

平成 19 年度文部科学省委託調査

効果的・効率的な研究開発評価
及び研究者等個人の業績に関する評価の先進事例に関する
調査・分析報告書
(研究者評価編)

平成 20 年 3 月

MRI 株式会社 三菱総合研究所

本報告書は、文部科学省の平成 19 年度研究開発評価推進調査委託事業による委託業務として、株式会社三菱総合研究所が実施した平成 19 年度「効果的・効率的な研究開発評価及び研究者等個人の業績に関する評価の先進事例に関する調査・分析」の成果を取りまとめたものです。

従って、本報告書の著作権は、文部科学省に帰属しており、本報告書の全部又は一部の無断複製等の行為は、法律で認められたときを除き、著作権の侵害にあたるので、これらの利用行為を行うときは、文部科学省の承認手続きが必要です。

《目次》

1 調査研究の目的と概要	1
1-1 目的	1
1-2 概要	1
1-3 実施体制	2
2 国内の研究者評価の実態	3
2-1 研究者評価アンケートの実施概要	3
2-2 集計結果(大学等向け)	4
2-2-1 教員評価の実施状況とねらい	4
2-2-2 教員評価の導入に至るまでの経緯	9
2-2-3 教員評価の方法について	13
2-2-4 評価結果の活用	23
2-2-5 現在の教員評価の課題	25
2-2-6 評価の改善システム	26
2-2-7 回答した大学等について	28
2-3 集計結果(独立行政法人向け)	32
2-3-1 研究者評価の実施状況とねらい	32
2-3-2 研究者評価の導入に至るまでの経緯	34
2-3-3 研究者評価の方法について	36
2-3-4 評価結果の活用	45
2-3-5 現在の研究者評価方法の課題	47
2-3-6 評価の改善システム	48
2-3-7 回答した独立行政法人について	50
2-4 集計結果(民間企業向け)	54
2-4-1 研究者評価の全体像	54
2-4-2 成果(業績)評価の方法について	57
2-4-3 評価結果の活用	63
2-4-4 評価の改善システム	65
2-4-5 現在の成果(業績)評価方法の課題	67
2-4-6 回答した民間企業の研究開発部門について	70
2-5 国内の研究者評価の実態調査のまとめ	74
2-5-1 大学・大学共同利用機関:近年導入が増えているが活用に課題を残す	74
2-5-2 独立行政法人:導入が終わり、賞与等の活用が進む	74
2-5-3 民間企業:目標管理型が主体で、成果以外も重視し始めている	75
3 国内の研究者評価の先進事例	77
3-1 東京理科大学	81
3-1-1 組織の概要	81
3-1-2 教員評価の目的	81
3-1-3 教員評価制度導入までの経緯	81
3-1-4 評価の内容	81
3-1-5 評価結果の活用方法	85
3-1-6 現在の評価制度の課題	85
3-1-7 その他	85
3-2 横浜国立大学(工学研究院)	87
3-2-1 組織の概要	87

3-2-2	教員評価の目的	87
3-2-3	教員評価制度導入までの経緯	87
3-2-4	評価の内容	87
3-2-5	評価結果の活用方法	89
3-2-6	現在の評価制度の課題.....	89
3-3	東京慈恵会医科大学.....	90
3-3-1	組織の概要	90
3-3-2	教員評価の目的	90
3-3-3	教員評価制度導入までの経緯	90
3-3-4	評価の内容	90
3-3-5	評価結果の活用方法	91
3-3-6	現在の評価制度の課題.....	91
3-3-7	その他.....	91
3-4	独立行政法人 A.....	92
3-4-1	組織の概要	92
3-4-2	研究者評価の目的	92
3-4-3	評価の内容	92
3-4-4	評価結果の活用方法	92
3-4-5	現在の評価制度の課題.....	93
3-5	独立行政法人国際農林水産業研究センター(JIRCAS)	94
3-5-1	組織の概要	94
3-5-2	研究者評価の目的	94
3-5-3	研究者評価制度導入までの経緯	94
3-5-4	評価の内容	94
3-5-5	評価結果の活用方法	97
3-5-6	現在の評価制度の課題.....	97
3-5-7	その他.....	97
3-6	A 社(電機).....	98
3-6-1	組織の概要	98
3-6-2	研究者評価の目的	98
3-6-3	評価の内容	98
3-6-4	評価結果の活用方法	98
3-6-5	現在の評価制度の課題.....	98
3-7	B 社(化学).....	99
3-7-1	組織の概要	99
3-7-2	研究者評価の目的	99
3-7-3	研究者評価制度導入までの経緯	99
3-7-4	評価の内容	99
3-7-5	最終評価	100
3-7-6	評価結果の活用方法	100
3-7-7	現在の評価制度の課題.....	100
3-7-8	その他.....	100
3-8	C 社(電機).....	102
3-8-1	組織の概要	102
3-8-2	研究者評価の目的	102
3-8-3	評価の内容	102

