会議を週 1 回のペースで開催してきた。この打ち合わせではセンター長，推進室の担当者 2 名，事業所の所長，研究支援部の部長が集まって，各研究室の問題点を含む現状を洗い出してきた。その後，この打ち合わせは週 1 回よりは長い間隔での開催となったが，調査時点でも行われていた。調査実施当時の主な審議事項は,理化学研究所の新しい組織構造の計画であった。数年前より，センター長が意思決定をしなければならない事項が増えたため，事務部門がセンター長をサポートすることがますます重要になっている。

また，既に述べたように，近年は予算額の削減が続いている。そのような状況の中で，削減された分を補えるように，追加の資金獲得を目指して，CDB として新規のプロジェクトや計画を考案することが求められている。このような予算管理によって，研究効率の改善と予算の用途の見直しが継続的に行われている。ただし，原則としてキャリアに応じた予算配分が行われているため，比較的長期の視点から予算を組みやすい。センター長からは以下の証言が得られた。

> 「*理研の予算のシステムというのはすごく複雑で,毎年その基礎の額があって,それは毎年 1 割カットとか 2 割カットとか，どんどん少なくなって。でも，削減されたのを取り返すために，新しいプロジェクト，新しい計画を毎年出しなさいっていうふうに言われてて，結構みんな疲労してる…新しいアイデアって言われても困りますから，もう…ちょっと困ってるんですけど。まぁそれは，どんな研究でどんなアイデアで，その研究のネタを作るかっていうのは，お金を取れるようなネタを作るかっていうのは，僕 1 人ではとても無理だから，若い人を含めて，チームリーダーの人と定期的に話をして，いいアイデアを出してやってました*」(センター長)

6.6 リーダー個人のレベルの業績管理

各研究室のリーダーは，研究の内容や進捗について，外部評価委員会から詳細

な評価を受けている。具体的に，リーダーは 10 年の任期の中で，2 年半，5 年，7 年半経過時の合計 3 回にわたり外部評価を受ける。外部評価委員は，被評価者であるリーダーの研究領域に精通した研究者である。外部評価のポイントは，評価の対象となる研究が何を目指しており，自然科学やそれぞれの研究分野に対してどの程度インパクトがあり貢献しているのかといったことである。外部評価委員には，評価の対象となる研究が論文にまとまらない段階でも，質的に評価できる能力を備えていることが求められる。

2 年半経過時の外部評価では，リーダーが 2 年半の研究の進捗や成果等の詳細に関する報告書を作成し，その報告書が外部評価委員会に送付され，それに対して評価委員からコメントが返される。2 年半経過時の外部評価プロセスはすべて E メールで行われている。5 年経過時の外部評価は，6 年目以降の契約を更新できるか否かに影響するため，被評価者であるリーダーにとっては非常に重要性が高い。ただし，センター長によれば，リーダーの採用を厳格に行っていることもあり，過去にリーダーが契約を更新できなかったケースはほとんどない。5 年経過時および 7 年半経過時の外部評価では，評価委員に対して実際にプレゼンテーションをするプロセスが加わる。7 年半経過時の評価の主な目的は 10 年の任期満了後の転出計画であり，国内の大学から分野の近い研究者が評価に加わっている。リーダーは，外部評価において評価された内容に対し十分に納得し，その後の研究の改善に役立てている。

なお，本論文の調査対象となったリーダーは全員，5 年経過時の評価において 6 年目以降の契約更新が認められている。さらに，第 4 節でも述べたように，C 研究室のリーダーは調査時点で既に 10 年の任期を満了し，私立大学の准教授のポストを獲得していた。その意味で，彼／彼女らの研究の価値や実績は学術的に評価されてきたといえる。また，その 3 名のリーダーの中には，自身も外部評価委員としての職務に従事している，あるいは従事した経験を持つ者がいる。外部評価をする側の手間や困難を実感しているリーダーもおり，そのことは，外部評価の意義をより強く意識する契機ともなっている。このような厳格な外部評価をはじめとした CDB 内での業績管理システムは，CDB で独自に構築されている。理化学研究所の他のセンターと比較しても，CDB では業績管理を厳格に実施している。その背景には，研究活動に自由裁量を与えている分，説明責任を果たす必要性がある。また，理化学研究所の花形のセンターとして，質の高い研究成果をあげていくという使命もある。

ここで，本論文で外部評価委員会とリーダーの関係を論じる上で，評価を実施する外部評価委員の立場からはデータを入手できていないことを考慮しなければならない。ただし，この限界を割り引いても，本論文で得られた，外部評価委員とリーダーの間で行われる業績管理についての知見は示唆に富むと期待される。

6.7 小括

本章では，理化学研究所の CDB における業績管理に係る事例研究の結果を記述した。本節では，A 研究室，B 研究室，C 研究室，およびセンター長への調査結果の小括を行う。まず，3 つの研究室への調査に基づく，研究室レベルの業績管理についてまとめる。

調査対象者の役職，年齢層，研究経歴は多様であり，各自の役割やこれまでの経験が研究への姿勢や業績管理のスタイルを形成している傾向は認められる。ただし，3 つの研究室のリーダー間で，研究の進め方に対する考え方に大きな違いはない。いずれのリーダーも，公式ならびに独自の業績管理システムを活用して，個人や研究室の目標や特性を意識して研究を進めていくことを心がけている。調査対象のリーダーは全員，5 年経過時の外部評価で 6 年目以降の契約更新が認められ，さらには C 研究室のリーダーは 10 年の任期満了後に大学のポストを獲得しているため，彼／彼女らの研究の実績や価値は組織の外部からも評価されていることが明らかである。

一方，各研究室の人数は，A 研究室が 9 名，B 研究室が 14 名，C 研究室が 9 名であり，相対的に B 研究室の規模は大きく，A 研究室と C 研究室の規模は小さい。ただし，A 研究室と C 研究室では，役職の構成に違いがある。具体的に，研究補助や事務業務を主とする人数は C 研究室の方が多いため，研究を主たる業務としその成果を求められている人数は，A 研究室の方が多い。各研究室の近年の論文発表数は，多い順に B 研究室，A 研究室，C 研究室となっており，研究活動に従事している人数と論文発表数には明らかに関係があると考えられる。ただし，研究成果は論文発表数や掲載誌のランク等の客観的な基準だけでは捉えられず，質的な面も重視される。また，C 研究室のリーダーが述べたように，外部研究費の獲得やセンター内での評価等，複数の異なる目的のもとで，研究(論文)の質と量のバランスや，論文発表のペースをどのように考えるのかは，非常に複雑な問題である。このように，3 つの研究室はそれぞれ独自の環境や条件のもとで業績管理を行っている。このような研究室の特性と業績管理システムの関係に焦点を

当てた研究室間の比較考察は，第 8 章の第 1 節で行う。

業績管理システムの 4 つの基本的な構成要素についての各研究室の実態は，以下のようにまとめられる。まず，信条システムとしての目標や理念に関しては，いずれの研究室も，質的／概念的な目標や理念を掲げている。研究活動の性質も踏まえながら，状況に応じて目標の軌道修正が行われている。全体として，リーダーは平素より CDB の目標も意識しているが，研究員やテクニカルスタッフは研究室の目標や個人の目標に沿って研究を進めており，CDB の目標を意識することはほとんどない。

境界システムとしては，行動規範や倫理規程の詳細を尋ねた。いずれの研究室でも，研究室内でのルールを設けている。ルールの詳細は研究室によって異なるが，実験の手順や各種の当番，研究室の使い方が中心である。倫理規程は研究活動と切り離せないため，さまざまな形で取り組みが行われている。例えば A 研究室では，CDB 内で行われている講習への参加が，倫理意識を身につけるための 1 つの機会として挙げられた。B 研究室では，リーダーが倫理教育を徹底し，研究プロセスの中でもリーダー自ら生データの確認を行っている。C 研究室では，各自が研究倫理を意識するような雰囲気が醸成されており，過去に受けてきた倫理教育が活かされている例も見受けられた。

DCS には，業績や成果の評価が該当する。いずれの研究室でも，給料の査定を目的とした年度末評価が，リーダーと各メンバーとの間で行われている[41]。リーダーが評価を行う際の基準は一律ではなく，リーダーの裁量に委ねられている。例えば，A 研究室のリーダーは，プロジェクトへの貢献度や協調性を重視し，目に見える業績があれば，さらに評価をしている。B 研究室のリーダーは，具体的な成果にはならなくても，研究の進捗が良好であると認められれば，給料に加算をしている。また，短期的な業績と中長期的な業績を分けて，それぞれの性質に応じた判断を行っていた。C 研究室のリーダーは，一人一人に対する評価の着眼点が異なっており，前年度と比較した進歩や向上点，プロジェクトの達成度等を総合的に勘案している。いずれのリーダーも，論文発表等の定量的な成果は当然評価の対象としているが，全体として質的な成果を重視している。

ICS としては，ミーティングやディスカッションの実態を尋ねた。いずれの研

[41] 例外として，本論文の調査対象となった 5 名の研究員のうち 2 名は Y 研究所の本部から雇用されている。したがって，この 2 名の給料の査定には，彼らのリーダーは影響を与えていない。

究室でも，複数の形式でミーティングやディスカッションが設けられている。ただし，その詳細は研究室によって異なる。A 研究室では，週 1 回の 1 対 1 のミーティングと 2 週間に 1 回のセミナーを実施しており，前者は 1 週間分の実験結果と次にすべきことを話し合い，後者は担当者が研究の進捗状況を報告することを目的としている。B 研究室では，週 1 回のセミナーで担当者が研究の進捗状況を英語で報告し，これとは別に，研究グループごとのディスカッションも週 1 回設けている。C 研究室では，全体でのプログレスミーティングと，半年に 1 回程度の雑誌会を実施している。さらに，リーダーの不在が多いこともあり，オンラインでの情報共有の仕組みも整えられている。B 研究室と C 研究室では，1 対 1 のミーティングは必要に応じて行われている。

研究室の目標やルール，年度末業績評価，研究関連のミーティングやセミナーの詳細は，個々の方針や経験に基づいて，各研究室のリーダーが主体となって決定している。しかし，細かい点に目を向けると，例えば A 研究室と C 研究室では業績評価について研究員からリーダーに意見や要望が伝えられたことはないが，B 研究室では過去に意見や要望が出されたことがある。業績評価以外の部分でも，B 研究室では比較的，メンバー同士の話し合いを通じて業績管理が行われている。

CDB では，一部で，研究室間の ICS も設計され，運用されている。具体的には，共通の学問系統に属する 4 つの研究室が集い，1〜2 週間に 1 回の頻度で開催される神経発生セミナー，年 1 回行われる神経発生リトリートがある。調査対象の 3 つの研究室のうち，B 研究室と C 研究室はこれらに参加していた。このような機会も，密な議論を交わす場として機能している。一方，A 研究室については研究内容の性質もあり，他の研究室とのインタラクションは活発ではない。このほか，学会への参加も研究成果を生み出すために不可欠である。学会の意義や目的は多様であるが，調査対象者全員が，研究活動のプロセスにおいて重要な場であると認識していた。

研究に対するモチベーションについては，調査対象者のほぼ全員が研究領域への興味・関心を挙げた。それに加えて，研究を行うプロセスや社会貢献にも同様に動機づけられている者もいた。具体的にどのような場面でモチベーションが向上するのかは，研究活動の中での日々の出来事，将来的な研究成果につながったとき，周囲の人々から好意的な反応を受け取ったとき等，個人によって多様であった。反対に，このようなモチベーションを低下させる要因としては，研究以外の業務に追われることや，人間関係の問題が挙げられた。調査対象者の大半は定

められた任期の中で研究活動を行っており，任期はモチベーションや成果に対してプラスにもマイナスにも作用しうる。

業績管理システムとモチベーションや研究成果の関係は，全体としてはあまり強くない。なお，基本的にはモチベーションや研究成果に対して，本論文で言及した業績管理システムが負の影響を与えていることはなかった。モチベーションや研究成果に比較的強い正の影響を与えていたのは，研究室内でのミーティングやディスカッションであった。特に，研究を進める上ではリーダーとの 1 対 1 のミーティングを最も重視していた研究員が多い。また，1 対 1 のミーティング，研究室のメンバー全員でのディスカッション，他の研究室との合同セミナーといった多様な議論の場に参加することで,多角的な視点から研究が進められている。さらに，年度末の評価では，昇給よりもリーダーからの建設的なフィードバックの方が，個人のモチベーションや研究成果につながっている。この事実は，昇給の幅や任期等を考慮しても，研究者のモチベーションや研究成果にとって金銭的な報酬は相対的に重要ではないことを示唆している。

