

# 大学教員の職務に適合的な MBO の在り方を検討する際の視点

## －研究の職務に焦点を当てて－

佐野享子（筑波大学大学研究センター）

### 1 問題の所在

国立大学法人、独立行政法人及び地方独立行政法人では、中期目標・中期計画に基づく業務運営が義務づけられている。またこれに関連し、近年では、大学、地方自治体、病院といった公共・非営利組織において、組織目標を組織構成員の個人目標と連鎖させるといった「目標による管理」(Management By Objectives、以下 MBO という) が取り入れられる例が散見される。これらは一般に目標管理型マネジメント・システムと称されるが、民間企業における MBO を例にとっても、このシステムを効果的に運用して初期の成果を収めることが容易でない現状にあることを考えると、MBO を含めた目標管理型マネジメント・システムを、いかに設計し、実施するかという課題は、民間・公共といった部門の違いを問わずに、解決すべき共通の課題であるように思われる。

中でも、第 1 期中期目標期間を終えようとしている各国立大学法人においては、法人化後に導入された業務運営の制度を有効に活かし、マネジメントの成果を上げることができたのかとの視点に立って、今期の取り組みを振り返る時期に差し掛かっており、この機会に、それらの評価に基づいて、今後のマネジメント・システムの在り方を再考することが重要と思われる。

本稿の問題意識は、公共・非営利組織における目標管理型マネジメント・システムの在り方を考察するプロジェクト研究の一環として、MBO に焦点を当て、大学教員を対象とした MBO をいかに実施するかを明らかにする点にある。具体的には、先行研究の検討に基づいて、大学教員の職務に適合的な MBO の在り方を検討する際に重要となる視点を提示し、以後の研究への足がかりとする。

大学教員の職務としては、教育、研究、社会貢献、学内業務が考えられるが、本稿では、これらのうち、研究の職務に焦点を当てて検討を行う。研究の職務に焦点を当てる理由は次の二点である。第一に挙げられるのは、大学教員を対象とした MBO の問題点が最も顕在化しうるのが、研究の職務であると考えられる点である<sup>(1)</sup>。大学教員は、当該職務に対する専門的な資質に基づいて自己を統制し、職務を遂行するといった意味で、プロフェッショナルな職務であると捉えることができる。彼ら(彼女ら)が、プロフェッショナルとして自分の専門分野に強くコミットする存在であることを考えると、大学において「学問の自由」が保証されているとの認識の下に、実施がなされてきた研究の職務にあっては、MBO の導入によって、組織がめざす価値や目標と、教員個人の専門性に基づいて独自にめざす価値や目標

との間に乖離が生じ、MBO の実施そのものが困難になることが予想されるからである。第二に挙げられるのが、MBO の在り方に関わる先行研究が数多く見られるのが、研究の職務に関わる研究であるという点である。後述するように、本研究では、MBO の有効性を組織構成員の職務活性化に求める立場から、組織行動論・人的資源管理論に関する先行研究を検討することとする。しかしながら、大学教員を対象としたこれらの分野の研究成果が数少ないことから、本研究では、研究所の研究員を対象とした研究の職務に関する先行研究の成果のうち、大学教員に援用しうるものを抽出して、検討を行うこととする。

以下では、2 節において MBO の概念を整理するとともに、3 節では MBO の在り方を検討する際の前提となる大学教員の職務特質について検討する。次いで4 節・5 節では、研究者を含めたプロフェッショナルの職務、及び大学教員を含めた研究者の研究の職務に関する先行研究をそれぞれ対象とし、MBO 実施に対して示唆される点を検討することにより、大学教員の職務に適合的な MBO の在り方を検討する際の視点の提示へと考察を深める。

本稿が検討の対象とする先行研究は、いずれも日本の組織を対象として行われた実証研究である。日本の組織に適したマネジメント・システムの在り方を探るためには、日本の風土や日本の経営の文脈の下で、システムの効果を探っている研究の成果に着目することの意義が大きいと考えるからである。

## 2 MBO の概念

### (1) 先行研究が示す概念

MBO は、1954 年に Drucker が「目標と自己統制による管理」を提示したことに端を発すると言われているが、日本において体系的な研究が行われたのは、奥野(2004) が最初であろう。奥野の研究では、目標管理(以下 MBO と略す)の特徴、定義、歴史的展開の経緯、効果とその測定など、それまで曖昧にされてきた MBO に関する重要な点を明確にするとともに、民間部門を対象として、MBO のコンティンジェンシー・アプローチに基づく実証研究を行っている。MBO のコンティンジェンシー・アプローチとは、環境によって有効な MBO のタイプが異なり、それによってもたらされる効果も異なるとするアプローチである。この中で奥野は、後述するように、MBO の対象となる職務の特質によって、MBO のねらいが異なるとの指摘を行っている。

奥野は、環境によって MBO の定義や有効性が異なるとの考え方に立つならば、MBO の定義を1つに定めることは難しく、またあまり意味がないように思われるとしつつも、明確な目標の達成に向けて職務を遂行するという、当たり前の、しかし過度になればノルマ的管理になってしまう管理手法と、MBO とを区別することが必要であるとして、以下に述べる一定の手続きを備えている管理手法を MBO と捉えている(27 頁)。

① 全社目標から個人目標までの目標の連鎖体系が成り立っている。あるいは意識されてい

る。

- ②上司と部下が話し合い、双方が包囲する目標を設定する。
- ③目標は明確であり、時限的であり、目標管理シートなどに記述される。
- ④上司は部下の援助者、相談者である。特に目標の実行期間中には上司は部下を放任するのではなく支援する。
- ⑤一定の期間ごとに上司と部下の面談を行い、その期の目標の達成度を評価する。