3-8-4	評価結果の活用方法	102
3-8-5	現在の評価制度の課題.....	103
3-8-6	その他.....	103
3-9	国内の研究者評価先進事例調査のまとめ	104
3-9-1	研究者のインセンティブが評価目的だが、育成も意識している民間企業	104
3-9-2	組織における研究者の位置づけによって異なる評価方法.....	104
3-9-3	組織目標と整合性をとるための目標管理方式.....	104
3-9-4	研究実績に評価者の判断を加えた評価や処遇.....	104
3-9-5	分野の違いを考慮した分野ごとの評価.....	104
3-9-6	モチベーションを向上させるためのフィードバックの重要性.....	105
3-9-7	評価制度を補う表彰制度	105
3-9-8	評価の負担を軽減する情報システム等の整備	105
3-9-9	処遇反映の入り口は特別昇給や昇任への適用	105
3-9-10	創造的でチャレンジングな研究を促す評価制度の難しさ	105
4	海外の研究者評価の先進事例	107
4-1	メリーランド大学.....	112
4-1-1	組織の概要、教員評価の概要	112
4-1-2	教員評価のねらい.....	112
4-1-3	評価方法	112
4-1-4	教員評価の導入に至るまでの経緯.....	112
4-1-5	現在の評価方法のメリット・デメリット.....	113
4-1-6	評価の改善システム.....	113
4-2	マサチューセッツ工科大学(MIT)	114
4-2-1	組織の概要、教員評価の概要	114
4-2-2	教員評価のねらい.....	114
4-2-3	評価方法	114
4-2-4	教員評価の導入に至るまでの経緯.....	114
4-2-5	現在の評価方法のメリット・デメリット.....	115
4-2-6	評価の改善システム.....	115
4-3	フェルミ国立加速器研究所.....	116
4-3-1	組織の概要、研究者評価の概要	116
4-3-2	研究者評価のねらい.....	116
4-3-3	評価方法	116
4-3-4	研究者評価の導入に至るまでの経緯.....	116
4-3-5	現在の評価方法のメリット・デメリット.....	117
4-3-6	評価の改善システム.....	117
4-3-7	その他.....	117
4-4	ブルックヘブン国立研究所(BNL)	118
4-4-1	組織の概要、研究者評価の概要	118
4-4-2	研究者評価のねらい.....	118
4-4-3	評価方法	118
4-4-4	研究者評価の導入に至るまでの経緯.....	119
4-4-5	現在の評価方法のメリット・デメリット.....	119
4-4-6	評価の改善システム.....	119
4-4-7	その他.....	119
4-5	バテル	120