なお，各研究室のリーダーに行った予算管理についての調査からは，予算の使い方に関して主に 2 つの共通点が見られる。第 1 に，予算期間の序盤には支出を抑えることで，終盤には予算に余裕が生じ，残額を備品や消耗品の購入に充てて予算を使い切る傾向である。そして第 2 に，不測の事態に備えて余裕分を含んだ予算を確保しようとする点である。

次に，センターレベルの業績管理システムと，センター長とリーダーの関係を整理する。主要な信条システムとしては，センターのミッションがある。このミッションによって，基礎研究と応用研究の相互理解が促進され，外部の人々が CDB の方針を理解することにもつながっている。境界システムとしては行動規範，倫理規程，就業規則が挙げられた。特に倫理規程の遵守に関しては，研究室レベルのみならずセンターレベルでも，外部の有識者を加えて徹底的にモニタリングされている。

DCS としては，業績や成果の評価がある。ここで，研究内容に深く踏み込んだ評価は外部評価委員会によって行われており，センター長とリーダーの間では，リーダーの自己評価に基づく形式的な業績評価が行われているに過ぎない。ICS としては，運営に関するものとして運営会議，研究に関するものとして多種多様なミーティングやセミナーの存在が確認された。センターレベルでは，研究環境の整備と，研究内容の把握および研究の発展のために，運営と研究のそれぞれに

ついて密接な議論が行われている。

センター長は各研究室のリーダーの採用においては特に大きな権限と責任を持っているが，基本的には，CDB の研究活動が円滑に進むことを目的とした調整の役割を担っている。言い換えれば，原則として，センター長がリーダーに対して研究の詳細な内容を評価したり，研究の進め方を指示することはない。センター長はこれまでに，対立しかねない 2 つのミッションへの相互理解の促進や，各研究室の現状の把握などに努めてきた。運営面では研究推進室と協力して資金獲得や組織改編のための取り組みも続けてきた。トップマネジメントであるとはいえ，1 人で成し遂げられることには限界があるため，センター長は CDB 内の多くのリーダーや職員とともにセンターの運営に当たっている。

CDB における各研究室への予算配分額は，主にリーダーのキャリアに基づいて決定されており，短期的な業績や成果によって配分額が変動することはない。そのため，各研究室では比較的長期的な視点から研究計画を立てることができる。しかし，昨今の運営費交付金の減額により，CDB に配分される予算総額も減少し続けている。その結果，各研究室に配分される予算も減少傾向にある。このような状況の中で，CDB の内部でどのように予算を配分するのか，どのような研究計画を練って追加の研究資金の獲得を目指すのかを，センター長や各研究室のリーダーが一丸となって熟考している。

最後に，リーダーと外部評価委員会の関係を整理する。この関係においては，リーダーの 10 年の任期の中で 2 年半ごとに評価が行われている。研究の内容や質を評価の対象とし，評価を行う外部評価委員会も評価を受けるリーダーも，十分に時間をかけて準備や評価を実施する。リーダーは，その評価内容を真摯に受け止め，その後の研究に活かしている。

図表 11 と図表 12 は，本論文の分析フレームワークに沿ったインタビュー結果の要約であり，研究室レベルとセンターレベルで分けて業績管理システムを表している。さらに，図表 11 では各研究室に特有の要因も記している。

図表 11　インタビュー結果の要約(研究室レベル)

要素／研究室	A 研究室	B 研究室	C 研究室
信条システム	研究室よりも個人として概念的な目標を持っている。成果にプラスに作用している。	各自が研究室の目標を強く意識している。目標の共有を通じて，ICS が有効に機能する。	研究室の概念的な目標の共有に努めている。成果に対して正の影響がある。
境界システム	研究倫理，CDB の規範，ラボルールを意識している。責任の所在が明確になり，成果にも正の影響がある。	リーダーが倫理教育を徹底しているが，研究倫理は常識と考えている。ラボルールも設定している。	研究倫理は各自が意識している。ラボルールも設定している。成果に対する影響は特に認められない。
DCS (年度末評価)	成果への影響は弱いが，研究関連のフィードバックは有効である。	評価でリーダーから認められることは，研究成果につながっている。	短期的には研究員の意識づけになるが，全体として成果への影響は弱い。
ICS	1 対 1 のミーティングとセミナーを実施している。特に 1 対 1 のミーティングは成果に大きな正の影響を有する。	セミナーとディスカッションによって，進捗管理を行っている。成果に一定程度の正の影響がある。	プログレスミーティングと，必要に応じて 1 対 1 のミーティングを実施。いずれも成果に正の影響を持つ。
その他の 特有の要因	リーダーは 3 人の中では最も若手である。他の研究室との研究関連のインタラクションは乏しい。	リーダーは国立大での勤務経験が長い。研究室の規模は比較的大きい。	リーダーは非常勤である。研究に従事している人数は 3 つの研究室の中で最も少ない。
		セミナーやリトリート等，他の研究室とのインタラクションが活発である。	

(著者作成。)

図表 12　インタビュー結果の要約(センターレベル)

構成要素／関係性	センター長とリーダー	リーダーと外部評価委員会
信条システム	基礎研究と応用研究の両面でミッションを掲げ，両者の相互理解を促している。	特になし
境界システム	行動規範，就業規則，倫理規程があるが，特に重要なのは倫理規程である。CDB のトップマネジメントが，外部の有識者とともに，毎年各研究室を訪問している。	特になし
DCS	センター長がリーダーに年度評価を行っている。リーダーは簡潔な報告を求められるが，この評価の主な目的は研究状況の確認であるため，ICS の性質も持つと考えられる。	2 年半に 1 回の外部評価が行われている。リーダーは外部評価に向けて入念に準備を行うとともに，評価された内容を真摯に受け止め，その後の研究の改善に役立てている。
ICS	運営会議を行っている。多様な専門領域に属する人々が集い，必要な情報を用いて意思決定を行っている。併せて，CDB 内のさまざまな研究の内容を共有する機会も設けられている。	特になし

(著者作成。)

第 7 章　追加調査

本章では，事例研究の結果を踏まえて実施した追加調査について記述する。第 1 節では調査の概要を示し，第 2 節ではリサーチサイトにおける業績管理システムについて述べる。第 3 節では小括を行う。

7.1　調査の概要

前章の事例研究との比較考察を主な目的として，2018 年 6 月 4 日の 16 時より約 2 時間，神戸大学大学院農学研究科の一研究室に所属する D 准教授へのインタビュー調査を実施した。この追加調査は同研究科内の D 准教授の研究室において実施し，著者ならびに前述の S 氏が同席した。

調査では，事例研究におけるリーダーへのインタビュー調査と同一の質問項目を提示し，必要に応じて口頭で追加の質問を行った。したがって，基本的には，付録 A-Ⅲに示した質問項目を提示している。なお，追加調査においては，各種の業績管理システムが D 准教授個人のモチベーションや研究成果にどのような影響を与えているかに焦点を当てた。

D 准教授が所属する研究室には，トップに別の教授が所属しているが，2 人は各々の担当学生に指導を行っており，ある程度独立して教育研究活動を進めている。また，D 准教授は男性であり，大学院博士後期課程修了後，国内の大学での博士研究員や国立研究開発法人での協力研究員を経て，2011 年に任期付きの助教として神戸大学大学院農学研究科に着任した。その後，2013 年より任期なしの准教授となり，調査時点に至っていた。

このように，D 准教授は彼自身の研究経歴の中で，協力研究員，任期付きの助教を経験している。彼によれば，協力研究員の頃は研究活動に専念し，任期の中でコンスタントに論文を発表していくことを目指していたが，大学でのポストを得て以降は，徐々に教育活動のウェイトを大きくした。なお，D 准教授は，調査時点で博士課程の学生 1 名，修士課程の学生 8 名，学部 4 年生の学生 5 名を受け持っていた。卒業・修了後は，大半の学生が一般企業に就職していた。

7.2　業績管理システムの概要と成果に対する影響

D 准教授の所属研究室(以下 D 研究室)では，研究室としての目標や理念は特に掲げていない。教員が学生に対して，D 研究室のテーマに沿った研究テーマを与

え，個々の学生の方向性に応じた個別指導を行っている。一方で，農学研究科としては「農場から食卓まで（From Farm To Table)」というスローガンを掲げているが，D 研究室では，常時このスローガンを意識した研究活動が行われているわけではない。

次に，行動規範および倫理規程に関して，D 研究室では，D 准教授が学生に対して，研究室に在室する時間帯を具体的に指示している。研究倫理に関しては，科学研究費で規定されている倫理を学生にも徹底している。また，同様に研究倫理の観点から，月に 1 回実験ノートのチェックを実施している。前者の在室時間帯の定めは完全には遵守されておらず，後者のノートチェックも隅々まで確認することは困難であるが，これらによって研究室内の統制が図られている。

DCS には，農学研究科の教員評価が該当する。これについて，2018 年 6 月 19 日に農学研究科の総務課担当者にメールで問い合わせたところ, 6 月 25 日に回答を得た。その回答によれば，教員評価は，研究，教育，管理運営，社会貢献の 4 項目について行っており，特に研究面での評価指標は，①著書・論文数，②研究発表等の件数，③学会賞等の受賞の有無，④外部資金の獲得の有無で構成されている。この評価の結果は昇給ならびに昇格の際の補足資料となるが，昇給や昇格に直接影響を与えてはいない。一方で，研究室内では教員が他の教員や学生に対して何らかの業績評価を行うことはない。

D 研究室および農学研究科では，厳密な ICS は認められなかった。なお，ICS に近いシステムとしては，研究室内ではおおよそ半年に 1 回設けられる学生の研究発表，研究科全体では修士論文や博士論文の発表会がある。しかし，これらの中でも特に研究科全体で行われる発表会は，本論文が則る ICS の定義のうち，マネジャーによる部下の意思決定行動への関与には該当しない。また，公式のシステムではあるが，専門分野の異なる教員や学生も多数参加するため，研究室内の発表と比較すると双方向的な情報システムとしての性格も弱いと考えられる。これらに加えて，D 准教授および D 研究室の学生たちは，研究結果がまとまった時には，主に国内学会に参加して発表を行っている。

上記の一連のシステムの中で，D 准教授の研究へのモチベーションや研究成果に比較的大きな正の影響を与えていたのは，学会への参加である。彼の研究へのモチベーションの源は研究領域への興味や関心であったため，その興味や関心が高まるような知的刺激を受けることが，モチベーションの向上に寄与していた。一方で，研究科内での業績評価について，D 准教授は，研究室が異なれば研究の

性質や進め方のスタイルも異なるため，業績評価が一律に機能しているとは考えていなかった。そのため，その業績評価によってモチベーションやその後の研究成果が高まるという実感も持っていなかった。

「*どうしてもやっぱり，すべての意味で公平な評価システムっていうのはなかなか作るの難しいと思うんですよね。だから，ここは気に入らないとか，自分のスタンスと合わなくて，低評価のところっていうのはやっぱりストレスになったりとかするとは思うんですよ。でもそれいちいち言っていても，キリがないんですよね，そんなの。やっぱり学部としてまとめて評価しないといけないですし，研究機関としてある程度まとめて評価しなきゃいけないということになるんで*」(D 准教授)

さらに，業績管理システム以外にモチベーションや研究成果に影響を与えている要因としては，大学教員がこなさなければならない業務が増大し続けていることが挙げられた。この点に関しては，国立大学の独立行政法人化が大きく影響している。また，D 准教授自身，研究員から任期付きの助教を経て調査時点に至るまでに，徐々に教育活動，具体的には担当学生の指導にウェイトを置くようになっていた。そのため，学生の研究に対する姿勢も，D 准教授のモチベーションや研究成果に少なからず影響を与えていた。

このように，理化学研究所と神戸大学大学院農学研究科はともに国立の高等研究機関であるが，後者は高等教育機関でもある。したがって，本論文の追加調査においては，研究活動と教育活動の関係性や，教育活動が研究活動に与える影響についても尋ねた。その結果，両者は密接に関連していた。特に D 准教授の研究テーマの一部が彼の担当学生のテーマにもなっていることから，研究に真摯に取り組む学生がいれば自身の研究も進み，反対に，気苦労の多い学生がいれば研究が停滞しやすい。彼は，最終的に研究をもって良い研究者を育てることにやりがいを見出していた。

7.3　小括

本章では，神戸大学大学院農学研究科での追加調査について記述した。特に追加調査の主な結果は以下の 3 点にまとめられる。第 1 に，研究室内では，教員が学生に研究倫理の遵守を促しているが，目標や理念，業績評価，厳密なインタラ