この定義に照らして、国立大学法人や独立行政法人における中期目標・計画の下でのマネジメント・システムの特色を検討してみよう。国立大学法人を例にとると、6年間ににおいて同法人が達成すべき業務運営に関する目標である中期目標を、文部科学大臣が定めるとともに、同法人が当該目標に基づき、当該目標を達成するための計画を中期計画として策定し、文部科学大臣の認可を受ける（国立大学法人法（平成15年法律第112号）31条及び32条）。また同法人は、毎事業年度の開始前に、同計画に基づき、その事業年度の業務運営に関する計画を定め、これを文部科学大臣に届け出る（同法35条に基づく独立行政法人通則法（平成11年法律第103号）31条の準用）。また中期目標に係る業務の実績、各事業年度に係る業務の実績は、それぞれ一定の手続きに基づいて評価を受ける（国立大学法人法35条に基づく独立行政法人通則法32条及び34条の準用）。

以上のように、国立大学法人においては、時限的な全組織の目標・計画が、明確に記述されたものとして存在しており（定義③関連）、これら目標・計画は各々期末の評価を受けるが（定義⑤関連）、法制上は、組織構成員による個人目標の設定や、それらにおける組織目標との連鎖体系までは求めていない（定義①関連）。また、評価における上司と部下との面談（定義⑤関連）や、上司が部下を支援すること（定義④）も、法制上実施が求められているものではない。もっとも、部下に対する具体的な上司の役割は、法令を根拠として義務づける事項になじまないとの見方も成り立つだろう。なお、独立行政法人に適用される制度も、国立大学法人と同様のスキームに基づいている。

以上のことから、MBOと国立大学法人・独立行政法人における中期目標・計画システムとの間の制度上の最も重要な違いは、全組織目標から個人の目標までの連鎖が求められているか否かという点にあると言ってよいように思われる。

一方、古川久敬の研究グループは、心理学的アプローチに立って、MBOが組織活性化を可能にする条件を実証的に明らかにする研究を重ねている。その中で古川(2005)は、奥野も示していた上司と部下との面談や上司からの指導・助言、個人による目標設定が、個人のモチベーション、コンピテンシーラーニング、意図的コラボレーションを促進する機能を有していることを指摘する。

古川によれば、最近の我が国では、MBO（「目標による管理」）が短縮されて「目標管理」と表記されることから、「管理」のイメージが突出しがちになり、ノルマ、数値傾斜、結果偏重など、ネガティブなイメージが持たれていると指摘する。しかしながら、MBOの本質は全く逆であり、MBOは、個人レベルでの自覚化と自律性をベースとして、(a)組織目標を

意識化し、それを咀嚼して個人目標を主体的に考えて設定する、(b)その際に上司が指導・助言する、(c)設定した目標の実現を目指して、個人は主人公となり自己マネジメントをしながら自律的に仕事に携わる、(d)目標達成をプロセスとして振り返り次につなげる、ことを標榜するものであると述べている（133頁）。

## （２）本研究の立場

さて、先に紹介した奥野の①～⑤は、MBO が備えるべき構成要素を列挙しているのに対し、古川の示す(a)～(d)は、奥野が示すような構成要素を有する MBO が有効に機能した場合の、組織構成員の職務活性化の視点からの MBO の効果を列挙したものが中心になっていると捉えることができる。例えば、奥野が言うように、組織目標の連鎖が備えられた目標の体系が形作られているからといって、古川が求めるように、それらの個人目標を、組織構成員が「主体的に」設定しなかった（できなかつた）ということもありえるからである。奥野が示すような MBO のシステムが、古川の言うような効果を果たすか否かは、これらの効果実現に向けて、MBO システムをいかにマネジメントするかによって、左右されるように思われる。

このように考えると、奥野が提示する MBO のコンティンジェンシー・アプローチに基づいて、環境によって有効な MBO のタイプと効果が異なるといった考え方に依拠するだけでなく、MBO を有効に機能させることによって、組織を取り巻く環境に関わらず、もたらされる一定の効果があるとの見方を採用することも、同時に重要と思われる。

ここまでの検討結果をまとめておこう。MBO と国立大学法人等における中期目標・計画システムとの間の制度上の違いとなっている「組織目標と個人目標との連鎖体系」に着目して MBO を定義すると、次のようになる。「MBO とは、明確かつ時限的な目標が、全組織目標から個人目標までの連鎖体系のもとに設定されるとともに、一定期間ごとに、その期の目標の達成度が評価されるシステムである。」

また日本における MBO が「管理」のイメージに突出してしまいがちであるとする指摘を踏まえると、MBO の有効性を、組織構成員の職務活性化がもたらされるという点に求め、MBO をいかに設計し、マネジメントしていくかとの視点から検討を進めることが重要と思われる。

## 2 MBO 検討の前提となる大学教員の職務特質

以下では、奥野のコンティンジェンシー・アプローチを手がかりとして、大学教員の職務特質について検討する。奥野(2004)は、製造部門では、定型業務やチームで仕事をすることが多く、個人目標の設定が難しい点を、研究開発部門では、仕事の結果が外部環境に左右されるためあらかじめ目標を設定することが難しく、仕事の結果が出るまでに長期間を必要と

するため、定められた目標期間内での目標設定が難しい点をそれぞれ挙げ、日本企業でMBOがうまく展開されていない理由のひとつとして、これら部門や階層の違いが考慮されていない点を指摘している（139頁）。