4-5-1	組織の概要、研究者評価の概要	120
4-5-2	研究者評価のねらい	120
4-5-3	評価方法	120
4-5-4	現在の評価方法のメリット・デメリット	121
4-5-5	評価の改善システム	122
4-5-6	その他(これから評価制度を構築しようとする場合へのアドバイス、大学との違いなど)	122
4-6	ソーク研究所	123
4-6-1	組織の概要、研究者評価の概要	123
4-6-2	研究者評価のねらい	123
4-6-3	評価方法	123
4-6-4	研究者評価の導入に至るまでの経緯	124
4-6-5	現在の評価方法のメリット・デメリット	124
4-6-6	評価の改善システム	124
4-6-7	その他	124
4-7	D 研究所	125
4-7-1	組織の概要、研究者評価の概要	125
4-7-2	研究者評価のねらい	125
4-7-3	評価方法	125
4-7-4	研究者評価の導入に至るまでの経緯	126
4-7-5	現在の評価方法のメリット・デメリット	126
4-7-6	評価の改善システム	126
4-8	海外の研究者評価先進事例調査のまとめ	127
4-8-1	研究者評価の長い実績	127
4-8-2	定期的な年次評価と昇格のための不定期な評価	127
4-8-3	給与等の処遇への反映	127
4-8-4	ハイレベル研究者の評価における外部の有識者の参加	127
5	研究者評価システムの構築への提言	128
5-1	ねらいの明確化の重要性	128
5-2	組織・業務の特性に応じた評価方法の設定	128
5-2-1	組織・業務の特性と適した評価手法の関係	128
5-2-2	評価手法の工夫	130
5-3	研究者のインセンティブにつながる活用方法	131
5-4	導入は十分な説明で研究者の理解を得ることが必要	131
5-5	評価の継続的な改善	132

《目次》

図 2-1	教員評価の実施状況.....	4
図 2-2	教員評価の実施状況【国立大学等のみ】.....	5
図 2-3	教員評価の実施状況【公立大学のみ】.....	5
図 2-4	教員評価の実施状況【私立大学のみ】.....	6
図 2-5	大学等の属性と教員評価導入の関係.....	7
図 2-6	教員評価のねらい.....	8
図 2-7	教員評価の導入時期.....	9
図 2-8	教員評価の導入時期【国立大学等のみ】.....	10
図 2-9	教員評価の導入時期【公立大学のみ】.....	10
図 2-10	教員評価の導入時期【私立大学のみ】.....	11
図 2-11	導入に際しての問題点.....	12
図 2-12	評価結果の決定.....	13
図 2-13	組織目標との関係.....	14
図 2-14	評価者.....	15
図 2-15	教員評価の実施頻度.....	17
図 2-16	評価の項目の決定.....	18
図 2-17	教員評価時の利用項目.....	19
図 2-18	総合的評価の項目に対する重み付け(具体的数値)の決定ルール.....	20
図 2-19	教員個人毎の項目に対する重み付け(具体的数値)の決定手順.....	21
図 2-20	評価用のデータの収集.....	22
図 2-21	情報システムの整備.....	22
図 2-22	教員評価の活用.....	23
図 2-23	個人別結果の開示.....	24
図 2-24	現在の教員評価方法の課題.....	25
図 2-25	評価結果の見直し頻度.....	26
図 2-26	評価方法見直しの際の参画者.....	27
図 2-27	大学等の研究分野.....	28
図 2-28	教員数(平成 19 年 3 月 31 日現在).....	29
図 2-29	現在抱えている経営課題、経営目標.....	30
図 2-30	過去 3 年間の大学全体の予算額の推移.....	31
図 2-31	研究者評価の実施状況.....	32
図 2-32	研究者評価のねらい.....	33
図 2-33	研究者評価の導入時期.....	34
図 2-34	導入に際しての問題点.....	35
図 2-35	評価結果の決定.....	36
図 2-36	組織目標との関係.....	37
図 2-37	評価者.....	38
図 2-38	研究者評価の実施頻度.....	39
図 2-39	評価の項目の決定.....	40
図 2-40	研究者評価時の利用項目.....	41
図 2-41	総合的評価の項目に対する重み付け(具体的数値)の決定ルール.....	42
図 2-42	研究者個人毎の項目に対する重み付け(具体的数値)の決定手順.....	43
図 2-43	評価用のデータの収集.....	44
図 2-44	情報システムの整備.....	44