クティブコントロールに該当するミーティングやディスカッションは存在しない。このことから，少なくとも D 研究室では，CDB の 3 つの研究室ほどには厳格な業績管理は行われていないことが分かる。

第 2 に，本論文の分析フレームワークに含めた業績管理システムの中で，D 准教授の研究へのモチベーションや研究成果に最も大きな正の影響を与えていたのは学会への参加であった。これに対して，研究科内で行われている業績評価は，彼のモチベーションや研究成果に貢献していなかった。その理由として，農学研究科の業績評価では基本的に一律の定量的な基準が用いられ，高度な専門的知識を持つ者からの質的な評価は行われていないことが考えられる。

第 3 に，業績管理システムのほかにモチベーションや研究成果に影響を与える要因として，研究や教育以外の業務の増大がある。この点については，国立大学の独立行政法人化が強く影響していることが明らかである。追加調査の結果は，このような制度面の影響についても考察することの必要性を示唆している。

さらに，国立大学の研究室では，純粋な高等研究機関の研究室と異なり，教育活動の重要性が高い。本論文における追加調査でも，D 准教授が受け持つ学生の姿勢が彼のモチベーションや研究成果に影響を与えていた。すなわち，国立大学において，少なくとも追加調査の事例では，教育活動と研究活動の間には密接な関係があることが示された。

第 8 章　考察

本章では，これまでの研究結果を踏まえ，ディスカッションを行う。本論文では，コントロールパッケージの概念と専門的知識の程度を反映させた分析フレームワークを構築した。専門的知識の程度を捉える基準としては，業績管理システムの内容や目的，調査対象者の役職に着目した。さらに，業績管理の目的や対象を鑑み，本論文では研究室レベル，センターレベル，リーダー個人のレベルで調査を実施した。ここで，リーダー個人のレベルの業績管理はセンターレベルの業績管理とも考えられる。そこで，本章では 4 つの節を設け，第 1 節と第 2 節ではそれぞれ研究室レベルとセンターレベルで考察を行う。第 3 節では研究室レベルとセンターレベルを併せて考察を行う。第 4 節では，追加調査の結果も照らし合わせて考察を進める。第 5 節では本論文における文献レビューの結果と照合し，学術的な視点から考察をする。

8.1　研究室レベルの業績管理

8.1.1　研究室内の業績管理システム

本款では，リーダーから研究員等に対して行われる研究室レベルの業績管理について考察する。研究室レベルの業績管理では，リーダーが高度な専門的知識を活かして，研究室の研究を発展させ，成果を生み出すことを目指していた。

目標や理念は，研究室レベルのみならず，個人レベルでも存在する。リーダーが掲げる研究室の目標や理念は概念的かつ抽象的であるが，全体として研究成果に正の影響を与えている。なお，リーダーはセンターが募った研究テーマに合致する研究を行い，優れた業績を挙げている。各研究室の目標や理念は，センターの目標や理念とも整合的である。また，特に B 研究室と C 研究室では，研究室の目標を全員で共有することも重視している。このことから，信条システムは研究活動を進めるための基礎となっている。

行動規範としては，主に研究室内のルールが機能している。このルールの目的は，円滑な共同生活を営むことであると考えられ，その内容からも高度な専門的知識を必要とするものではない。一方，倫理規程は，正しい研究を行い，研究の質を保証するためのガイドラインとして機能している。多くの研究経験を積んできたリーダーが主体となって周知徹底していることからも，専門的知識や豊富な経験を必要とするものである。行動規範や倫理規程は，成果との関係は弱いが，

これらによって個々の責任の所在が明確になっている。さらに，これらは裁量の大きい研究活動において，逸脱してはならない領域を規定した客観的な基準でもある。すなわち，境界コントロールは研究成果には直結しないが，信条システムと同様,研究活動の基礎をなしており,特に研究の質を保つために不可欠である。

業績や成果の年度末評価は,給料の査定に関わるCDBの公式の制度であるが，具体的な論文等の形にはなっていない段階の成果もリーダーがきちんと捉え，評価していることが特徴的である。つまり，年度末評価自体はCDB内の研究室で一律に行われているが，詳細な評価基準等は各研究室のリーダーの裁量に委ねられている。例えば，A研究室のリーダーは，プロジェクトへの貢献度や協調性も研究成果と同等に評価している。B研究室のリーダーは，短期的な業績と中長期的な業績を区分し，進行中の研究に対しても質的な評価を行っている。C研究室のリーダーは，個々人の研究テーマや研究の性質に応じた評価を心がけている。全体として，研究活動の性質や評価の期間を踏まえ，1年間で達成可能と考えられる成果と，評価対象との整合性が保たれている。特に発展途上の成果は，リーダーの専門的知識に裏付けられた主観的な評価によって捉えられている。

このような年度末の業績評価については，成果に影響を与えていると感じている研究者とそうでない研究者が混在している。そして，前者の人々は，概ね業績評価が成果に対して正の影響を与えていると感じている。ただし，彼らは業績評価による昇給のような金銭的報酬ではなく，リーダーからの建設的なフィードバックのような非金銭的な側面を尊重している。この結果から，DCSは，研究成果に対して部分的に正の影響を与えていると解釈することができる。

ミーティングやディスカッションでは，リーダーや他のメンバーからフィードバックを受け,あるいは議論に参加することを通じて,研究の進展や改善を図る。これらは，パッケージの4つの構成要素の中で，全体として最も個人のモチベーションを高め，成果にも正の影響を与えている。成果の不確実性が高く，事前に具体的な目標を設定することが難しい研究活動において，ミーティングやディスカッションを定期的に設けることで，軌道の修正ができる。これらが有効に機能する理由として，メンバーの着眼点の多様性も無視することはできないが，とりわけリーダーが深い専門的知識を持っていることがある。

研究室内の業績管理におけるこれら4つの構成要素間の関係は，以下のように推察される。まず，信条システムと境界システムの間には強い正の関係があり，信条システムはICSに対して正の影響を有すると考えられる。前者の関係につい

て，LOC フレームワークでは，信条システムによって動機づけられる探索的な活動に，境界システムが重要な制限を課す(Simons 1995, p.39)という関係性が説明されている。CDB の各研究室内でも，きわめて抽象的で概念的な目標の下で各自が興味や関心に沿って研究を進めていく中で，行動規範や倫理規程が抵触してはならない事項として定められていることから示唆される。

後者の関係について，LOC フレームワークでは，信条システムと ICS が陰陽の陽の力，境界システムと DCS が陰の力と説明されている(Simons 1995, p.7)。そして，信条システムと ICS は，ポジティブでインスピレーショナルな力を創り出す(Simons 1995, p.7)。この関係は，特に B 研究室のリーダーの発言から推察することができる。B 研究室のリーダーは，研究室の方針をメンバーがよく理解した上で活発なコミュニケーションが行われることを重視している。このことは，コミュニケーションの効果を高めるためには共通の意識を浸透させることが必要であるということであり，信条システムが ICS に正の影響を持つことを示している。ただし，ICS から信条システムへの影響については，明確にはなっていない。

このほか，分析フレームワークには反映することができていないが，研究成果やモチベーションに影響を与える複数の要因が明らかになった。それらは，これまでに所属した研究室の指導教官，競争相手の存在，組織での課外活動，管轄省庁や理事長の方針，特に人的な研究環境，任期，研究費の獲得状況，人間関係，事務仕事等である。各研究室の予算管理に関しては，Davila and Wouters (2005)や Elmassri and Harris (2011)と同様，不測の事態に備えて余裕を持って予算を確保しようとすることや，Balakrishnan et al. (2007)で観察されたような，予算期間の終盤に支出が増大する傾向が確認された。

CDB の業績管理においては，いずれの研究室でも，リーダーが有する高度な専門的知識とこれまでの研究者としての経験が研究成果に多大な影響を与えている。ただし，それと同時に，制度的な性格を持つ業績管理システムの重要性も高い。各研究室の設置の意義は，各研究室の研究テーマとそれに関連する目標に反映されている。そして，第 6 章第 1 節で述べた，文部科学大臣や RAC からの評価も，各研究室において行われる業績管理の基礎となる制度であろう。さらに，各研究室において年度末に行われる評価は公式の業績管理システムであり，リーダーの裁量を取り入れながら実施されている。一方で，ラボルールやミーティング，ディスカッション等の詳細は，各研究室においてリーダーを中心に決定されている。このことから，評価制度をはじめとする公式のシステムの枠組みの中で，リーダ

ーの裁量を活かした業績管理が行われていると解釈することができる。したがって，CDB への調査結果は，各研究室のリーダーの独自性が強く反映された業績管理システムの設計と利用を示している。

8.1.2 研究室間の業績管理システム

本款では，調査対象の 3 つの研究室の特性と業績管理システムの関係についても検討し，研究室間の比較考察を行う。3 つの研究室はいずれも生命科学分野のテーマに沿って研究を進めているため，活動の特性には大きな差がない。したがって，本論文の調査結果において活動の特性の影響は最小限に抑えられていると期待される。しかしながら，リーダーの経歴や，研究室のメンバーの数において，それぞれの研究室には違いが認められる。

まず，A 研究室では，研究に従事している人数は B 研究室よりは少なく，C 研究室よりは多い。また，A 研究室のリーダーは 3 名のリーダーの中で最も若手であり，調査時点では 6 年目以降の契約が更新されて間もなかった。そして，A 研究室では，B 研究室および C 研究室と異なり，リーダーと研究員等との 1 対 1 のミーティングが定期的に行われており，他の研究室との研究関連のインタラクションは少ない。

次に，B 研究室は，人数の面で最も規模が大きい。そして，調査対象の 3 名のリーダーの中で，B 研究室のリーダーは最も年長であり長い研究経歴を持つ。B 研究室では，全員でのセミナーとグループごとのディスカッションは定期的に行われているが，1 対 1 のミーティングは必要に応じて設けられる。A 研究室と比較すると，B 研究室ではリーダーが個々の研究員等に割いている時間は少ないと予想される。一方で，B 研究室では他の研究室との研究関連のインタラクションを通じて，より広い視点に触れながら研究を進めていることが分かる。

最後に，C 研究室は，研究に従事する人数が 3 つの研究室の中で最も少ない。かつては 1 対 1 のミーティングを週 1 回に設定しており，リーダーが個々のメンバーに対して異なる着眼点で評価を行い，研究員の証言によればリーダーとの接点を持ちやすいといった特徴がある。このような業績管理が可能な理由に，研究室の規模は確実に含まれるであろう。ただし，調査時点では C 研究室のリーダーは非常勤であり，他の研究室のリーダーよりも研究室に居られる時間が短かった。そのため，リーダーが個人に割くことができる時間は必然的に制限されているが，オンラインでの情報共有の仕組みを整備することで，このハンディキャップを補

うことができている。また，C 研究室も B 研究室と同様，他の研究室とのインタラクションが活発である。

以上の，研究室レベルの業績管理についての発見事項は，図表 13 にまとめられる。各セルのカッコ内には，業績管理において研究成果への影響が強い場合には◎，成果への影響が認められる場合には○，成果への影響が希薄な場合には△を示している。研究室レベルの業績管理では，その主目的が研究室における研究の発展であることから，リーダーの専門的知識が活かされている。実際に，行動規範は研究室の研究環境を保つためには重要と考えられるが，研究成果との直接の関係は弱い。そして，前述のように，ICS に当たるミーティングやディスカッションが果たす役割が大きい。調査対象の 3 つの研究室では，基本的には個人単位で研究テーマを持っていることから，研究員は可能な限り自らの判断に基づいて意思決定を行い，研究を進めている。ただし，そのプロセスにおいては，専門的知識を持つリーダーの定期的な介入が必要となる。

図表 13　研究室レベルの業績管理システム

構成要素／専門性	高い	低い
信条	目標・理念【○】	該当なし
境界	倫理規程【○】	行動規範【△】
DCS	業績・成果の評価【○】	該当なし
ICS	ミーティング， ディスカッション【◎】	該当なし

（著者作成。）

8.2　センターレベルの業績管理

次に，センター長とリーダーの関係および外部評価委員会とリーダーの関係に着目しながら，センターレベルの業績管理について考察する。センターレベルの業績管理では，各研究室の研究状況や研究成果の把握だけでなく，センター全体としての方向性や組織運営にも焦点が置かれる。

センターレベルでの信条システムとしては，CDB のミッションが挙げられる。ミッションでは，基礎研究と応用研究の双方について組織の方向性を掲げ，両領域に属する研究者たちの相互理解を促している。ミッションは，外部の専門外の