ここでは、職務特質と適合的なMBOとして下表に示す3つのタイプが挙げられている。ここでの職務特質は、職務遂行手段の明確性と結果の明確性という視点から、それらの程度に応じて、結果と手段が1)明確な職務A（自己統制の範囲が小さい）、2)中程度に明確な職務C（自己統制の範囲が中程度）、3)不明確なB（自己統制の範囲が大きい）、の3タイプに分類されている（194-198頁）。MBOのコンティンジェンシー・アプローチとは、MBOはただ一つのねらいやしきみを持つものではなく、それが導入され運用される環境によって、うまく機能し、ねらいどおりの効果を生むMBOのタイプが異なると考えるアプローチを指す（24-25頁）。奥野によれば、職務の結果と手段の程度に応じて、うまく機能する一適合的なMBOのタイプが異なることになる<sup>12)</sup>。このモデルを大学教員の職務特質にあてはめてみよう。



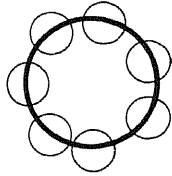
(1)研究の職務：大学教員が実施する研究の職務は、研究の遂行に関して何等かの指示を受けることなく、遂行自体が各々の教員の自主性に任されている場合と、研究センター等に勤務する教員のように、組織レベル又は個人レベルで、一定の研究テーマや成果を出すまでの期日が定められる場合やチームによって研究が遂行される場合がある。これら研究の職務は、他の職務と比べると、職務に対する自己統制の範囲が大きい職務であると捉えることができ、その意味では、奥野の分類のうち職務Bとしての特徴を持つものと位置づけることができる。しかし、遂行自体が各々の教員の自主性に任されている場合には、大学・学部・研究科等が果たすべきミッション・レベルのものは存在しうるが、個々の教員が所属する組織の「目標」までは設定がなされず、職務遂行においても、奥野が示すように、チームによる遂行が前提とされない分野が少なくない。以上のように、研究の職務については、組織目標設定又はチーム形式型マネジメントを特質とする職務Bタイプとは異なるものとして、組織目標が設定されず自己責任に基づいて実施される職務タイプが存在する。本稿ではこれをB'タイプと呼称する。

(2)教育の職務：大学教員が実施する教育の職務に関しては、科目・研究指導等において担当が割り当てられた範囲内であれば、何をどのようにどの程度まで教えるかが各教員に任されている場合は、研究の職務と同様に、個々の教員が所属する組織の「目標」までは設定がなされず、職務遂行においてもチームによる遂行が前提とされないことから、このような職務は、自己責任に基づいて実施されるB'タイプに該当すると思われる。しかしながら教育の職務においても、チームによる職務の遂行が行われる職務Bタイプがありうる。例えば、FDの組織化が行われる場合には、学部・研究科等の組織レベルで何等かの「目標」を定め、それらとのズレがないように、教員が相互にFDの場において、意思疎通と相互調整が図られているであろう。一方、外国語教育やロースクールなど資格取得を最終目的とする課程においては、組織として行うべき教育の目標が明確に定められており、かつ期限内に

一定の教育の成果を上げることが各教員に求められている場合があり得る。このような場合には、教員の自己統制の範囲が中程度である職務 C の側面を持つように思われる。以上のように、教育の職務については、FD の組織化を特質とする職務 B と、自己責任に基づいて実施される職務 B'、及び職務 C の側面を持つものが存在するように思われる。なお、FD の組織化が教育の質を高めることを考えると、職務 B' タイプよりも B タイプの方が望ましいように思われる。

(3) 学内業務及び社会貢献：大学教員が行う学内業務に関しては、専攻内予算の経理や広報資料作成など、反復的な業務に近いものを教員が分担する場合には、当該職務は、自己統制の範囲が小さい職務 A に該当するように思われる。しかしながら、学内の制度設計など、中長期点視点に立った運営に関する企画業務を分担する場合には、そこでの自己統制の範囲によって、職務 B 及び C としての特質を持つ職務の実施が想定される。社会貢献についても、学外から依頼された内容如何によって、同様に職務 A から C までのものが考えられるだろう。

表1 職務特質と目標管理のタイプ

|          | 職務 A                                                                                                                                                                                                         | 職務 C                                                                                                                         | 職務 B                                                                                                                                                                                                        |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 職務特質     | 結果と手段が明確<br>自己統制の範囲は小                                                                                                                                                                                        | 結果と手段が中程度に明確<br>自己統制の範囲は中程度                                                                                                  | 結果と手段が不明確<br>自己統制の範囲は大                                                                                                                                                                                      |
| 目標管理のねらい | <ul style="list-style-type: none"> <li>・反復的な職務において、一定期間ごとに重点目標を立てることによる動機づけ</li> <li>・組織全体の中での担当職務の位置づけの把握</li> <li>・何がどの程度できるようになったかという成長過程を知る</li> <li>・面接による上司と部下のコミュニケーション</li> </ul> 「目標の受容と育成のための目標管理」 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織目標と関連した比較的明確な目標を自己設定できることから、目標を評価基準として、個人の一定期間の業績を評価する</li> </ul> 「交渉のしくみとしての目標管理」 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・チーム内全体でのコミュニケーション・ツール</li> <li>・短期的な目標の達成度を重視するのではなく職務の進捗方向が組織の上位目標とのズレがないかを長期的にはかるための指標</li> <li>・評価手段としてではなく、メンバー間での評価の納得性を高めるための情報提供の場</li> </ul> 「相互調整のための目標管理」 |
| 面接の型     |                                                                                                                           |                                           |                                                                                                                         |

奥野 (2006, 198 頁)

以上はあくまでも想定しうる例であるが、大学教員の職務は一様でなく、一人の教員にお

いてすら、異なるタイプの職務に複数従事していることが考えられることから<sup>(3)</sup>、大学教員を対象とした MBO の在り方を検討する際には、特定の職務を念頭におき、係る職務の特質を踏まえて検討を行うことが肝要と思われる。また、大学教員においては、研究や教育における職務 B'タイプのように、組織としての「目標」設定がなされず、その遂行が各々の自主性や自己責任に任されるといった、奥野のモデルには見られない職務が存在することから、検討に当たっては、奥野の言う MBO のコンティンジェンシー・アプローチに依拠しつつも、その職務特質に適合的な MBO のタイプについては、独自のフレームに基づいて検討を進めることが必要と思われる。