図 2-45	研究者評価の活用.....	45
図 2-46	個人別結果の開示.....	46
図 2-47	現在の研究者評価方法の課題.....	47
図 2-48	評価方法の見直し頻度.....	48
図 2-49	評価方法見直しの際の参画者.....	49
図 2-50	研究分野.....	50
図 2-51	研究者数(平成 19 年 3 月 31 日現在).....	51
図 2-52	現在抱えている経営課題、経営目標.....	52
図 2-53	過去 3 年間の法人全体の予算額の推移.....	53
図 2-54	研究者の評価【賞与・一時金・奨励金】.....	54
図 2-55	研究者の評価【給与】.....	55
図 2-56	研究者の評価【昇進・昇格】.....	56
図 2-57	成果(業績)評価の方法.....	57
図 2-58	研究者個人の成果(業績)の利用項目.....	58
図 2-59	総合的評価の項目に対する重み付け(具体的数値)の決定ルール.....	59
図 2-60	研究者個人毎の項目に対する重み付け(具体的数値)の決定手順.....	60
図 2-61	研究者個人の成果(業績)評価の実施頻度.....	61
図 2-62	評価用データの収集.....	62
図 2-63	情報システムの整備.....	62
図 2-64	評価結果の活用.....	63
図 2-65	個人別結果の開示.....	64
図 2-66	研究者の成果(業績)評価方法の見直し頻度.....	65
図 2-67	評価方法見直しの際の参画者.....	66
図 2-68	現在の成果(業績)評価方法の課題.....	68
図 2-69	研究開発部門の主な研究分野.....	70
図 2-70	研究者数(平成 19 年 3 月 31 日現在).....	71
図 2-71	現在抱えている経営課題、経営目標.....	72
図 2-72	過去 3 年間の研究開発部門の予算額の推移.....	73
図 3-1	JIRCAS における研究職員業績評価に係る作業の流れ(平成 18 年度).....	96
図 5-1	組織・業務の特性と適切な評価手法.....	129

《表目次》

表 1-1 「研究開発評価及び研究者等個人業績評価検討委員会」名簿	2
表 1-2 「研究開発評価及び研究者等個人業績評価検討委員会」実施概要	2
表 2-1 大学・大学共同利用機関法人向け	3
表 2-2 独立行政法人向けアンケート実施概要.....	3
表 2-3 民間企業向けアンケート実施概要	3
表 2-4 その他の評価者	16
表 2-5 これまでに行った成果(業績)評価の見直し.....	69
表 3-1 国内研究者業績先進事例インタビュー調査の結果概要(大学)	78
表 3-2 国内研究者業績先進事例インタビュー調査の結果概要(独立行政法人)	79
表 3-3 国内研究者業績先進事例インタビュー調査の結果概要(民間企業)	80
表 3-4 東京理科大学における教員評価(研究活動)	82
表 3-5 東京理科大学における教員評価(教育活動)	83
表 3-6 東京理科大学における教員評価(管理運営活動・広報活動)	83
表 3-7 東京理科大学における教員評価(総合評価点)	84
表 3-8 横浜国立大学(工学研究院)における評価項目	88
表 4-1 海外研究者業績先進事例インタビュー調査の結果概要(大学)	108
表 4-2 海外研究者業績先進事例インタビュー調査の結果概要(公的研究機関)	109
表 4-3 海外研究者業績先進事例インタビュー調査の結果概要(民間研究機関)	110
表 4-4 バテルが運営する研究所.....	120
表 4-5 支払水準とパフォーマンスによる昇給(数字は例示)	121
表 5-1 Herzberg の動機付け要因と衛生要因.....	131

1 調査研究の目的と概要

1-1 目的

研究開発評価は、貴重な財源をもとに行われる研究開発の質を高め、その成果を国民に還元していく上で重要な役割を担っている。「国の研究開発評価に関する大綱的指針」(平成 17 年 3 月 29 日内閣総理大臣決定)においても、研究開発評価の 1 つとして「研究者等の業績の評価」が明確に位置づけられている。

しかし、研究者等の業績評価は、国公立大学及び大学共同利用機関や独立行政法人研究機関においては、実施について試行錯誤している状況であり、研究開発評価の担う役割を発揮する段階に未だ至っていないのが現状である。

本調査分析では、大学等や独立行政法人研究機関における研究者評価の推進に資するため、国内外における独立行政法人研究機関をはじめとする公的研究開発機関、大学等、民間の研究所・研究センター等で実施されている先進事例等について調査・分析を行った。