人々にも伝わるように表現されているが，それを掲げるのは今後あるべき研究の方向性を理解している人物であるため，専門性が高いと解釈できる。各研究室のリーダーはこのミッションを少なからず意識しており，センターの方向性に沿った研究室運営にも活かされている。ミッションの最大の効果は，相互理解を通じた組織としてのまとまりであると推察される。組織内でまとまりが生まれることで，研究成果にもつながっている可能性は小さくない。

境界システムとしては，年に 1 回の研究室訪問による研究倫理の遵守状況の確認が挙げられる。行動規範や就業規則は明確に存在するが，それらの周知は個人や研究室のリーダーに任されており，センター長が周知することはない。このことからは，研究倫理の徹底にはセンターレベルでも力を入れており，研究倫理の遵守が組織的にも社会的にも非常に重要であることが分かる。研究倫理の周知徹底を行う組織のトップは，研究倫理に関する専門的知識と研究者としての豊かな経験を活かしている。センターレベルでの境界システムも，研究室レベルのそれと同様，成果との直接的な関係は弱いと考えられるが，研究活動を行う上での大前提として機能している。

DCS としては，リーダーの自己評価に基づく，センター長からリーダーへの毎年の個別評価が確認された。この評価では外部評価委員会が提示した結果を参考にした助言が行われているが，形式的な側面も強く，研究成果への影響はさほど認められなかった。センター長も述べたように，この評価の最大の目的は，センター長とリーダーが情報を共有し，各研究室で研究が問題なく円滑に進められているかを確かめることである。したがって，この評価は DCS よりも ICS の性格が強いとも考えられる。このことを踏まえると，センター長からリーダーに対しては，高度な専門的知識を駆使した DCS はほとんど存在しないと予想される。

ただし，ここで外部評価委員会とリーダーの関係に視点を転じると，10 年の任期の中で 2 年半ごとにリーダーに対して実施される外部評価が，専門性の高い DCS として重要な役割を果たしている。この外部評価では，公平かつ公正な視点から，研究室としての研究の質向上，リーダーの契約更新の判断，そして彼らの将来のキャリアを導いていくことが図られている。評価者には，論文にまとまらない段階の成果も質的に正しく評価できる能力が求められる。リーダーにとって，この外部評価は非常に意義がある。リーダーは，深い専門的知識を持つ外部評価委員会が時間をかけて準備し，この評価が実施されていることを理解しているため，評価結果を真摯に受け止め，その後の研究内容の改善に役立てている。

ICS としては，運営に関するものとして運営会議，研究に関するものとしていくつかのミーティングやセミナーがあった。これらに関しても，センター長は統制者としてではなく，責任者として携わっている部分が大きい。Simons (1995)の定義にもあるように，これらのミーティングやセミナーにおいては，マネジャー(センター長)が部下(リーダーや研究推進室)の意思決定行動に関与しているが，その逆も当てはまると解釈できる。つまり，部下がマネジャーの意思決定に関与しているということもできる。その意味で，双方向的な性格も認められる。また，専門的知識の視点から見ると，運営関連と研究関連のいずれにおいても，各自が持つ情報を結集し，必要な情報を用いて意思決定を行っていると考えられる。したがって，Simons (1995)が定義したように，センターレベルの ICS は典型的な情報システムである。センターレベルの ICS には，多様な専門領域を持つ研究者や職員が関わっており，全員が統制をする側にもされる側にもなり得る。

以上のほか，センターレベルの業績管理においては，研究室間でのセミナーや，組織外部の専門職コミュニティである学会の重要性も示された。これらは主に，ICS として機能していると考えられる。普段とは異なるコミュニティに定期的に参加することで，多様な視点を取り入れ，不確実性と専門性の高い活動の成果を生み出していくことにつながっている。このほか，業績管理システムの有効性を高めるためには，任期の有無や期間，課外活動，組織内外の集団の中での自身や自身の研究室のポジショニング等をいかに考慮していくのかも肝要な点である。

センターレベルの業績管理についての発見事項は，図表 14 にまとめられる。各セルのカッコ内には，業績管理において研究成果への影響が強い場合には◎，成果への影響が認められる場合には○，成果への影響が希薄な場合には△を示している。センターレベルの業績管理では，各研究室の研究状況や研究成果の把握だけでなく，センター全体としての方向性や組織運営も重視しているため，研究面(職業上)の成果と運営面(管理上)の成果の両方を念頭に置いている。

研究面では，センターとしての方向性を定め，各研究室の研究内容の共有を推進している。運営面では，センター長，リーダー，研究推進室の間で情報共有を図ると同時に，幅広い専門領域を持つ人々が集まって，必要な情報を用いて意思決定を行っている。このように，センターレベルの業績管理は，特に情報共有を重視しているため，研究成果との直接の関係は強くない傾向がある。その中で，外部評価委員会が行うリーダーの評価は，センターレベルで研究の質向上を図るための重要なシステムとして位置づけられる。

図表 14　センターレベルの業績管理システム

構成要素／専門性	高い	低い
信条	ミッション【○】	該当なし
境界	倫理規程【○】	行動規範，就業規則【△】
DCS	外部評価委員会からリーダーへの評価【◎】	センター長からリーダーへの評価[42]【○】
ICS	各種のミーティング，セミナー【△】	運営会議【○】

（著者作成。）

これまでの考察から，専門職組織において成果を生み出すためには，専門的知識を活かした業績管理システムだけではなく，良好な研究環境をつくり，必要な情報を共有するためのシステムも整えていくことの重要性が示唆される。本論文が対象とした CDB の事例では，各研究室のリーダーが，自身の研究室の研究成果を生み出すことと，研究環境の整備の両方に尽力していると考えられる。このように，研究活動の性質を十分に反映させた多角的な業績管理システムが機能していることで，組織成員からもある程度の納得がなされていると予想される。

8.3　研究室レベルとセンターレベルの業績管理の関係

本章の第 1 節と第 2 節での考察をもとに，本節では両レベルの業績管理を併せて考察を行う。研究室レベルでは，研究成果を生み出すことを意識している。センターレベルでは，研究面では各研究室の研究内容について情報共有を行い，CDB 内での相互理解やまとまりを促進することに重きを置いている。そして，研究の質向上を図るため，外部評価委員会からリーダーに対して，高度な専門的知識を活用した評価が行われている。一方，運営面では，幅広い専門領域を持つ人々が集まり，必要な情報を用いて意思決定を行っている。

すなわち，研究室レベルとセンターレベルでは業績管理の目的や，業績管理に

[42] 前述のように，リーダーの個別評価は ICS の側面も有すると考えられる。

関わる人々の専門性，さらには与えられている裁量にも違いがあり，それらの違いに応じた業績管理が実施されている。そこで，CDB という組織の視点から捉えた場合，研究室とセンターでの業績管理がどのような関係にありどのような効果をもたらしているのか，あるいはどのような課題が存在するのかを考察することも必要であろう。

前節でも述べたように，研究室レベルの業績管理とセンターレベルの業績管理の双方に深く携わっているのは，各研究室のリーダーである。研究室の中では研究成果を生み出すことに努め，研究室の外では自らの研究内容の発信やさまざまな情報共有によって，センターの方向性を意識し，研究環境の整備に力を入れている。業績管理システムの運用においても，研究室レベルでは，リーダーの専門的知識を活かしたミーティングやディスカッションによる質的な業績管理が，研究成果に貢献している。

一方，センターレベルでも研究の性質を踏まえた業績管理が行われているものの，外部からの評価や理化学研究所全体の目標を考えると，少なからず客観的な成果は求められている。したがって，定量的な業績管理も行われていると考えられる。そして，センターレベルでは研究成果を生み出すことよりも，情報共有や意思決定のために専門的知識が活用されている傾向が強い。両レベルの業績管理は，それぞれの目的や責任範囲が明確にされており，リーダーが各研究室の研究活動の指揮統制と，研究室における現状の伝達やセンターとしての意思決定を担っている。このように，両レベルでは業績管理のタイプは異なるが，研究成果の不確実性の高さを念頭に置き，長期的な視点から業績管理が行われている。その結果，研究室レベルとセンターレベルを総合しても，CDB の方向性と合致した，個人のストレスや不安も少ない業績管理が実施されている。

組織階層の視点を採る場合，リーダーはミドルマネジャーとして，センター長，外部評価委員会，研究員等との関係性に応じた業績管理を行う必要がある。そこで，研究室レベルとセンターレベルを総合した場合に生じる最大の課題として，リーダーがセンターレベルの業績管理にどの程度携わるべきなのかが不透明なことが挙げられる。

例えば A 研究室の研究員やテクニカルスタッフは，リーダーが研究以外の業務で多忙であることが成果やモチベーションに負の影響を与えていると述べた。一方，センター長への調査では，各研究室のリーダーがセンターの管理運営に携わることで，センター長の負担が軽減されるだけでなく，CDB 全体として適切な意

思決定ができていることが分かった。第 5 章の第 3 節で記述した岩崎氏の証言によれば，研究と管理運営の両方で第一線に立つことは相容れない可能性が高い。ところが，研究に専念することが最も成果につながるのかも，不明瞭である。この点に関しては CDB や理化学研究所のみならず，他のあらゆる専門職組織に通じるだろう。

本研究の調査対象となった理化学研究所は，文部科学省や国民に対して各センターの客観的な数値目標も公表し，国立研究開発法人として運営を行っている。その中で，センターレベルでは研究所が定めた制度，研究室レベルではセンターが定めた制度に部分的に従っている。しかし，文部科学省からの評価は，定量的な情報を参考にしつつ，研究計画の達成度や研究の進捗も十分に考慮した総合的な評価であるため，少なくとも研究活動に深刻な負の影響を与えるものではないと予測される。また，センターレベルでも研究室レベルでも公式の制度は存在するが，本論文の事例研究の結果から，日常の研究活動や組織運営を大きく制約するものではないと考えられる。

8.4 追加調査との比較考察

本節では，事例研究の結果と，追加調査で得られた結果との比較考察を行う。追加調査は国立大学の研究室を対象としたものであった。事例研究の結果との共通点として，学会への参加が，相対的に調査対象者の研究成果にプラスの影響を与えていたことが挙げられる。いずれのリサーチサイトも，非常に不確実性の高い研究を行っていることから，知的刺激を受けることがプラスに作用していると考えられる。その一方で，本論文の分析フレームワークに沿った業績管理システムは，追加調査では部分的にしか確認されず，CDB ほど厳密な業績管理は行われていなかった。これについては，いくつかの理由が考えられる。

第 1 に，大学の研究室で教員が指導する相手は学生であり，学生の多くは学部や大学院の修了後，一般企業に就職する。つまり，最終目標は学生が学位を取得することである。一方，CDB の研究室では，リーダーは一人前の研究者を育てながら，自身も大学等で任期のないポストを得ることが最終目標である。第 2 に，高等研究機関と大学に求められることの違いである。理化学研究所や CDB は，質の高い研究成果を強く求められているが，大学では研究成果のみならず，教育や社会貢献の成果も同等に重視される。このように，目標や求められることの違いが，業績管理の厳格さの程度にも影響していると考えられる。第 3 に，特に本

論文の追加調査の対象者となった D 准教授は既に任期のないポストを獲得していた。すなわち，D 准教授よりも，CDB の任期付きの研究者の方が，一定期間に研究成果を挙げる必要性が強いと考えられる。

また，本論文の追加調査では，業績評価が D 准教授のモチベーションや研究成果に対して，少なくとも正の影響は与えていないことが分かった。なお，CDB では，リーダーは外部評価，研究員等は年度末評価によって，程度の差はあるがモチベーションや研究成果が向上していると感じていた。この相違の理由については，第 7 章の第 3 節でも触れたが，農学研究科の業績評価では基本的に一律の定量的な基準が用いられ，CDB のように高度な専門的知識を持つ者からの質的な評価は行われていないことが考えられる。その結果，業績評価の結果が研究の性質や実態を反映している程度にも大きな差が出ていると推測される。

さらに，前述のように，D 准教授は国立研究開発法人の協力研究員を経て国立大学に移り，調査時点に至っていた。すなわち，彼は本研究が対象とした 2 つのタイプの組織の両方に所属した経験を持つ。特にそれぞれの組織における業績評価の指標に焦点を当てると，協力研究員であった当時は研究に専念し，任期の中でインパクトファクターも意識した論文の発表を目指していた。