次節以降では、プロフェッショナルや研究者を対象とした組織行動論・人的資源管理論に関する先行研究を対象として、研究の職務の特質に適合的な MBO を検討する際に重要となる視点を抽出する。

#### 4 プロフェッショナルを取り巻く問題の所在

先に述べたように、研究の職務においては、MBO の実施に際して、組織がめざす価値や目標と、教員個人の専門性に基づいて独自にめざす価値や目標との間に乖離が生じ、MBO の実施そのものが困難になることが予想され、その理由として、研究の職務に従事する者が、プロフェッショナルとしての特質を持つことが挙げられる。

プロフェッショナルと組織の在り方について研究を行ってきた太田肇は、企業を対象とした調査等に基づき、研究者、情報処理技術者、服飾デザイナー、建築士など、自己の持つ専門的知識・技術をよりどころとして専門化された業務に携わるプロフェッショナルが働く組織は、個人の目的やプロフェッショナルに課された社会的役割・使命とは必ずしも一致しない目的・論理で動いていると指摘する。彼ら（彼女ら）は、自己実現、尊敬、自尊などの高次欲求の充足場所を、所属組織の内部に限定することなく、組織に対しては限定的にコミットする。組織に対しては、高次の欲求充足を直接には期待しないため、仕事をする上での権限・自由、設備、資金などを獲得するのに必要な範囲で貢献しようとするのである。したがって、プロフェッショナルの貢献を組織目的に直結するものに限定するならば、彼らのモチベーションは低い水準に留まらざるをえず、専門性の時限における能力の蓄積・発揮が二義的になる可能性があるという（太田 1993：147-149 頁）。

このような特性を持つプロフェッショナルに対しては、個人の目的を組織の目的と一致させるといった、個人と組織との直接的統合モデルではなく、間接的統合モデル、すなわち、個人の「仕事」の成果を組織の成果と結びつけ、それによって組織の目的と個人の目的を同時に達成しようとする統合の理念に基づくモデルが有効であると、太田は指摘する。このモデルの下では、組織に参加する段階で、個人は組織としての最低限の要求は引き受けるが、個人の目的を組織目的と一致させる必要はない。個人は専門化した「仕事」の上で能力を発揮し、それによって自己の目的を達成していけばよいのである。その場合に個人の目的を統

合へと誘導するのが、プロフェッショナルが所属する専門家集団の基準である（太田 1993 : 149-155 頁、太田 1994 : 129-133 頁）。

また、プロフェッショナルに対して有効となる組織は、伝統的組織のように個人を囲い込むのではなく、個人の「仕事」をサポートするようなインフラ型の組織であるとし、このような組織に該当するものとして、プロ野球の球団、芸能プロダクション、大学、法律事務所、病院組織などが挙げられている。このように、プロフェッショナルに対しては、Herzberg の二要因理論の中の衛生要因<sup>(4)</sup>としての性格が強い要因が制度的に保障され、「仕事」上最大限の能力が発揮されることが重要になるのである。

このうち、研究所に関しては、かつてペルツ＝アンドリュース（Pelz and Andrews,1966）が指摘したように、研究者が成果を上げるためには、一定水準以上の自律性が不可欠であるが、それらが単に慣行として認められているのではなく、制度として保証されていることが必要であるとする。太田は、国内の先進的な研究所の事例として、目標設定と仕事のプロセスにおける自由度の拡大、期初には予想できなかった新しい知見や着想が得られた場合の予算の追加認定、裁量労働制の採用、社内外の研究者が自由に交流し情報交換を行うためのゲストハウスの設置などを挙げている（太田 1999 : 148-155 頁）。

さらに太田は、目標管理（以下 MBO と略す）に対しては、次のように述べている。プロフェッショナルにおいては、目標を設定すること自体が必ずしも容易ではなく、「仕事」によっては既存の枠を超えるような成果が生まれることもある。にも関わらず、このような「仕事」にあえて MBO を適用することによって、不公平感を与えたり、チャレンジ精神やモチベーションを抑制するおそれがある。目標の達成度で評価がなされる以上、卓越した業績は結果的に過小評価となり、個人の側には、確実に達成できるような目標を設定しようとする動機が働く。このように、MBO に代表される従来の能力主義型人事制度は、伝統的な組織の枠組み、組織の論理に基づくものであって、それらに納まらないプロフェッショナルには必ずしも適合しないと指摘する（太田 1999 : 121-136 頁、207-208 頁）。

太田の指摘は、プロフェッショナルな人材に適合的な MBO を検討する上で示唆的である。奥野は「職務」という用語を用いていたが、一般に「職務」とは「その組織の一員として義務づけられている仕事」という意味を持つ<sup>(5)</sup>。一方、「仕事」という用語を用いている太田は、プロフェッショナルにおいては、組織から仕事を割り当てられたり、既存の枠の中で目標を設定して仕事を遂行することがなじまないとの考え方に立つ。このように太田は、個人レベルでの目標設定や、それらを組織目標と一致させることの有効性に疑問を投げかけており、その前提として、彼ら（彼女ら）が組織に対して限定的にコミットしていることを指摘しているのである。

研究という仕事に携わるプロフェッショナルに焦点を当てた研究においても、太田と同様の指摘がなされているのだろうか。次節では、研究者を対象とした人的資源管理論に関する先行研究から、研究者への MBO 適用にとって重要となる知見を考察する。



## 5 研究者を対象とした人的資源管理論からの示唆

以下では、研究者を対象とした人的資源管理に関する最近の実証研究から、研究の職務に適合的な MBO を検討する際に重要となる視点について考察する。具体的には、これまで検討してきた論点に関連するものとして、太田が指摘する組織コミットメント、奥野と古川が指摘する上司の行動（リーダーシップ）、古川が指摘するモチベーションやエンパワーメント、成果主義などの他の人的資源管理施策等に、主として着目する。