1-2 概要

本報告書の概要は次の通りである。

1調査研究の目的と概要

本調査研究の目的と概要について整理した。

2国内の研究者評価の実態

大学等、独立行政法人、民間企業に対してアンケート調査を実施し、研究者評価の事例および全体傾向を把握した。

民間企業では目標管理型の評価が中心で、賞与等への反映が進んでいるのに対し、大学では加点方式の評価で処遇への反映が行われていない場合があることなど、大学・大学共同利用機関、独立行政法人、民間企業では、研究者評価の方法に明確な違いが見られることがわかった。この違いは研究者評価を導入してからの期間の違い、組織の目的や特徴の違いによるものと考えられる。

3国内の研究者評価の先進事例

先進的または研究開発の特性に応じた適切な研究者評価を導入している研究開発機関等に対して、詳細を把握するためにインタビュー調査を実施した。

導入されている研究者評価には組織毎の違いがあるが、研究分野の違いへの対処方法、研究者へのフィードバック方法、処遇への反映方法について、それぞれ特徴的な取組が見られた。

4海外の研究者評価の先進事例

米国の大学等および公的研究開発機関、民間の研究所に対して文献調査を行い、研究者評価の事例を収集した。

米国においても研究機関毎に特色がある研究者評価が導入されている。

5研究者評価システムの構築への提言

調査結果を基に、研究者評価システム構築への提言を行った。

1-3実施体制

有識者で構成される検討委員会「研究開発評価及び研究者等個人業績評価検討委員会」開催し、調査内容・方法等の詳細に係る検討及び調査等で得た情報の検討を行った。

なお、同検討委員会は、本報告書にまとめた研究者評価だけではなく、同時に行われた研究開発評価についても検討を行った。

表 1-1 「研究開発評価及び研究者等個人業績評価検討委員会」名簿

委員長(敬称略)		
大学評価・学位授与機構評価研究部	准教授	林 隆之
委員(氏名の50音順、敬称略)		
理化学研究所筑波研究所安全管理室	調査役	内田理之
広島大学大学院社会科学研究科マネジメント専攻	准教授	奥居正樹
社団法人研究産業協会	調査研究部長	小沼良直
茨城大学 評価室 IT 基盤センター	助教	寫田敏行

検討委員会の各回の実施概要は次のとおりである。

表 1-2 「研究開発評価及び研究者等個人業績評価検討委員会」実施概要

回	日付	議事
第1回	2008年1月23日(水)	(1) 実施計画の検討 (2) アンケート調査案の検討(研究開発評価) (3) アンケート調査案の検討(研究者評価) (4) 海外ヒアリング候補案の検討
第2回	2008年2月25日(月)	(1) 民間企業における研究開発評価について (2) 国内ヒアリング候補について (3) 海外ヒアリング調整状況報告 (4) アンケート調査進捗状況報告
第3回	2008年3月14日(金)	(1) アンケート結果(速報)の検討 (2) 国内・海外ヒアリング調査状況の報告 (3) とりまとめの方向性
第4回	2008年3月21日(金)	(1) 国内ヒアリング結果の検討 (2) 海外ヒアリング結果の検討 (3) アンケート結果の検討 (4) 成果全体の検討

2 国内の研究者評価の実態

我が国における研究者評価の把握を行うために、大学・大学共同利用機関法人、独立行政法人、民間企業に対して、研究者評価に関するアンケート調査を実施した。

2-1 研究者評価アンケートの実施概要

アンケートは調査票を郵送し、郵送で回収する郵送法で実施した。調査票は組織の特徴・実態に応じて大学・大学共同利用機関法人向け、独立行政法人向け、民間企業向けの3種類を作成し、実施した。集計についても3種類それぞれについて行っている。

それぞれの実施概要は以下のとおりである。

表 2-1 大学・大学共同利用機関法人向け

件名	教員・研究者の業績に関する評価についてのアンケート (大学、大学共同利用機関対象)
実施期間	2008年2月12日～2008年2月27日
対象	大学、大学共同利用機関(研究所)すべて
発送数	764
有効回答数	455 (国立大学71、大学共同利用機関法人研究所11、公立大学57、私立大学314、不明2 大学共同利用機関法人については法人単位ではなく、研究所単位で調査している。)
回収率	60%