ここで，CDB の 3 つの研究室への調査結果を振り返ると，リーダーから研究員への評価の指標は一律ではなかった。つまり，リーダーの裁量で質的な評価が行われていた。対して，農学研究科での業績評価の指標は，一律で定量的であった。この点は，両組織における業績管理の大きな相違点である。CDB の各研究室では，個々の研究員に対してリーダーの豊富な専門的知識を活かした質的な評価が行われることで，研究員のモチベーションが向上していた。一方で，農学研究科内での業績評価によって，D 准教授のモチベーションは変化していなかった。2 つの組織への調査結果から，評価指標は個人のモチベーションやその後の研究成果にも影響を与える可能性が高いと推察される。

8.5　先行研究に基づく考察

本論文でレビューした先行研究と照らし合わせると，本論文の結果からは以下の示唆が得られる。まず第 1 に，本論文では，財務／非財務の視点では非財務的なコントロールに焦点を絞って分析を行ってきた。実際に，CDB では研究成果の質的／主観的な評価，研究活動におけるミーティングやディスカッション，目標や理念といった，非財務的なコントロールシステムが組織や個人の成果を生み出

すために中心的な役割を果たしていると推察される。これに関連して，個人レベルでも,昇給のような金銭的報酬の影響力はほとんど確認されなかった。ただし，C 研究室への調査から，研究成果のためには研究費の獲得も重要であることが分かったため，財務的な要素の影響も無視することはできない。

コントロールの対象としてのアウトプット，プロセス(行動)，インプットも，多くの先行研究(e.g.,Osterloh 2010; Ouchi 1979; Rockness and Shields 1984)で注目を集めてきた。しかしながら，本論文では，検討対象の範囲や，評価の性質を踏まえ，分析においてはこれらを含めていない。実際に，CDB ではアウトプットとプロセス(行動)の両方が評価の対象となっている。このことは，例えば研究室レベルでの年度末評価が，論文の発表や研究の進捗のほか，日々の研究活動への取り組みや態度も対象としていることから推察される。また，センター長への調査において，リーダーの採用というインプットコントロールが重要であることは限定的に確認された。このことから，研究活動の業績管理においては，アウトプット,プロセス,インプットを総合的に勘案することが必要であると考えられる。

コントロールパッケージの視点を採る研究は，これまで専門職組織を対象とした管理会計研究では進んでいなかった。このことは実務の実態と学術研究の結果との乖離をもたらしているおそれがあることから，本論文ではコントロールパッケージの概念に着目し，Simons (1995)の LOC フレームワークを用いた。専門職組織を対象としたこれまでの研究では，コントロールの利用法としての DCS と ICS が注目され，これら 2 つだけが援用されてきた傾向があった。これに対し，本論文では，専門職の文脈における信条システムや境界システムの存在と意義を示した。このことから，専門職組織においても LOC フレームワークの 4 つの構成要素が機能していることが分かる。この点を詳細に述べると，特に信条システムと ICS の重要性が相対的に大きいといえる。

コントロールの利用法について，先行研究では，専門職組織におけるインタラクティブコントロール(Abernethy and Brownell 1999; Chong and Mahama 2014; de Harlez and Malagueño 2016)，イネーブリングコントロール(Jørgensen and Messner 2009)，創造性を必要とする場合の主観的業績評価(Grabner 2014)等の有効性が明らかにされてきた。ただし，診断的／強制的なコントロールや，客観的業績評価が役割を果たす余地があることも示されてきた(e.g.,Chiesa et al. 2009b)。本論文の調査でも，ミーティングやディスカッションが ICS の性質を持ち，研究活動における中心的な業績管理システムとして機能していることが分か

った。また，リーダーから研究員等への業績評価，外部評価委員会からリーダーへの業績評価は，リーダーや外部評価委員が評価対象者の特性や研究の性質を考慮に入れながら行っていた。なお，これらの業績評価は DCS に該当する。すなわち，専門職組織における DCS は，専門的知識を持つ者がその知識を駆使して行うことで，その有効性が高まると考えられる。

コントロールシステムへの関与については，本論文では詳細な分析は行っていないが，インタビュー調査において一定のデータが得られた。研究室レベルでの業績管理について述べると，業績評価に関して研究員等がリーダーに意見を伝えるケースは少なかった。その一方で，行動規範となる研究室内のルールや，普段のミーティングやディスカッションはメンバー全員で作り上げられている傾向が確認された。日常の活動に関わることについては，メンバー全員で決定しているため，3 つの研究室では，研究員等も業績管理システムの設計や運用に関与していると考えられる。また，センター長とリーダーの関係では，センター長の意思決定にリーダーが一定程度関与していることが分かった。そのため，CDB の業績管理では，組織成員の関与が十分に行われ，個人の納得も促されていると推測される。本論文の文献レビューでは，複数の参加型予算研究を参照し，その知見をまとめてきた。そして，実際の調査においても予算管理の実態を問うたが，予算に関しては理化学研究所やセンター，研究科の中で配分基準が決められており，参加型予算が行われていることは確認できなかった。

最後に，専門職の業績管理に関しては，個人に焦点を当てた研究も進められてきたことは既に述べた。その中でも，業績管理システムが個人のモチベーションに与える影響は，特に多くの注目を集めてきた。本論文の分析フレームワークでは考慮していないが，事例研究では業績管理システムが個人のモチベーションに与える影響についても調査した。その結果として，次の 2 点を示すことができる。第 1 に，CDB の 3 つの研究室においては，業績管理システムとモチベーションの間の関係は強くない。この背景には，多くの調査対象者のモチベーションの源が専門の研究領域への興味・関心であったことがあるだろう。すなわち，彼らは内発的に動機づけられているため，業績管理システムがモチベーションの向上に貢献する余地は小さいと推察される。

先行研究(e.g.,Kallio and Kallio 2014; Ter Bogt and Scapens 2012)の問題意識は，業績管理システムが内発的なモチベーションを阻害しかねないことであった。特に，論文の本数をはじめとする定量的な指標に偏った研究業績評価の弊害が指

摘されてきた。これに照らし合わせると，CDB や CDB に属する研究室では研究の性質を踏まえた業績管理が行われていることから，個人のモチベーションに対する業績管理システムの負の影響が特に観察されなかったと考えられる。実際に，追加調査では定量的な業績評価が観察され，それによるモチベーションの向上は確認されなかったことからも，評価指標の影響力は大きいことが分かる。

第 2 に，CDB の 3 つの研究室の業績管理では，昇給をはじめとする金銭的な報酬よりも，建設的なフィードバックや好意的な評価を得ることが，研究員のモチベーションを高めていた。金銭的な報酬の影響の小ささについては，任期や昇給の幅といった要因の影響を無視できない可能性があり，例えば任期がより長い場合や無期雇用の場合，昇給の幅がより大きい場合には，金銭的な報酬の効果は高まるかもしれない。しかしながら，上司や同業者からのフィードバックや評価は，研究員のそれまでの研究成果に客観的な価値を持たせ，その後の研究の具体的な方向性を示すと期待される点で有効であろう。先行研究の視点に基づくこれらの考察の要約は，以下の図表 15 に示すとおりである。

図表 15　先行研究の視点に基づく考察の要約

先行研究の視点	考察の要約
財務／非財務	先行研究(Abernethy and Brownell 1997; Naranjo-Gil and Hartmann 2006)と同様，非財務的なコントロールが，成果を生み出すために重要な役割を担う。研究費の獲得状況や予算等の財務的な要因も，今後検討の必要性がある。
コントロールの対象	アウトプット，プロセス，インプットを総合的に勘案したコントロールが行われている。このことは，インプットコントロールだけでなく，アウトプット／プロセスコントロールも適切に組み合わせて用いることが効果的であることを示す。
コントロールパッケージ	Sutton and Brown (2016)のように，専門職組織における業績管理も，企業等の組織と同様，パッケージの概念で捉えることができる。また，先行研究ではあまり捉えられてこなかった，信条システムや境界システムの有効性も認められる。
コントロールの利用法	Abernethy and Brownell (1999)や Chong and Mahama (2014)と一致して，専門職組織ではインタラクティブな利用が中心的に機能している。一方，専門的知識を持つ者による診断的な利用の有効性も確認された。この点は，Chiesa et al. (2009b)や Grabner (2014)の知見を総合することで導き出される。
コントロールシステムへの関与	組織メンバーは，各自の意見の伝達や専門的知識の活用を通じて，業績管理システムの設計や運用に関与している。これによって，相互理解や個人の納得が促されている。この点は，参加型予算の先行研究(Elmassri and Harris 2011; Parker and Kyj 2006; 中村正伸 2017)にも通じる。
モチベーションへの影響	業績管理システムはモチベーションにあまり影響を与えていない。先行研究(e.g.,Kallio and Kallio 2014; Ter Bogt and Scapens 2012)が指摘した問題点は，高度な専門的知識を持つ者による質的な業績管理によって解消されている。

(著者作成。)

第 9 章　結論

本章では，本論文の結びとして，第 1 節において結論，第 2 節において学術的ならびに実務的な貢献,第 3 節において限界および将来の研究の方向性を述べる。

9.1　本論文の結論

本論文では，高等研究機関における業績管理システムの設計と運用，それらの成果への影響についての研究を行った。具体的に「高等研究機関において，研究成果を生み出すために業績管理システムがどのように設計され，運用されているのか」という研究課題を提示し，コントロールパッケージと専門的知識の程度の視点から分析した。また，分析に際し，専門的知識や，業績管理の目的や対象を考慮し,研究室レベルとセンターレベルでそれぞれ発見事項をまとめた。さらに，本論文で参照した先行研究の視点と照合し,学術的に考察を行った。本論文では，高等研究機関における業績管理システムの設計と運用，およびそれらが成果に与える影響に関して，以下の 3 つの結論を提示する。

第 1 に，研究成果を生み出すためには，高度な専門的知識を持つ上司が，部下の研究の進捗を定期的にモニタリングすることが最も重要である。研究活動は専門性と成果の不確実性がきわめて高いため，定期的な軌道修正を通して具体的な成果につなげていく。このような業績管理システムは，関与するメンバーや管理する内容に多様性を持たせ，インタラクティブに利用することが，客観性を高めていくために効果的である。その一方で，リーダーに対しては，外部評価委員会から診断的な業績評価が行われており，その有効性も確認された。このように，公式の業績管理システムを設け，リーダーや外部評価委員会が評価対象者の研究成果を定期的にモニタリングしていくことが,CDB における優れた成果につながっていると結論づけられる。

第 2 に，業績管理システムの組み合わせに関して，信条システムと境界システムの間に正の関係があり，信条システムは ICS に正の影響を有し，研究機関の成果を生み出すために有効に機能する。これらの関係は特に研究室レベルの業績管理で顕著であるが，センターレベルでも認められる。より詳細に述べると，研究活動において目標やミッション等の信条システムは最大の基礎であり，研究倫理等の境界システムも同等に重要である。これによって，Simons (1995)が述べた，許容範囲内での意欲的な機会探索が推進されている。

ICS の有効性は，特に目標の理解や共有，すなわち信条システムによって高められる。研究室やセンター等の集団内では，構成員間で方向性が一致している必要がある。ただし，本論文では ICS が信条システムに与える影響については検討できていない。なお，DCS の有効性は，外部評価委員からリーダーに対して行われる業績管理においては顕著であるが，研究室レベルの業績管理においてはさほど高くない。

第 3 に，研究活動を円滑に進め成果につなげるためには，組織全体で研究内容の共有を促進するだけでなく，研究環境の整備等も徹底し，研究活動と管理業務の連携を図ることが重要である。本論文の事例では，センターレベルの業績管理でこの連携が意識されていた。具体的に，センター長とリーダーや研究推進室との間で随時情報共有を行い，定期的な運営会議を設けていた。多様な専門領域に属する研究者や管理経験の豊富な人材が集い，必要な情報を用いて意思決定を行うことで，組織の方向性が定まり，研究環境の整備にもつながる。このことを組織階層の視点で説明すると，各研究室においてセンターのミッションをある程度意識した研究活動を行っている点で，リーダーが特に重要な役割を果たしているといえる。しかし，リーダーの管理業務の多さが研究活動の妨げになっている可能性も指摘されたため，リーダーがどのような管理業務にどの程度関与することが効果的なのかは，本論文では十分に明らかにすることはできていない。

9.2 本論文の貢献

本論文には，以下の学術的貢献と実務的貢献が期待される。まず，学術的貢献としては次の 3 点が挙げられる。第 1 に，管理会計領域における業績管理研究への貢献である。LOC フレームワークの各システムの詳細ならびに成果への影響と，研究活動における信条システムと境界システムの間の正の関係，信条システムが ICS に与える正の影響を見出し記述したことで，各システムの役割をより明確にした。具体的には，目標やミッションを徹底し，同時に研究倫理の遵守も徹底するほど，研究活動の質が高まる。また，目標やミッションの共有を促進することで，構成員間の方向性が一致し，ICS の有効性が高まっている。