### (1) プロフェッショナルの特質から見た規定要因

蔡（1999）は、日本と韓国の大学に勤める理工系の研究者と韓国の大手中央研究所に勤める研究者（以下、プロフェッショナルという）を対象として、プロフェッショナルの研究結果の決定要因を探っている。そこでは、先に紹介した太田の研究等に依拠しながら、プロフェッショナルの持つ著しい特徴が、雇われている組織よりも自分の専門分野や技術に強くコミットする点にあるとし、プロフェッショナルにおけるこのようなプロフェッショナルコミットメントと組織コミットメントとの関係を軸として、以下の点を明らかにしている。

(A) 組織コミットメントについては、①プロフェッショナルコミットメントと組織コミットメントには有意な正の相関があり、両者は必ずしも両立できないわけではないという多くの先行研究の結果が裏付けられた。その原因として、彼ら（彼女ら）が、組織の外部から得られるメリットを最大限に求めると同時に、高い賃金や研究における自律性など組織の中で得られるメリットも最大限に求めようとする、知名度の高い組織では組織での地位が自分のプロフェッショナルとしての地位と直接つながっていることなどが考えられる。②組織コミットメントは、プロフェッショナルの研究結果に影響を与えない。しかし大学の場合、組織コミットメントが高い研究者の方が、授業など教育面により多く貢献しているかもしれないので、組織コミットメントに意味がないと結論づけるのは危険である。③組織コミットメントが高すぎると、限界生産性に近い職務成果しか出せない従業員が多く残り、組織の柔軟性とイノベーション能力を阻害するおそれが生じる。新しいアイデアや管理方法を持ってくる者がよそ者扱いされやすくなるのが原因として考えられ、組織コミットメントモデルに基づく人的資源管理戦略は有効でない可能性が高い。

(B) 役割コンフリクトについては、①プロフェッショナルが組織の中で役割コンフリクトを経験しやすい立場に置かれる理由として、i) プロフェッショナルの追求する目標と組織の追求する目標とのコンフリクトの存在、ii) プロフェッショナルは「自律性」を重視し、組織は「調整」を重視する、iii) プロフェッショナルが評価する権威と組織の評価する権威の違い、iv) プロフェッショナルが重視する評価基準と組織の重視する評価基準の違い、が考えられる。②大学に勤めるプロフェッショナルよりも企業に勤めるプロフェッショナルの方が、役割コンフリクトを多く経験していると考えられる。その理由として、大学や病院な

どプロフェッショナルが働く組織は、組織そのものがプロフェッショナルの価値を公式に標榜していることが挙げられる。

(C)プロフェッショナルコミットメントについては、役割コンフリクトとの間に有意な結果が見られない。その理由としては、研究成果が媒介変数として働いている可能性が考えられる。プロフェッショナルコミットメントが高く、研究成果が高い場合には、組織が求める目標や価値に否定的な態度や認知を持ちやすくなり、組織の評価基準が依然として組織への貢献などで行われており、自分の貢献が正しく評価されていないと認識しやすい。その結果役割コンフリクトが高まり、キャリア満足を低め、結果的に転職意思を高めることにつながる。これを防ぐためには、研究成果の高いプロフェッショナルを正しく評価することが重要である。

(D)中間管理職の役割については、①「部下の気持ちや立場を大切にしている」「部下の悩みや不満を理解している」などといった上司の配慮的リーダーシップは、部下の上司に対する人間的な信頼感や組織コミットメントをもたらすが、これにより部下の研究成果が高まるわけではない。②上司がリーダーシップを発揮すると、部下はそれを自分の研究に対する干渉と受け止め、結果的に部下の研究成果を低める。③職場の役割を組織全体の方針や戦略と結びつけたり、将来の方向性について機会を捉えて語ったり、新たなやり方を試したり、職場で緊張感を持続させるなど、上司の自律的戦略的行動が部下の組織コミットメントと研究成果をともに高める。

(E)組織のプロフェッショナルへの対応については、積極的にプロフェッショナルに適応しようとする組織で働く研究者ほど、役割コンフリクトの低下、キャリア満足の増加、転職意思の低下、発表論文数の増加といった成果が見られる。この点については、日本の大学の教員を対象とした調査でも明らかとなっており、他の条件が一定であれば、大学が大学教員のプロフェッショナルとしての権威や価値、外部活動を積極的に認めるほど、教員の役割コンフリクトの低下等が見られた。したがって、教育中心の大学であっても、教員のプロフェッショナルとしての特性を認めた上で、教育という大学組織のもう一つの機能を満たせるような施策をとる必要がある。

(F)戦略的人的資源管理については、①プロフェッショナルは、「休日・休暇が充分あり、自由にとれる」「快適なオフィス空間といった働く環境が整っている」「始業終業など働く時間を仕事や自分の都合に合わせて決められる」といった Herzberg の二要因理論の中の衛生要因に該当する要因を高く評価している。②個人の研究成果には、「社外や社内の研究者を呼んでの情報交換の機会が多く設けられている」「他の研究所や学会、大学との研究上の交流が奨励されている」といった情報交流促進施策が正の影響を与え、「研究プロジェクトを組む際に異質な人材の組み合わせが重視される」「他の研究所や大学からの第一線の研究者の採用が多い」などといった異質性促進施策が負の影響を与える。異質性によってプロフェッショナルの間にコンフリクトが増加してストレスが高まり、結果的に個人の研究成果に否定的な影響を与えている可能性がある。③異質性促進施策と、「チーム単位で仕事をしても

