

う例をご紹介しますと思います。

まず、メリーランド大学です。40年～50年前と、昔からやっているということと、ポイントとしては、全体としてフレームワークを決めています、詳細は学部ごとに決めているということです。あと、評価のやり方等についてはありますが、下のほうを見ると、学科長や学部長などが出てきていて、ここは国内の大学と若干違うかなというところはあるかもしれません。いわゆる学科長や学部長が、日本の大学以上に管理職的な色彩が強いのかなというところがあります。ですから、学科長、学部長というのは、上司とまで感じているかどうかわかりませんが、いわゆる民間企業でいうラインのようになっていて、そこで評価結果が決まっていくということはあるのかなと思います。

もう一つは、マサチューセッツ工科大学。ここも同じようなパターンになっていると思います。ここには示していませんが、ここでも、評価の褒賞の原資とか、あるいは評価結果についても、プロボスト、ディーン、

## 4.1メリーランド大学

(テニュア教員の場合)

- 目的
  - 大学のレベルを向上させること(教員の質を向上させること)、教員の給与を決定すること等
- 内容
  - 40～50年前に導入された。
  - フレームワークとして、研究活動、教育活動、その他活動を評価することになっており、詳細は各学部で決められる。
  - 全教員が、毎年自己評価シートに記入する。
  - 年次評価は全教員が対象で、各自の自己評価を基に評価委員会が各教員をランクや評点などを使って評価する。学科長はそれを受けて最終的な評価結果とそれに付随する給与を決定し、学部長の許可を得る。
  - 5年に一度の評価も委員会を設置して行われ、評価結果については学部長の承認が必要となる。
- 活用方法
  - 大学の自己チェック
  - 昇給の意志決定
  - 活動が低下している教員を発見し、アドバイス

## 4.2マサチューセッツ工科大学

(理学部におけるテニュアの教員の場合)

- 目的
  - 大学の質を、世界最高峰のレベルに維持するためである。また、最高水準の教授を在籍させ続け、教授に相応の給与を提供し、褒賞の基礎データとするため。
- 内容
  - 全学的に年次評価があり、昇格のための評価は別にある(世界中から十数人の「優秀である」との推薦状が必要)。テニュアの教授となっても4年後には正式な評価がある。合格すれば、Full Professorとなる。
  - 評価項目例は、研究活動(研究における成果、研究グラントの獲得状況)、教育活動(指導役、受け持っている講義など)、その他の活動(教員コミュニティや大学に対する様々な活動による貢献)等である。
  - 評価制度は機能しているが、学部長が交代する度に、少しずつ評価制度が改良されてきている。
- 活用方法
  - 昇給率の決定、内外の褒賞授与のための参考とする。

## 4.3バテル

バテルの研究所およびバテルが運営する研究所がある。

- 目的
  - 各研究者に責任を持って自分の課題を解決してもらう
  - 研究者を育てる
- 内容
  - キャリアスタンダード、プロフェッショナルスタンダード、ゴールスタンダードの3種類の評価(基本的に、マネージャーが直接面談して評価する)。
  - キャリアスタンダードは科学者としての6つのレベル(資格)であり、プロフェッショナルスタンダードは職種毎の職務内容、ゴールスタンダードは年間の目標達成を評価する。
  - 定量評価、定性評価を中心とする評価制度にはしていない。評価対象となる研究者に記述式の評価結果を返し、具体的なアドバイスとなるような評価を実施している。
  - 被評価者とマネージャーが面談して評価項目の設定や評価を行うため、納得性はかなり高い。
- 活用方法
  - キャリアの進展の評価
  - 昇給
  - 活動の改善
  - 毎年のボーナス

チェアというアメリカの大学のラインといますか、それぞれの組織の長で決められていくという構造になっているということです。

海外の最後の事例としては、バテルというものがあります。ここは自分自身でも研究所を持っていますし、いわゆるGOCO (Government Owned Contractor Operated) といいますか、政府の研究所を運営しているというところです。内容としては、日本の民間企業に近いのかなということをやっております、キャリアスタンダード、プロフェッショナルスタンダード、ゴールスタンダードという3つを組み合わせでやっているということです。

それぞれはいわゆる資格的な、研究者全体が6段階のレベルに分かれていて、それぞれについて求められる能力等が決まっているというキャリアスタンダード、あるいは、もっと職務内容に通じて、マネジャーは何をやらなければいけないといったプロフェッショナルスタンダード、いわゆる目標管理的なゴールスタンダードを全部やっているということです。

いわゆる評価制度として、ここは点数づけはあまりやっていないということです。実は昔やったが、あまりよくなかったということを担当の方はおっしゃってました。点数をつけてしまうことは何がよくないかという、まず1つ目は、点数をつけられたほうは、点数が返ってきても、自分はどうすればいいかわからないでしょうということで、面談をしたり、技術的にあなたはどうしたほうがいいですよというアドバイスを非常に重視しているということです。もう一つの理由は、大学もそうかもしれませんが、やはりこのような研究所は、そもそもいい評価しか受けてこなかった人生を送ってきた人が中心ですから、急にCなどをつけられるとショックを受けてしまうということがあるので、その部分については非常に丁寧にやっているということをおっしゃってました。

## 5. 提言

以上が調査結果の紹介で、調査の結果から見た提言としてどのようなものが考えられるかということをも5つご紹介したいと思います。

1つ目は、ねらいの明確化の重要性ということで、非常に当たり前の結果なのですが、逆に返して言いますと、幾つかの事例を見ている中で、そしてアンケート

結果でもそうですが、どうも導入が先行してしまっている例があるのではないかとこのころがあります。導入をしてから、何に活用しようかと考えるということがありますが、

### 5. 提言1:ねらいの明確化の重要性

- 研究者の研究者評価の導入、実施に際しては、その**目的を明確化**することが重要
- 具体的な実施方法や結果の活用方法は、その**目的に即して設計**すべき。