第 2 に，専門職組織を対象とした管理会計研究への貢献である。そのような研究の中でも，研究機関を対象とした研究蓄積は特に少なく，業績管理システムの設計と運用において考慮すべき要因が明らかにされた。パイロット調査や追加調査の結果も併せて考えると，モニタリングの頻度，教育活動や管理業務とのバラ

ンス等を考慮する必要性が高い。また，特に業績評価においては，専門的知識を持つ者が質的な評価を実施することが効果的である。

第 3 に，マネジメントコントロールの理論への貢献である。本論文ではコントロールパッケージの概念を軸に据え，専門的知識の程度を加えて分析を進めた。その結果，コントロールパッケージを検討する上で，専門的知識や業績管理の目的を考慮することが重要であると示唆された。このことは，従来の多くの研究で着目されてきた組織特性のほか，専門性等の個人特性についてもより詳細な検討を重ね，専門職組織の実態に即した理論を構築し，今後の研究を進めていくことの意義を示している。

一方，実務的貢献としては次の 2 点が挙げられる。第 1 に，単一の組織の中での複数の階層における業績管理システムを考察したことで，現実の組織での業績管理実務に詳細な含意を提示していることである。本論文の事例では，研究室レベルでは主に研究成果を生み出すことを目指し，センターレベルでは主に研究環境の整備に力を入れていた。このように，階層に応じて業績管理の目的や使い方を変化させながら，組織全体での情報共有も徹底することの有効性が明らかとなった。また，個人の専門性の程度を考慮したことで，あらゆる組織における業績管理システムの効果的な設計と運用にも示唆を与えた。

第 2 に，本論文の主なリサーチサイトとなった理化学研究所・CDB は，国内のみならず国際的にも名高い研究機関である。本論文で明らかにされた業績管理システムが，世界から認められる優れた成果に寄与している可能性は決して小さくない。それゆえ，本論文での発見事項は，国内外の研究機関や大学のみならず，企業の研究開発部門や，他の専門職組織の業績管理のモデルケースとしても貢献することが期待される。

9.3　本論文の限界および将来の研究の方向性

本論文の結果ならびに結論を解釈する際には，同時に限界についても考慮しなければならない。本論文には，以下の 3 つの限界が存在する。

第 1 に，研究対象に関連する限界である。本論文はわが国の 1 つの研究機関内の 1 つのセンターに属する 3 つの研究室を対象とした研究であり，パイロット調査と追加調査を含めても 3 つの研究機関への接触を得たに過ぎない。したがって，研究対象を超えた本論文の結果の一般化は，困難であると同時に注意を要する。

第 2 に，研究方法の限界である。本論文はインタビュー調査による定性的な研

究方法を採用しており，統計分析を用いた研究等と比較すると，学術的な厳密さにおいて劣る部分がある。さらに，インタビューの際には，調査実施者である著者と調査対象者の間の認識のずれを最大限除去するよう努めた。しかし，各々の調査対象者の証言という形で得られたデータが，どのような認識に基づくものなのかという点までは，本論文では捉え切れていないという限界がある。

第 3 に，分析フレームワークと実態のギャップに起因する限界である。本論文の調査では，分析フレームワークでは捉えきれない要因も発見された。例えば，任期の存在やその期間，研究室の規模，研究費の獲得状況，金銭的や非金銭的な報酬がこれに該当する。本論文では，業績管理においてこれらの要因を考慮することの重要性を指摘し，考察を加えることにとどまっている。

以上の限界を受けて,今後の研究の方向性を提示する。将来の研究においては，まず，研究対象の拡大を図る必要がある。国立研究開発法人をはじめとする研究機関での調査を継続するだけでなく，大学や，企業の研究開発部門等にも視野を広げ，詳細な比較考察を通じた精緻な知見を導いていくことが期待される。そして，一般化可能性を高めるため，尺度の構築を進め，質問票調査やアーカイバルデータを用いた定量的な研究や，複数の方法を組み合わせた研究を進めていくことも求められる。継続的に幅広く調査を行いより多くのデータを収集した上で，より精緻な理論やフレームワークの構築を進めることが，今後の管理会計研究の発展に寄与するであろう。

さらに，今後の研究では，研究機関における財務的なコントロールの機能についても掘り下げる余地がある。本論文においては，例えば研究費の獲得状況や予算が研究成果に影響を与え得る一方，昇給はモチベーションや研究成果にあまり影響を与えていないことが分かった。併せて，財務と非財務の視点を混合させた BSC 等の業績管理システムの設計や利用についても，専門職の文脈で研究を進めていく意義があるだろう。

参考文献

Abernethy, M. A., J. Bouwens, and L. Van Lent. 2004. Determinants of control system design in divisionalized firms. *The Accounting Review* 79 (3):545-570.

Abernethy, M. A., and P. Brownell. 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 24 (3):189-204.

---. 1997. Management control systems in research and development organizations: The role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society* 22 (3-4):233-248.

Abernethy, M. A., and J. U. Stoelwinder. 1995. The role of professional control in the management of complex organizations. *Accounting, Organizations and Society* 20 (1):1-17.

Adler, P. S., and B. Borys. 1996. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly* 41 (1):61-89.

Adler, P. S., and C. X. Chen. 2011. Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society* 36 (2):63-85.

Agbejule, A., and L. Saarikoski. 2006. The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *The British Accounting Review* 38 (4):427-440.

Agyemang, G., and J. Broadbent. 2015. Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 28 (7):1018-1046.

Ahrens, T., and C. S. Chapman. 2004. Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research* 21 (2):271-301.

Akroyd, C., and W. Maguire. 2011. The roles of management control in a product development setting. *Qualitative Research in Accounting & Management* 8 (3):212-237.

Anthony, R. N., and V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems (12th*

Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Anthony, R. N., and D. W. Young. 2003. *Management Control in Nonprofit Organizations (7th Ed.).* New York: McGraw-Hill Irwin.

Balakrishnan, R., N. S. Soderstrom, and T. D. West. 2007. Spending patterns with lapsing budgets: Evidence from US army hospitals. *Journal of Management Accounting Research* 19 (1):1-23.

Bedford, D. S. 2015. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research* 28:12-30.

Bellé, N. 2013. Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review* 73 (1):143-153.

Bisbe, J., and R. Malagueño. 2009. The choice of interactive control systems under different innovation management modes. *European Accounting Review* 18 (2):371-405.

Bisbe, J., and D. Otley. 2004. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society* 29 (8):709-737.

Brüggen, A., C. Feichter, and M. G. Williamson. 2018. The effect of input and output targets for routine tasks on creative task performance. *The Accounting Review* 93 (1):29-43.

Broadbent, J. 2011. Discourses of control, managing the boundaries. *The British Accounting Review* 43 (4):264-277.

Cavalluzzo, K. S., and C. D. Ittner. 2004. Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organizations and Society* 29 (3):243-267.

Chen, C. X., M. G. Williamson, and F. H. Zhou. 2012. Reward system design and group creativity: An experimental investigation. *The Accounting Review* 87 (6):1885-1911.

Chenhall, R. H. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2):127-

168.

Chiesa, V., F. Frattini, L. Lamberti, and G. Noci. 2009a. Exploring management control in radical innovation projects. *European Journal of Innovation Management* 12 (4):416-443.

Chiesa, V., F. Frattini, V. Lazzarotti, and R. Manzini. 2009b. Performance measurement in R&D: exploring the interplay between measurement objectives, dimensions of performance and contextual factors. *R&D Management* 39 (5):487-519.

Chong, K. M., and H. Mahama. 2014. The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research* 25 (3):206-222.

Christopher, J., and P. Leung. 2015. Tensions arising from imposing NPM in Australian public universities: A management perspective. *Financial Accountability & Management* 31 (2):171-191.

Cools, M., K. Stouthuysen, and A. Van den Abbeele. 2017. Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets. *Journal of Management Accounting Research* 29 (3):1-21.

Davila, A., and A. Ditillo. 2017. Management Control Systems for Creative Teams: Managing Stylistic Creativity in Fashion Companies. *Journal of Management Accounting Research* 29 (3):27-47.

Davila, T. 2000. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society* 25 (4):383-409.

Davila, T., and M. Wouters. 2005. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society* 30 (7):587-608.

Davis, S., and T. Albright. 2004. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research* 15 (2):135-153.

de Harlez, Y., and R. Malagueño. 2016. Examining the joint effects of strategic priorities, use of management control systems, and personal background on hospital performance. *Management Accounting Research* 30:2-17.

Deci, E. L., R. J. Vallerand, L. G. Pelletier, and R. M. Ryan. 1991. Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist* 26 (3-4):325-346.

Deem, R. 2004. The knowledge worker, the manager - academic and the contemporary UK university: New and old forms of public management? *Financial Accountability & Management* 20 (2):107-128.

Ditillo, A. 2004. Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms. *Accounting, Organizations and Society* 29 (3):401-421.

Dunk, A. S. 2011. Product innovation, budgetary control, and the financial performance of firms. *The British Accounting Review* 43 (2):102-111.

Ederer, F., and G. Manso. 2013. Is pay for performance detrimental to innovation? *Management Science* 59 (7):1496-1513.

Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14 (4):532-550.

Eldenburg, L., N. Soderstrom, V. Willis, and A. Wu. 2010. Behavioral changes following the collaborative development of an accounting information system. *Accounting, Organizations and Society* 35 (2):222-237.

Elmassri, M., and E. Harris. 2011. Rethinking budgetary slack as budget risk management. *Journal of Applied Accounting Research* 12 (3):278-293.

Flick, U. 2007. *Qualitative Sozialforschung*. Translated by 小田博志監訳(2011)『新版質的研究入門<人間科学>のための方法論』春秋社. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.

Gagné, M., and E. L. Deci. 2005. Self - determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26 (4):331-362.

Govindarajan, V. 1984. Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society* 9 (2):125-135.

Grabner, I. 2014. Incentive system design in creativity-dependent firms. *The Accounting Review* 89 (5):1729-1750.

Grafton, J., A. M. Lillis, and S. K. Widener. 2010. The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and

performance. *Accounting, Organizations and Society* 35 (7):689-706.

Groen, B. A. C., M. J. F. Wouters, and C. P. M. Wilderom. 2017. Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research* 36:51-66.

Hall, R. H. 1968. Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review* 33 (1):92-104.

Hansmann, H. B. 1980. The role of nonprofit enterprise. *The Yale law journal* 89 (5):835-901.

Heinicke, A., T. W. Guenther, and S. K. Widener. 2016. An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research* 33:25-41.

Henri, J.-F. 2006. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31 (6):529-558.

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.

Jørgensen, B., and M. Messner. 2009. Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research* 21 (1):99-124.

Jung, D. I., C. Chow, and A. Wu. 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly* 14 (4-5):525-544.

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.

Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Keating, P. J. 1995. A framework for classifying and evaluating the theoretical contributions of case research in management accounting. *Journal of*

Management Accounting Research 7:66-86.

Kober, R., J. Ng, and B. J. Paul. 2007. The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research* 18 (4):425-452.

Kruis, A.-M., R. F. Speklé, and S. K. Widener. 2016. The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research* 32:27-44.

Kunz, J. 2015. Objectivity and subjectivity in performance evaluation and autonomous motivation: An exploratory study. *Management Accounting Research* 27:27-46.

Kunz, J., and S. Linder. 2012. Organizational control and work effort–another look at the interplay of rewards and motivation. *European Accounting Review* 21 (3):591-621.

Libby, T. 1999. The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting. *Accounting, Organizations and Society* 24 (2):125-137.

Malmi, T., and D. A. Brown. 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19 (4):287-300.

Manso, G. 2011. Motivating innovation. *The Journal of Finance* 66 (5):1823-1860.

Marginson, D., L. McAulay, M. Roush, and T. van Zijl. 2014. Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research* 25 (1):63-75.

McCarthy, I. P., and B. R. Gordon. 2011. Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&D Management* 41 (3):240-258.

McGregor, C. C., L. N. Killough, and R. M. Brown. 1989. An investigation of organizational-professional conflict in management accounting. *Journal of Management Accounting Research* 1:104-118.

Merchant, K. A. 1985a. *Control in business organizations*. Cambridge: Ballinger Pub.

---. 1985b. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting,*

Organizations and Society 10 (2):201-210.

Merchant, K. A., and W. A. Van der Stede. 2012. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives, 3rd Ed.* Harlow, England : Financial Times: Prentice Hall.

Moulang, C. 2015. Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting & Finance* 55 (2):519-544.

Mundy, J. 2010. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society* 35 (5):499-523.