個人の貢献が正しく評価されている」「予算やスタッフの使い方について、研究員の自由度が高い」などといった個人の尊重施策の交差項は、会社関連の研究成果に有意な正の影響を与えている。④個人の研究成果と会社関連の研究成果とに一貫して有意な正の影響を与えているのは、「研究者がリスクをおかすことが奨励されている」「公式のプロジェクトでないメンバー独自の研究が奨励されている」「研究テーマの設定は研究員個人の関心や興味を考慮して決められている」などといった自律性促進施策である。

## (2) 創造性発揮の視点から見た規定要因

開本(2006)は、民間企業で研究開発の職務に従事する理工系高等教育機関出身者(以下、研究開発技術者という)を対象とし、彼ら(彼女ら)の業績(創造性発揮)を規定する要因として、以下の点を明らかにしている。

(A)研究開発技術者におけるモチベーションについては、①内発的モチベータでは正当な社会的評価や専門分野での社会的地位の高さを、外発的モチベータでは昇進よりも経済的報酬をより重視している。経済的報酬は、仕事ぶりの評価の尺度としての機能を有していることがその理由として考えられる。②業績との関連については、業績の高い研究開発技術者の方が、論文の発表といった内発的モチベータをより重視するとともに、実績にみあった処遇を受けることでモチベーションが刺激される。一方、業績が低い者では、業績に関連した学習機会が与えられるといった内発的モチベータや、会社への寄与といった外発的モチベータがモチベーションに影響を与えている。③主観的な期待がモチベーションに及ぼす影響が大きく、組織特性が照射するマネジメントの在り方が研究技術者の期待形成に直接影響を及ぼす。具体的には、物的・経済的な環境を整備して創造のプロセスの阻害要因を除去するとともに、研究の自由度や情報の拡充など、創造のプロセスの促進要因を高めることが重要である。

(B)エンパワーメントについては、いやな仕事ではない、必要なサポートが得られる、周囲に働きかければそれなりの反応があるというように、周りの職場環境が自分にとって不利でないという認識が成果に対してポジティブな影響を与える一方で、上司のストレスの強さ、あきらめの気持ちといった後ろ向きな心理状態が部下のネガティブな心理状態を増幅する。

(C)上司のリーダー行動については、創造的な研究開発環境を作り上げることが最も重要である。リーダー自身がイノベーションのイニシアチブをとり、部下の研究開発をリードしていくと同時に、部下に権限委譲することで彼らの自律性を尊重する、常に戦略的な思考に基づいて行動する、部下をチーム外の圧力から援護する機能を果たすといった上司のリーダーシップが、部下の仕事に関する満足と有意な相関を示す。

## (3) 職務関与の視点から見た規定要因

義村(2007)は、国立研究機関(当時)及び民間研究所において、基礎研究に携わる自然

科学分野の研究者を対象に、彼ら（彼女ら）のモチベーションを測る概念として職務関与を設定するとともに、それらが研究パフォーマンスに与える影響に関連して、以下の点を示している。

(A) 組織コミットメントについては、①基礎研究者は所属機関に組織コミットメントしていない。②基礎研究者の職務関与は、論文掲載数、学会発表数といった研究成果を増加させる傾向にある一方で、組織コミットメントが学会発表数を減少させる方向の影響がある。

(B) 人的資源管理施策については、①職務専門性・職務自律性・意思決定への参加度・アイデア必要性・職務の適合度といった職務デザイン、達成動機、リーダーの部下への配慮行動、研究の自由度、外部との交流が職務関与に直接効果を発揮している。②プロジェクトチーム制度は、単独では職務関与を減退させる効果を持つが、意思決定への参加度を經由して職務関与を高揚する間接効果を示している。

(C) 研究成果に対する評価のフィードバックについては、これが適切なタイミングで正確に行われていると、意思決定への参加度や職務適合性が高まり、ひいては職務関与や研究成果を向上させる。

#### (4) 研究の職務を対象とした MBO をいかに実施するか

以上の成果から、研究の職務を対象とした MBO 実施に対して、いかなる示唆が得られるのか。第一に重要と考えられるのは、教員・研究者における組織コミットメントとプロフェッショナルコミットメントの間の役割コンフリクトを生じさせないように運営するという点である。日本の大学教員を対象とした蔡の研究においても明らかとなっていたように、組織が教員・研究者のプロフェッショナルとしての権威や価値、外部活動を積極的に認めるほど、当該組織に勤める教員においては、役割コンフリクトの低下やキャリア満足の増加が見られるとともに、高い研究成果が挙げられていた。組織が教員・研究者のプロフェッショナルとしての権威や価値、外部活動を積極的に認めることによって、当該組織と個人との統合を図る手だてとなるのが、先に紹介した太田の言う、プロフェッショナルの「仕事」を媒介とした個人と組織との間接的統合モデルであると言ってよいだろう。このように、組織の目的と個人の目的とを一致させることが困難であるという状況が、教員・研究者が遂行する研究の職務において認めうるのであれば、組織目標が設定されず自己責任に基づいて実施される職務 B' タイプにおいては、組織目標と個人目標の連鎖を求める形式で MBO を適用しても、それらを有効に機能させることが難しくなるように思われる。また、プロジェクトチーム制に基づく研究活動について、このような制度自体が研究の成果に負の影響を与えるとの結果が導かれていたことを考えると、チーム形式型マネジメントを特質とする職務 B タイプにおいても、組織目標と個人目標の連鎖を求める形式での MBO の実施は容易でないように思われる。