※本文中で「大学等」とは「大学と大学共同利用機関法人」、「国立大学等」とは「国立大学と大学共同利用機関法人」を指す。

表 2-2 独立行政法人向けアンケート実施概要

件名	研究者の業績に関する評価についてのアンケート(独立行政法人対象)
実施期間	2008年2月12日～2008年2月27日
対象	研究開発型の独立行政法人すべて
発送数	33
有効回答数	18
回収率	55%

表 2-3 民間企業向けアンケート実施概要

件名	研究者の業績に関する評価についてのアンケート(民間企業対象)
実施期間	2008年2月12日～2008年2月27日
対象	上場の企業のうち、研究開発費が多い200社 (会社四季報に掲載された研究開発費が多い上場企業200社を抽出した。)
発送数	200
有効回答数	32
回収率	16%

2-2 集計結果(大学等向け)

大学等(大学、大学共同利用機関法人)についての結果を示す。

2-2-1 教員評価の実施状況とねらい

教員評価を導入しているのは全体の 1/3 程度である。実施している場合は、「全学・全体の教員を対象に実施している」が多く、「ほぼ全学・全体の教員を対象に実施している」、「一部の部局の教員を対象に実施している」といった部分的な導入は少数である。また、調査時点で最も多いのは「実施していない(検討はしている)」であり、今後さらに導入が進むことが予測される。一方で、「実施していない(検討していない)」も全体の 1/4 程度存在する。