Naranjo-Gil, D., and F. Hartmann. 2006. How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting Research* 18 (1):21-53.

Nixon, B. 1998. Research and development performance measurement: a case study. *Management Accounting Research* 9 (3):329-355.

Osterloh, M. 2010. Governance by numbers. Does it really work in research? *Analyse & Kritik* 32 (2):267-283.

Otley, D. T., and A. J. Berry. 1994. Case study research in management accounting and control. *Management Accounting Research* 5 (1):45-65.

Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* 25 (9):833-848.

Parker, L. D. 2013. Contemporary university strategising: The financial imperative. *Financial Accountability & Management* 29 (1):1-25.

---. 2012. From privatised to hybrid corporatised higher education: A global financial management discourse. *Financial Accountability & Management* 28 (3):247-268.

Parker, R. J., and L. Kyj. 2006. Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society* 31 (1):27-45.

Pitkänen, H., and K. Lukka. 2011. Three dimensions of formal and informal feedback in management accounting. *Management Accounting Research* 22 (2):125-137.

Pop-Vasileva, A., K. Baird, and B. Blair. 2011. University corporatisation: The

effect on academic work-related attitudes. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 24 (4):408-439.

Rockness, H. O., and M. D. Shields. 1984. Organizational control systems in research and development. *Accounting, Organizations and Society* 9 (2):165-177.

Ryan, R. M., and E. L. Deci. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25 (1):54-67.

Sandelin, M. 2008. Operation of management control practices as a package—A case study on control system variety in a growth firm context. *Management Accounting Research* 19 (4):324-343.

Scott, W. R. 1965. Reactions to supervision in a heteronomous professional organization. *Administrative Science Quarterly* 10 (1):65-81.

Shafer, W. E., L. J. Park, and W. M. Liao. 2002. Professionalism, organizational-professional conflict and work outcomes: A study of certified management accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15 (1):46-68.

Shamir, B., R. J. House, and M. B. Arthur. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science* 4 (4):577-594.

Shields, M. D., F. J. Deng, and Y. Kato. 2000. The design and effects of control systems: tests of direct-and indirect-effects models. *Accounting, Organizations and Society* 25 (2):185-202.

Shields, M. D., and S. M. Young. 1994. Managing innovation costs: A study of cost consciousness behavior by R&D professionals. *Journal of Management Accounting Research* 6:175-196.

Simons, R. 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal* 15 (3):169-189.

---. 2005. *Levers of organization design: How managers use accountability systems for greater performance and commitment*. Translated by 谷武幸・窪田祐一・松尾貴巳・近藤隆史(2008)『戦略実現の組織デザイン』中央経済社: Harvard Business Press.

---. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to*

Drive Strategic Renewal Boston: Harvard Business School Press.

---. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic management journal* 12 (1):49-62.

Smith, M. 2011. *Research Methods in Accounting (2nd Ed.)*. Translated by 平松一夫(2015)『会計学の研究方法』中央経済社. New York: Sage.

Speklé, R. F., H. J. van Elten, and S. K. Widener. 2017. Creativity and Control: A Paradox—Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioral Research in Accounting* 29 (2):73-96.

Speklé, R. F., and F. H. Verbeeten. 2014. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research* 25 (2):131-146.

Stouthuysen, K., H. Slabbinck, and F. Roodhooft. 2017. Formal controls and alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls. *Management Accounting Research* 37:49-63.

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.

Tessier, S., and D. Otley. 2012. A conceptual development of Simons' levers of control framework. *Management Accounting Research* 23 (3):171-185.

Tuomela, T.-S. 2005. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research* 16 (3):293-320.

Van der Stede, W. A., C. W. Chow, and T. W. Lin. 2006. Strategy, choice of performance measures, and performance. *Behavioral Research in Accounting* 18 (1):185-205.

Von Nordenflycht, A. 2010. What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review* 35 (1):155-174.

Waldman, D. A., and L. E. Atwater. 1994. The nature of effective leadership and

championing processes at different levels in a R&D hierarchy. *The Journal of High Technology Management Research* 5 (2):233-245.

Waldman, D. A., G. G. Ramirez, R. J. House, and P. Puranam. 2001. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management Journal* 44 (1):134-143.

Widener, S. K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* 32 (7):757-788.

---. 2004. An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. *Accounting, Organizations and Society* 29 (3/4):377-399.

Wong-On-Wing, B., L. Guo, and G. Lui. 2010. Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. *Behavioral Research in Accounting* 22 (2):133-153.

Wood, F. 1990. Factors influencing research performance of university academic staff. *Higher Education* 19 (1):81-100.

Yamamoto, K. 2004. Corporatization of national universities in Japan: Revolution for governance or rhetoric for downsizing? *Financial Accountability & Management* 20 (2):153-181.

Yin, R. K. 1994. *Case Study Research (2nd Ed.)*. Translated by 近藤公彦(2011)『新装版ケース・スタディの方法第 2 版』千倉書房. New York: Sage.

Yukl, G. 1989. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management* 15 (2):251-289.

Zheng, W., B. Yang, and G. N. McLean. 2010. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research* 63 (7):763-771.

天野郁夫. 2006. 国立大学の法人化: 現状と課題. *名古屋高等教育研究* 6:147-169.

王志. 2013. 日本における心理学理論をもちいた管理会計学の研究: 動機づけ理論を中心に. *原価計算研究* 37 (2):111-121.

大浦啓輔, and 松尾貴巳. 2017. 地方公共団体における業績管理情報の利用と有効性. *原価計算研究* 41 (1):103-115.

庵谷治男. 2017. マネジメント・コントロール・システムの分析フレームワークとし

て Levers of Control を採用することの意義と課題-Simons の所説を中心に. *経営と経済* 96 (4):43-80.

梶原武久. 2004. 日本企業における主観的業績評価の役割と特質. *管理会計学* 13 (1):83-94.

高祖歩美. 2017. 日英米の比較からみる研究成果の国際情報発信. *情報管理* 60 (6):420-428.

国立環境研究所. 2017 年. *沿革* [cited 12 月 7 日 2017 年]. Available from www.nies.go.jp/gaiyo/enkaku.html.

櫻井通晴. 2012. *管理会計 第五版*.

澤邉紀生, and 飛田努. 2009. 中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究. *日本政策金融公庫論集* 3:73-93.

中村正伸. 2017. 職能横断組織により遂行される製品開発業務における参加型予算の有効性と課題:我が国製薬企業での新薬開発プロジェクトを題材に. *原価計算研究* 41 (1):129-142.

西脇暢子. 2013. 組織研究の視座からのプロフェッショナル研究レビュー:専門職従事者から知識の担い手への転換とその影響および意義. In *組織論レビューI*, edited by 組織学会. 日本: 白桃書房, 95-145.

林隆之. 2017. 研究評価の拡大と評価指標の多様化. *情報の科学と技術* 67 (4):158-163.

諸藤裕美. 2004. 研究開発活動における業績評価・報酬システムに関する考察. *會計* 166 (3):428-441.

山本清. 2002. 国立大学の法人化と会計システムの課題. *大学論集* 32:147-160.

---. 2003. 国立大学の法人化と大学間及び大学内資源配分. *大学論集* 33:109-125.

横田絵理, and 妹尾剛好. 2010. 戦略マネジメントシステムの事例研究 (1): キリンビール株式会社のバランスト・スコアカード. *三田商学研究* 53 (2):123-136.

---. 2012. インタラクティブ・コントロール・システムとしてのバランスト・スコアカードの検討. *メルコ管理会計研究* 5 (1):3-14.

理化学研究所. 2017 年. *沿革* [cited 12 月 10 日 2017 年]. Available from http://www.riken.jp/about/history/.

---. 2018 年. *人員・予算* [cited 1 月 11 日 2018 年]. Available from http://www.riken.jp/about/facts/.

---. 2017 年. *人材育成の制度と取り組み* [cited 12 月 26 日 2017 年]. Available

from http://www.riken.jp/careers/programs/.

---. 2018 年. *マネジメント* [cited 1 月 11 日 2018 年]. Available from http://www.riken.jp/about/plan/.

---. 2018 年. *国立研究開発法人理化学研究所 年度計画* 2017 [cited 1 月 9 日 2018 年]. Available from http://www.riken.jp/~/media/riken/about/plan/pdf/plan2017.pdf.

---. 2018 年. *独立行政法人評価について* [cited 1 月 11 日 2018 年]. Available from http://www.riken.jp/about/reports/mext/.

理化学研究所多細胞システム形成研究センター. 2017 年. *ミッション* [cited 12 月 24 日 2017 年]. Available from http://www.cdb.riken.jp/about/mission.html.

渡邊章好. 2002. 参加型予算に関する経験的研究の近年の動向. *一橋論叢* 127 (5):602-618.

付録Ａ　インタビュー調査の質問項目

Ｉ．パイロット調査における質問項目

① 貴部門におけるご自身の役職・役割と，ご自身の研究経歴についてお教えください。

② 貴部門ならびに部門の構成員の方々の研究活動を統制・管理する制度や慣習にはどのようなものがありますか。以下より当てはまるものをすべてお答えください。また，それら制度や慣習はご自身の研究活動にとってどの程度重要であるか(影響力があるか)，およびその理由について，具体的な出来事やきっかけがあれば併せてお答えください。

ａ)ミッションステートメント，目標，理念

ｂ)行動規範や倫理規程

ｃ)結果や成果のモニタリング，評価(業績や成果を測定する具体的な量的・質的指標も併せてお答えください)

ｄ)各種会議やディベート，組織内の共通用語

ｅ)その他

③ ②でご回答いただいた制度や慣習は，以下のいずれに当てはまりますか。

ａ)貴研究所の外部から課されている

ｂ)貴研究所や貴部門の内部で独自に構築されている

ｃ)ａとｂのいずれにも当てはまる

④ ②でご回答いただいた制度や慣習は，それぞれ以下のタイプのいずれに最も近い形態で利用されていますか。以下より選択いただき，詳細な利用形態についてお教えください。

ａ)直属の上司からの指示による傾向が強い形態

ｂ)部門のメンバーの経験，アイデアや意思が十分に反映される形態

ｃ)ａとｂの併用あるいは折衷型

ｄ)その他

⑤ ②でご回答いただいた制度や慣習は，研究の業績や成果にプラスに作用していますか，あるいはマイナスに作用していますか。(②のｃについては，量的指標と質的指標のそれぞれの視点からお答えください)。

⑥ ご自身の研究活動への意欲は以下のうちいずれによって最も高まりますか。

ａ)ご専門の研究領域への興味・関心

ｂ)研究を行うプロセス

ｃ)社会に対する研究成果

ｄ)その他

⑦ ②でご回答いただいた制度や慣習のうち，⑥でご回答いただいたご自身の意欲に主に影響を与えていると感じるものがあればお答えください。その場合，ご自身の意欲はどのように変化し，その結果ご自身の行動がどのように変化したのかをお教えください。

⑧ ⑦におけるご自身の意欲と行動の変化は，研究の業績や成果に影響を与えていますか。

⑨ 部門のメンバーをまとめ率いていくうえで，どのような工夫や心がけを行っていますか。また，ご自身のリーダーシップに影響を与えている要因があれば，お教えください。

⑩ 以上の制度や慣習のほかに，ご自身やご自身が所属される部門の意欲，研究業績・成果に大きく影響を与えているものごとがあれば，お教えください。

⑪ 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。

Ⅱ．A 研究室における質問項目

① 貴チームにおけるご自身の役職・役割と，ご自身の研究経歴についてお教えください。

② 貴チームならびにチームの構成員の方々を統制・管理する制度や慣習にはどのようなものがありますか。以下より当てはまるものをすべてお答えください。また，それら制度や慣習は貴チームの研究活動にとってどの程度重要であるか(影響力があるか)，およびその理由について，具体的な出来事やきっかけがあれば併せてお答えください。

a) ミッションステートメント，目標，理念
b) 行動規範や倫理規程
c) 結果や成果のモニタリング，評価(業績や成果を評価する具体的な量的・質的指標も併せてお答えください)
d) 各種会議やディベート，組織内の共通用語
e) その他

③ ②でご回答いただいた制度や慣習は，以下のいずれに当てはまりますか。

a) 貴研究所の外部から課されている
b) 貴研究所や貴チームの内部で独自に構築されている
c) a と b のいずれにも当てはまる

④ ②でご回答いただいた制度や慣習は，それぞれ以下のタイプのいずれに最も近い形態で利用されていますか。以下より選択いただき，詳細な利用形態についてお教えください。

a) 直属の上司からの指示による傾向が強い形態
b) チームのメンバーの経験，アイデアや意思が十分に反映される形態
c) a と b の併用あるいは折衷型
d) その他