その一方で、○研究者の研究成果を正当に評価することが重要であり、研究成果に対する

適切なフィードバックと、実績に見合った経済的報酬に基づく処遇が有効と考えられる、○プロジェクトチーム制に基づく研究活動では、テーマ設定等において研究者の自律性が尊重されている場合には、研究成果が向上する、等の指摘が見られた点が参考に値する。教員・研究者が実施する研究の職務に MBO を実施する場合であっても、彼ら（彼女ら）の研究成果に対して正当な評価と処遇が与えられ、テーマ設定等において研究者の自律性が尊重される形式で MBO が実施されるのであれば、研究の職務が活性化され、成果の向上につながるように思われる。また、太田の言う個人と組織との間接的統合モデルに基づき、個人の「仕事」の成果を組織の成果と結びつけることによって、組織の目的と個人の目的を同時に達成することができるような目標設定が許容される場合には、MBO も有効に機能すると思われる。

第二に重要と考えるのは、研究環境を整備し、創造的研究を促進するといったマネジメントの在り方やリーダーシップが、教員・研究者のモチベーションに影響を与え、研究成果を高めるという点を考慮して、MBO を運営するという点である。この点に関しては、太田も、個人の「仕事」をサポートするインフラ型の組織が、プロフェッショナルには有効であるとして、大学をその一例に挙げていた。前述したように、プロジェクトチーム制に基づく研究活動で、テーマ設定等における研究者の自律性を尊重することが重要であるとの指摘も、プロジェクトチーム制の下で研究を遂行する際の、チームリーダーのマネジメントが重要である点を示唆している。MBO を実施する場合であっても、古川が指摘するような、個人レベルでの自覚化と自律性が確保されるようなマネジメントが行われることによって、研究の職務が活性化され、成果の向上がもたらされように思われる。

以上のように示唆された点を踏まえ、次節では、大学教員の職務に適合的な MBO を検討する際の視点について整理し、まとめたい。

## 6 大学教員の職務に適合的な MBO の在り方を検討する際の視点—まとめに代えて—

ここまでの検討を踏まえると、大学教員を対象とする MBO が有効に機能している—大学教員の職務に適合的である—状態として考えられるのが、組織目標達成のために求められる組織コミットメントと、大学教員特有のプロフェッショナルコミットメントとの間の役割コンフリクトが生じることなく、大学教員の職務が活性化されている状態である。そのように MBO が機能するためには、いかなる条件が必要とされるのかを明らかにすることが、大学教員の職務に適合的な MBO の在り方を検討する際の重要な視点となるであろう。

役割コンフリクトに関する条件として、第一に考えられるのが、研究成果に対する正当な評価と処遇である。太田は、MBO に関して、仕事によっては既存の枠を超えるような成果が生まれることもあるが、このような仕事に対して MBO を適用することによって、不公平感を与えたり、チャレンジ精神やモチベーションを抑制するおそれがあることを挙げていた。研究業績が高い者ほど、組織目標との間との役割コンフリクトが高まることが予想されるこ

とを考えると、MBO が有効に機能するためには、研究成果に対する正当な評価と処遇が与えられるという条件が介在することが必要になることが予想される。

第二に挙げられるのは、大学教員のモチベーションを高めるようなリーダーのマネジメントである。マネジメントの重要性については、2節でも言及したところであるが、野中ら(2003)は、組織構成員に上位目標が割り付けられることが MBO の機能不全を招いているとし、職場レベルでのモチベーションと対話を重視した知識創造プロセスに基づいて、組織構成員による目標設定と達成を行う仕組みを提唱している。このようなプロセスの実現を左右するのも、リーダーのマネジメントであると言ってよいだろう。

第三に挙げられるのは、大学教員のモチベーションを高めるような目標設定の仕方(内容及び設定の方法)が<sup>19)</sup>、MBO の有効性を左右する条件となりうるという点である。先に述べたように、太田の言う間接的統合モデルに基づいた目標設定が有効と考えられるほか、先の野中の指摘からも、この点は示唆される。山崎・深野・岡田(2007)は、公的研究機関が実施する研究開発プロジェクトにおける望ましい目標設定及び管理方法の在り方について考察している。ここでは、研究開発プロジェクトの目標を設定する際には、成功確率を検討し、確実に達成されるべき目標と意欲的な目標を区別、あるいは併記して提示することが適当であるとしている。また、高い評価が得られることはもとより、計画どおりの成果が得られなかった場合には、その原因が明確にされた場合、高い評価を与えるマネジメントが行われることが重要であるとしている(199頁)。大学教員の職務に対しても、目標の内容・設定方法によって、どのように MBO の有効性が異なるのか、との視点に立った研究が、今後重要になるものと考えられる。

職務の活性化に関しては、MBO の導入によって、モラルハザードを生じさせないような施策の実施が、重要になるものと考えられる。太田は、MBO について、これが目標達成度で評価される以上、卓越した業績は結果的に過小評価となり、個人側には、確実に達成できるような目標を設定しようという動機が働くと述べていた。このような状況を生じさせずに職務を活性化させるための仕組みの存在が、条件として必要になるものと考えられる。

最後に、大学教員を対象とした MBO としていかなるものが考えられるかという点について触れておきたい。本稿で検討した先行研究は、研究の職務を対象を限定したものであったが、大学教員の職務には、教育や社会貢献が含まれる。したがって、MBO のコンティンジェンシー・アプローチに従って MBO を設計するのであれば、大学教員の職務を細分化し、各々の職務の特性に照らしたシステムを設計するという方法が考えられる。例えば、教育の職務においては、目標調整のための MBO を実施する(Bタイプ)ことによって FD の組織化を図るとともに、組織目標に即した成果の達成を求める教育内容を取り扱う場合には、組織目標と個人目標との連鎖を図る(Cタイプ)ことが考えられる。研究の職務に関しては、自己責任に基づいて実施される職務 B' タイプの場合には、組織レベルでの目標設定やそれらの達成にこだわらず、チャレンジングな研究を支援する環境を整える一方で、チーム形式で研究が行われる職務 B タイプの場合には、目標調整のための MBO を実施することが考えら

