

当然、理系の大学ですが、その中でもやはり論文をいくつ書いたという意味合いは違ってくるし、発表はどのような意味かということが違ってくるといことで、そこは全部一緒にして評価するのではなく、分野の特性を考慮するために10に分野を分けまして、あくまでもその中の論文数とか、そのような定量的な評価をしているということです。評価結果については、昇給・昇任の参考にしています。あくまでも参考にしているといことであって、ここで点数づけをしたり、順番をつけたもので機械的に昇給・昇任するといのではなくて、あくまでも最後は人が決定するとい構造になっております。

もう一つは、横浜国立大学の例です。ここは総合大学ですので、ここで挙げた例は、工学系でまず先行してやっていますといことで、3年ごとに実施しています。ここでも、学科を基本とした分野別の評価ユニットを決めます。先ほどの分野ごとと同じですが、一緒に全部やるといことではなくて、大体、類似の学術分野（学科単位が中心）の評価ユニットに分けて、ユニットごとに評価を行っているといことです。

この大学については、総合的な点数化を行っていないといことで、業績に基づいてまず自己評価し、次にユニットの評価委員会がS、A、Bという形で順番に決めていくといことです。また、おもしろいのは、教育の項目が優秀な人に対してはベストティーチャー賞を出していることです。これは乱発しているものではなく、かなり絞られた人にしか与えていないので、もらった人は非常にインセンティブになっているといことです。副賞として若干の研究資金もついているといことです。この事例では、特別昇給、賞与についても評価結果を反映しているとい仕組みです。

もう一つは、研究所型の独立行政法人の例です。ここで対象としているのは研究職員の評価ですが、目標の達成度と活動実績の2つで評価しているところに特徴があります。つまり、業績だけではなくて、目標の達成度という、いわゆる民間企業でやられているようなものの2つをあわせて見ているといことです。目標達成については100点満

点で、活動実績については点数の積み上げ型という、いわば大学でやっているパターンと民間企業でやっているものを組み合わせたようなものになっているといことです。それをもとにして、評価、ランクづけを行って、ここでは賞与に反映しているといことです。その他、評価ではあらわれたい実績を上げた者について、内部表彰制度も持っている

3.3独立行政法人の事例

基礎から応用まで含む研究者(パーマナント職員)を擁している。

- 目的
 - 研究レベルの向上、自己点検による意識改革、組織目標と研究者個人の目標の連動
- 内容
 - 全パーマナント研究職員を対象とした個人評価制度を導入している。
 - 目標達成度と活動実績から評価をしている。
 - 目標達成度は組織目標に対応した計画を設定し、その達成度を項目別にABC評価し、最終的に全体を100点満点で評価。
 - 活動実績は研究成果と業務貢献について見ており、論文、特許、標準化等を積み上げ方式で点数化している。評価者の判断により加点も可能。
 - グループリーダーが一次評価を行い、センター長が二次評価を行う。
 - 研究者評価では現れ難い実績をあげた研究者に対する内部表彰制度がある。
- 活用方法
 - 評価結果をもとにランク付けを行い、賞与に反映している。また、昇格の判断材料となる。給与への反映は現在行っていない。

RIKEN 三菱総合研究所 | 19

いうことになっております。

国内の最後の例としては、民間企業の例です。全社一律の制度から部門ごとの特徴も加味というのは、民間企業は研究ばかりしているわけではなく、研究開発部門はあくまでもいろいろな部門がある中の一つですから、全社の制度はありますが、部門ごとにバラエティを許すということで、つまり、研究開発部門はそれなりに味つけを変えた評価ができるということになっています。

ここについても、全社共通での枠組みとして、成果とプロセス、いわゆるコンピテンシーを見ているということで、それぞれの評価項目については全社的にメニューがあらかじめ決まっています。ただし、その中のどれを必ず見なければいけないのか、あるいは重みをどうやって見るのかというところは、一つは部門、もう一つは職級、最後は個人ごとにある程度変えることができるという構造になっているということです。この部分、必須と選択の項目はある意味アラカルトで選べる形になっていて、関連する制度として、表彰や特許報奨を持っているということです。特に活用方法として、本人にフィードバックすることが重要だということをおっしゃっておりまして、当然、給与や賞与に反映させていると、その評価の結果を使って、一人一人が育成、強化に役立てるということを重視しているとのことでした。

4. 海外の先進事例

海外の例、これも先ほどの国内のものと同様ですが、海外の場合、研究者評価は、大学についても非常に長い実績を持っているということ、あるいは、給与等の処遇への反映も当然のように進んでいるということと、レベル別に外部の有識者等も使っているとい

3.4 民間企業の事例

従業員数の1/3が研究開発部門に所属する化学系企業

- 目的
 - 処遇に反映、人材育成に反映
- 内容
 - 全社一律型の評価制度から部門ごとの特徴も加味できる評価制度に移行。
 - 全社共通で、成果(目標達成度)とプロセス(コンピテンシー)評価で構成。
 - 成果とプロセスの重み付け、コンピテンシーの項目、評価分布の設定については、役割に応じて部門ごとの考え方を反映させることができ、必ずしも全社一律ではない。
 - 成果(目標達成度)の評価
 - 期首に設定した目標は中間期面談を経て、年度末には研究員の自己申告をもとに期末面談を通じてその達成度を評価
 - プロセス(コンピテンシー)の評価
 - 評価項目は、商品開発研究、基盤技術開発研究の分野ごと、役割・等級ごとに設定され、必須と選択で構成
 - 職務に応じたコンピテンシー発揮度の評価とともに、本人に適した項目、習得したい・伸ばしたいコンピテンシーを設定できるように工夫
 - 関連する制度としては、表彰制度や特許報奨制度
- 活用方法
 - 実績評価の結果は評価者による面談を通じて本人にフィードバック。
 - 評価結果は処遇(給与・賞与)へ反映させる他、その内容は一人ひとりの育成・強化に役立っている。

MRI 三菱総合研究所 | 20

4. 海外の先進事例

- 研究者評価の長い実績
- 定期的な年次評価と昇格のための不定期な評価
- 給与等の処遇への反映
- ハイレベル研究者の評価における外部の有識者の参加

MRI 三菱総合研究所 | 21