⑤ ②でご回答いただいた制度や慣習は，研究の業績や成果にプラスに作用していますか，あるいはマイナスに作用していますか。(②の c については，量的指標と質的指標のそれぞれの視点からお答えください)

⑥ ご自身の研究活動への意欲は，以下のうちいずれによって最も高まりますか。

a) ご専門の研究領域への興味・関心

b) 研究を行うプロセス

c) 社会に対する研究成果

d) その他

⑦ ②でご回答いただいた制度や慣習のうち，⑥でご回答いただいたご自身の意欲に主に影響を与えていると感じるものがあればお答えください。その場合，ご自身の意欲はどのように変化し，その結果ご自身の行動がどのように変化したのかをお教えください。

⑧ ⑦におけるご自身の意欲と行動の変化は，研究の業績や成果に影響を与えていますか。

⑨ チームのメンバーをまとめ率いていくうえで，どのような工夫や心がけを行っていますか。また，ご自身のリーダーシップに影響を与えている要因があれば，お教えください[43]。

⑩ 以上の制度や慣習のほかに，ご自身やご自身が所属されるチームの意欲，研究業績・成果に大きく影響を与えているものごとがあれば，お教えください。

⑪ 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。

[43] 質問項目⑨について，研究員には「チームリーダーが，ご自身やご自身が所属されるチームの研究活動に与えている影響についてお教えください。」と問うた。テクニカルスタッフには「貴研究チームの研究を支援するうえで，どのような工夫や心がけを行っていますか。」と尋ねた。

Ⅲ．B 研究室における質問項目

① 貴チームにおけるご自身の役職・役割と，ご自身の研究経歴についてお教えください。

② 貴チームならびにチーム内の研究活動のマネジメントにおいて，どのようなシステムを用いていますか。以下より当てはまるものをすべてお答えください。また，それらのシステムはチームの外部から課されていますか，あるいはチーム内で独自に構築されていますか。

a) 目標，理念（センターの目標，ラボの目標，個人の目標など）
b) 行動規範や倫理規程 （ラボのルール，研究倫理など）
c) 業績・成果の評価（センターからの評価，ラボ内での評価など。目標と実績の比較が行われていますか。また，業績や成果の測定に適用される具体的な指標も併せてお答えください）
d) ラボ内・ラボ外での会議やディスカッション
e) その他 （学会，研究所外での諸活動など）

③ ②でご回答いただいたシステムは，それぞれ以下のタイプのいずれに最も近い形態で利用されていますか。以下より選択いただき，詳細な利用形態についてお教えください。

a) チームリーダーやセンター長からの指示による傾向が強い形態
b) チームのメンバーの経験，アイデアや意思が十分に反映される形態
c) a と b の併用・折衷
d) その他

④ ご自身の研究活動へのモチベーションは，以下のうちいずれによって最も高まりますか。

a) ご専門の研究領域への興味・関心
b) 研究を行うプロセス
c) 社会に対する研究成果
d) その他

⑤ ②でご回答いただいた制度や慣習のうち，④でご回答いただいたご自身のモチベーションに主に影響を与えていると感じるものがあればお答えください。その場合，ご自身のモチベーションや行動がどのように変化したか，最終的にご自身やチームの研究の業績や成果にも影響を与えたかどうかをお教えください。

⑥ ご自身は，センター長(その他上司)から評価を受けていますか。評価を受けている場合，どのような評価を，どのようなスパンで受けていますか。また，評価の結果は何か(例：報酬額や契約更新)に反映されますか。

⑦ チームのメンバーをまとめ率いていくうえで，どのような工夫や心がけを行っていますか。また，ご自身のリーダーシップに影響を与えている要因(例：センター長の指示や管轄省庁による制度変更)があれば，お教えください[44]。

⑧ これまでお答えいただいたシステムのほかに，ご自身やご自身が所属されるチームのモチベーション，研究業績・成果に大きく影響を与えているものごとがあれば，お教えください。

⑨ 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。

[44]リーダーへの質問項目⑦に関して，研究員およびテクニカルスタッフには「チームリーダーは貴チーム内でどのようなリーダーシップを発揮されているとお考えですか(例：厳しく統制 or 放任主義)。また，チームリーダーは，ご自身や貴チームの研究活動にどのような影響を与えているとお考えですか。」と問うた。加えてテクニカルスタッフには「研究支援活動において，どのような工夫や心がけを行っていますか。」という質問も提示した。

Ⅳ．センター長への質問項目

① 貴センターにおけるご自身の役職・業務内容と，ご自身の研究経歴についてお教えください。

② センターとして，および，センター長としての業績・成果とはどのようなものですか。

③ 貴センター(を構成するチーム)の研究活動を管理するシステムにはどのようなものがありますか。また，それらシステムは貴センターの研究活動にとってどの程度重要であるか(影響力があるか)，およびその理由について，具体的な出来事やきっかけがあれば併せてお答えください。

a)目標，理念　(センターの目標，理念など)

b)行動規範や倫理規程　(センターの規則や研究倫理など)

c)業績・成果の評価 (評価の具体的な量的・質的基準も併せてお答えください)

d)センター内でのミーティングやディスカッション　(具体的な内容も併せてお答えください)

e)その他　(外部評価委員会，学会，他センターとのつながりなど)

④ ③でご回答いただいたシステムは，以下のいずれに当てはまりますか。

a)貴研究所の外部から課されている

b)貴研究所や貴センターの内部で独自に構築されている

c)a と b のいずれにも当てはまる

⑤ ③でご回答いただいたシステムは，以下のタイプのいずれに最も近い形態で利用されていますか。以下よりお選びください。

a) センター長や理事長などの方針による傾向が強い形態

b) 管轄下にあるチームリーダー等のアイデアや意思が反映される形態

c) a と b の併用・折衷

⑥ ご自身のセンター長としての業務へのモチベーションは，どのような時，あるいはどのような要因によって高まりますか。逆に，どのような時，あるいはどのような要因によって低下しますか。また，モチベーションの変化は，行動の変化，さらにはご自身のセンター長としての成果にも影響を与えていますか。

⑦ ご自身のセンター長としての活動は，評価されていますか。評価されている場合，評価のスパン，評価者，評価の対象，評価結果が何かに具体的に反映されるのかどうかをお教えください。

⑧ ご自身の管轄下にあるチームをまとめ率いていくうえで，どのような工夫や心がけを行っていますか。あわせて，センター長としてのご自身のリーダーシップに影響を与えている要因があれば，お教えください。

⑨ 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。

付録 B　追加質問項目

①先生のラボの人数を教えていただけますでしょうか。人数の変動があるようでしたら，８月当時の人数を教えていただければ幸いです。また，研究を主たる業務とする方(リーダー，研究員や学生)と，研究支援や事務を主たる業務とする方(テクニカルスタッフ等)の内訳を教えていただければと思います[45]。

②センターと研究室の間で予算がどのような基準で配分されているのかは，昨夏の調査でお尋ねいたしましたが，予算に関連して，ラボで研究を進められるなかで，

(１)　予算を自由に使えず，研究活動に制約が生じたこと

(２)　予算額が足りず，研究活動に制約が生じたこと

(３)　予算期間の終盤に，半ば無理やり予算を使い切ったこと

の３点に該当するご経験がありましたら，簡潔に教えていただけますと幸いです。先生個人のご経験でも，ラボ全体としてのご経験でも構いません。

③神経系の複数のラボが集まって定期的に開催されている，合同のセミナーの正式名称を教えていただければ幸いです。「合同セミナー」「ジャーナルクラブ」など複数の名称をお聞きしたので，表記を統一させていただきたく，お尋ねしております[46]。

④先生は，2017 年 8 月時点でチームリーダーとして何年目を迎えていらっしゃったでしょうか[47]。

---

[45] この文章の後に，著者が各研究室のホームページを参照した旨を記し，ホームページに記載されている人数と実際の在籍人数が一致しているのかどうかを尋ねている。

[46] A 研究室は神経系には該当しないため，質問項目③は B 研究室と C 研究室のリーダーにのみ提示している。

[47] A 研究室のリーダーには「5 年の評価は通過されているとのことでしたが，改めて正確な経過年数を教えていただけますと幸いです。」と追記し，B 研究室のリーダーには「当初は GD として着任され，ローリングテニュアの制度下で勤務されていたとのことでしたが，チームリーダーになられた後は，10 年経過後に転出されるご予定でしょうか。」と追記した。C 研究室のリーダーは調査時点で既に任期を満了し転出していたため，彼女には質問項目④は提示していない。

謝辞

本論文の作成にあたり，多くの方々からご指導，ご協力，ご支援を賜りました。

理化学研究所神戸事業所の皆様には，私の研究の趣旨をご理解いただき，多大なるご協力をいただきました。特に，多細胞システム形成研究センターの 3 研究室の合計 11 名の皆様，そしてセンター長の先生は，ご多忙の中貴重なお時間を割いて，真摯にインタビューに応じてくださいました。質問への回答にとどまらず，私の研究に対するご意見，研究機関の現状や将来展望，研究者としての姿勢も率直に述べてくださいました。このような機会を与えていただき，本論文のスケールをはるかに超えた，今後につながる学びを得ることができました。この 12 名の皆様のご協力なくして，本論文は決して完成することはありませんでした。ここに記して深く感謝申し上げます。

国立環境研究所の岩崎一弘氏には，本論文のパイロット調査にご協力いただき，約 2 時間にわたり質問へのご回答，そして研究内容の妥当性や改善すべき点についてのご指導を賜りました。ご多忙のところ，貴重なお時間を頂き，本論文のあるべき方向性を示してくださったことに，深謝申し上げます。

神戸大学大学院農学研究科の D 准教授ならびに総務課のご担当者様には，本論文の改善のために，たいへん急な追加調査のお願いを快く引き受けていただきました。D 准教授は，平日のお忙しい中 2 時間以上にわたって，私の質問に回答してくださっただけでなく，国立大学の現状も熱心に教えてくださいました。総務課のご担当者様は，私の唐突なメールでの質問に，迅速にご回答を寄せてくださいました。皆様方の温かいご理解とご協力に心より感謝申し上げます。

指導教員の松尾貴巳先生には，博士前期課程入学時から 5 年以上にわたり，懇切丁寧なご指導を賜りました。前年度末で私が力及ばず単位修得退学をし，神戸から遠く離れた地で就職してからも，それまで以上に私の研究と仕事のことを気にかけてくださいました。曲がりなりにも本論文を完成させることができたのは，ひとえに松尾先生のご指導とご支援の賜物であり，ここに厚く御礼申し上げます。

三矢裕先生，梶原武久先生からは，副査として熱心なご指導をいただきました。三矢先生は，学内でお会いするといつも明るく声をかけてくださり，研究の進め方について熱心にアドバイスをしてくださいました。また，梶原先生の非常に論理的なご指導を賜り，管理会計研究への貢献を意識するようになりました。ここに，お二人の先生方への感謝の意を表します。

松尾貴巳ゼミをはじめ神戸大学大学院経営学研究科の管理会計領域の皆様は，

多くの学問的刺激を与えてくださいました。特に松尾ゼミの嶋田庸嗣氏には，本論文の調査の設計から分析に至るまで，多大なるご協力ときめ細やかなご指導をいただきました。管理会計領域の先輩，同期，後輩の皆様は，各自の強みを持ち，常に目標となる存在でした。神戸大学管理会計研究会では報告の機会を与えていただき，その都度多くの先生方から有益なコメントをいただきました。焦点が定まらず漠然としていた私の研究に，より具体的な方向性を示してくださいました。心より御礼申し上げます。

社会人経験のなかった私にとって，最も身近に実務に触れることができたのが，ティーチングアシスタントを務めさせていただいた MBA 松尾貴巳ゼミでした。学術的な視点だけに偏らず，実務を知り，実務にとって意義のある研究をすることの重要性を学ぶ機会となりました。ゼミ生の皆様は，一学生であった私に対しても，いつも温かく接してくださいました。ここに皆様への謝意を表します。

最後に，勤務先の常葉大学の先生方・職員の皆様に御礼を申し上げます。特に，畑隆学部長をはじめとする経営学部静岡草薙キャンパスの先生方からは，今春の着任以降いつも温かいご指導とご支援を賜っています。私の研究へのご理解・ご配慮もいただき，快適な環境で仕事をさせていただいているお陰で，着任から 3 ヶ月半で博士論文を書き上げることができました。

お世話になっている皆様に，この御恩をいつかお返しできるよう，今後もより一層，研究に励んでまいります。

2018 年 7 月 17 日

佐々木　多恵