れる。

また、大学教員の雇用自体が流動的である点を併せて考慮すると、蔡の研究からも示唆されていたように、実務家教員の場合はともかく、そうでない教員の場合には、彼ら（彼女ら）が、プロフェッショナルとしての権威や価値を重視するといった特性を持っている点を考慮してシステムを設計することが、教育中心大学・研究中心大学といった大学のタイプ如何に関わらず、大学教員の職務へのモチベーションを高める上で有効と思われる。係る考え方のもとで定められた大学教員の個人目標は、組織の一員として割り付けられ、義務づけられる「職務」ではなく、プロフェッショナルとしての「仕事」がめざす目標としての性格を持つものとなるであろう。

いずれにしろ、今後の研究においては、大学教員における研究活動以外の活動についても分析対象に含めながら、いかなる条件のもとで、組織目標達成のために求められる組織コミットメントとプロフェッショナルコミットメントとの間のコンフリクトが生じることなく、大学教員の「仕事」が活性化されるのかを明らかにする視点から、大学教員を対象としたMBOの有効性そのものを実証的に検証することが必要と考える。

#### 【註】

- (1) プロフェッショナルを多く抱えている組織が、個人とどのように適合していくのかとの視点から、大学組織側からの適応行動について検討した蔡（2001）は、先行研究の検討に基づき、教育中心のマイナー大学に比べ、研究中心のメジャー大学がより多くの適応行動をとっている点を指摘するとともに、マイナー大学に勤める研究者ほど、より多くのジレンマを経験しているとしている。その理由として、マイナー大学であるほど、大学行政への関与や事務仕事を強要したり、研究機能と教育機能の中で教育機能をより重視したりするなど、大学組織への一体感や忠誠心をより強調する傾向にあることが挙げられている。
- (2) 奥野（2004）が、職務特性とMBOとの間の適合性を実証的に確認したのはタイプCのみであり、他のタイプについては、今後確認が必要であるとしている（206頁）。
- (3) 奥野の言う「自己統制の範囲」とは、業務の裁量性の範囲と同義であると解することができる。佐野（2005）では、大学教員を対象とした専門業務型裁量労働制の法的問題点について検討するに当たり、『大学等におけるフルタイム換算データに関する調査報告』（2003年、文部科学省）で示された大学教員の業務時間のデータ及びヒアリングに基づいて、大学教員の業務の裁量性の範囲を、仕事手順の裁量性と仕事量の裁量性の範囲の視点から分類している。ここでの分類は業務時間の裁量性の視点に基づいているため、奥野が示す組織の目的遂行との関係での裁量性の範囲に着眼した分類よりも、1つの業務の範囲を狭く捉えて分類しているが、大学教員は裁量性の範囲が小さいタイプと大きいタイプの業務に複数従事しており、かつこの点が専門業務型裁量労働制の適用対象となっている他の業務には見られない特質となっていることを示している。なお本研究における分類は、あくまでも想定しうる例として示したものである。例えば研究の職務について、特定の研究の実施を委託される形式で教員

が雇用される場合もありえ、そのような場合には、研究業務においても職務 C の特質を持つものとなるであろう。

- (4) 「動機づけ－衛生理論」を提唱したハーズバーグは、職務満足要因と不満足要因は相互に独立したものであり、職務満足要因（動機づけ要因）として、達成感・他者からの承認、仕事に対する責任や昇進、自己成長があり、不満足要因（衛生要因）には、会社の政策、作業条件、監督技術、対人関係があるとした（『経営教育事典』学文社、2006年、82頁）。
- (5) 『新明解国語辞典』三省堂、1997年、685頁。
- (6) 奥野（2004）は、目標設定理論から見た MBO の効果に関する先行研究の成果を整理している。また、MBO における有効な目標設定の方法を解説したものとして、川野他（2007）があり、大学教員においても、目標設定の仕方が MBO 成功の鍵を握ることが予想される。

#### 【引用文献】

- 古川久敬研究代表『我が国の組織において成果主義による評価が効果を上げ得る条件の心理学的研究』平成 15・16 年度科学研究費補助金（基盤研究(B)(2)）研究成果報告書、2005 年。
- 開本浩矢『研究開発の組織行動－研究開発技術者の業績をいかに向上させるか』中央経済社、2006 年。
- 川野正裕、小林あかね、長根典子『成長する組織をつくる目標管理：人事マネジメントの革新』労務行政、2007 年。
- 野中郁次郎他「知識創造企業の人材マネジメント：MBO から MBB へ」『Think !』東洋経済新報社、2003 年、84-95 頁。
- 奥野明子『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』白桃書房、2004 年。
- 太田肇『プロフェッショナルと組織－組織と個人の「間接的統合」』同文館、1993 年。
- 太田肇『日本企業と個人－統合のパラダイム転換』白桃書房、1994 年。
- 太田肇『仕事人と組織－インフラ型への企業革新』有斐閣、1999 年。
- 蔡イン錫『プロフェッショナルの研究成果の決定要因－研究者の組織行動、研究成果、人的資源管理』慶應義塾大学出版会、1999 年。
- 蔡イン錫「組織の適応行動が大学研究者のキャリア満足や転職意思、研究成果に及ぼす影響」『産業・組織心理学研究』14(2)、2001 年、15-23 頁。
- 佐野享子「大学教員に専門業務型裁量労働制を適用する際の法制上の問題」『転換期における大学教員の地位：国立大学法人化を契機として』（教育総研年報 2005）、労働教育センター、2005 年、172-184 頁。
- 山崎晃、深野琢也、岡田光浩「研究開発プロジェクトにおける目標設定に関する一考察」『研究技術計画』21(2)、2007 年、194-201 頁。
- 義村敦子『基礎研究者の職務関与と人的資源管理』慶應義塾大学出版会、2007 年。