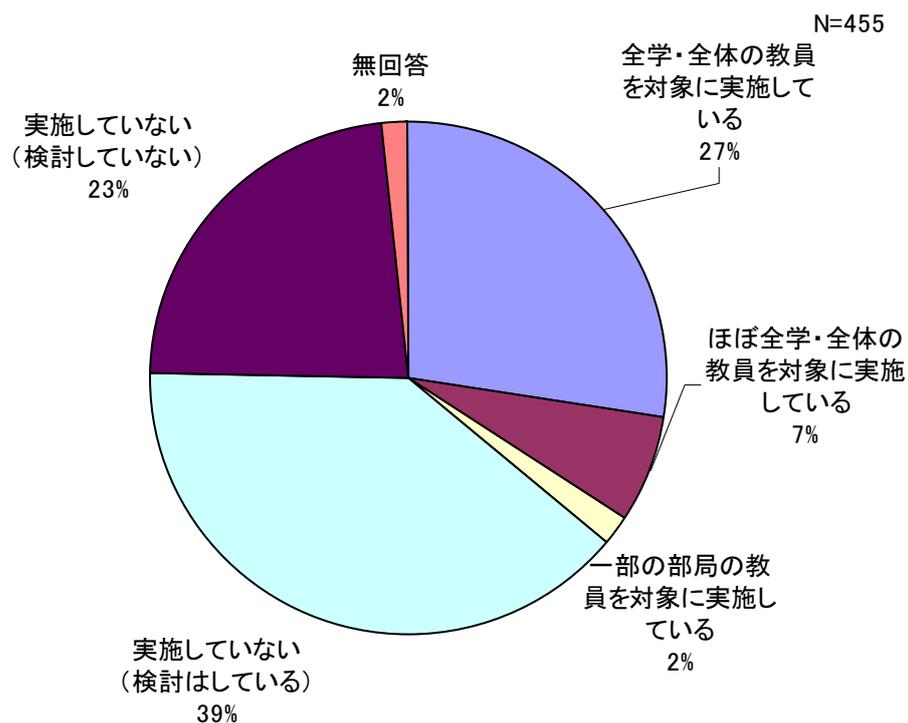


図 2-1 教員評価の実施状況

大学等について国公立別に見ると、次のように国立大学等(国立大学及び大学共同利用機関法人)で実施が進んでいることがわかる。

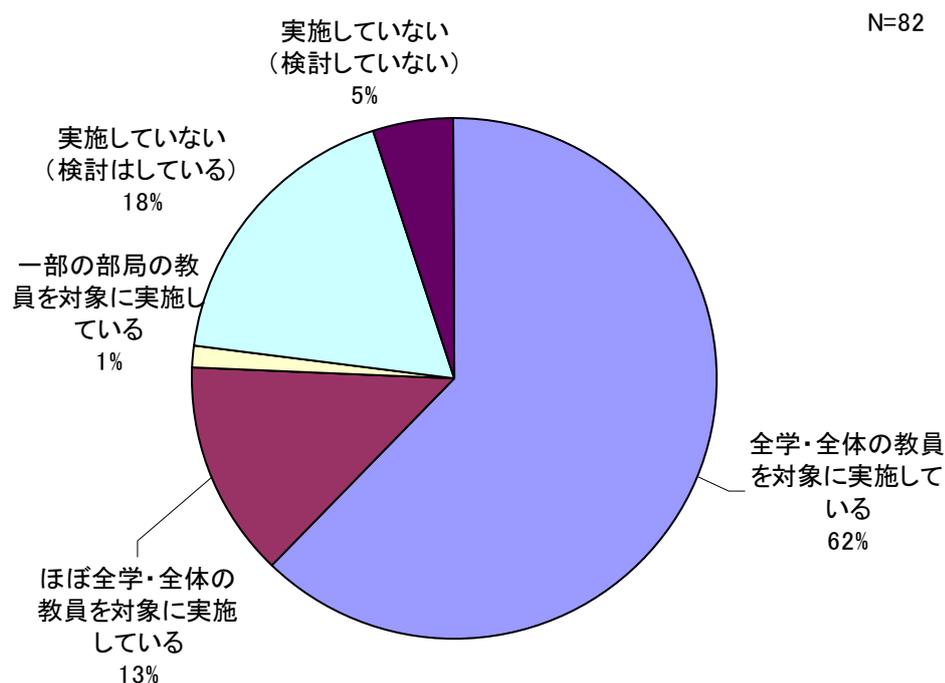


図 2-2 教員評価の実施状況【国立大学等のみ】

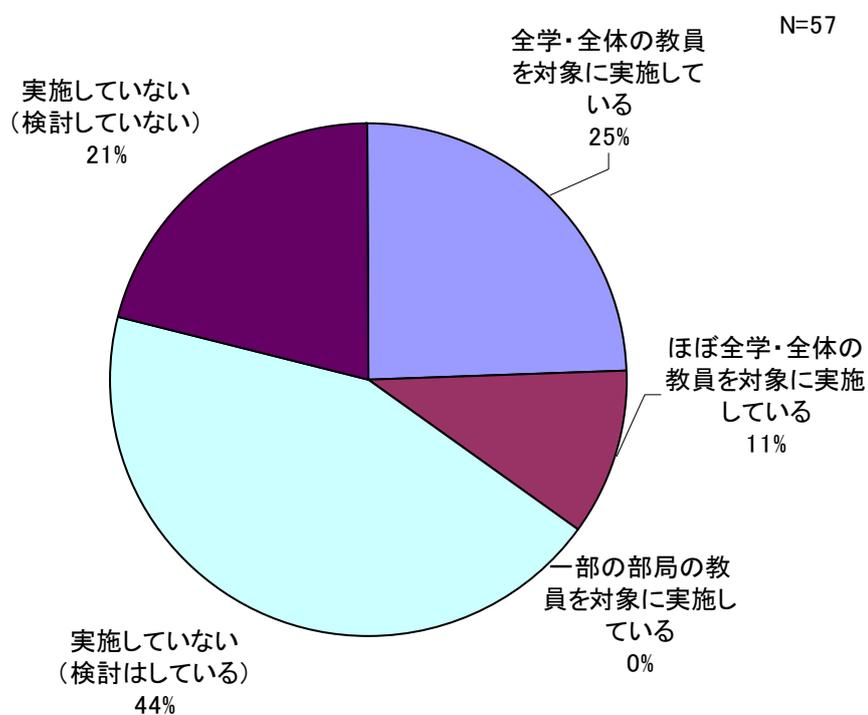


図 2-3 教員評価の実施状況【公立大学のみ】

私立大学については、国立大学等、公立大学と比較して、実施している割合が低く、「実施していない(検討していない)」が多くなっている。

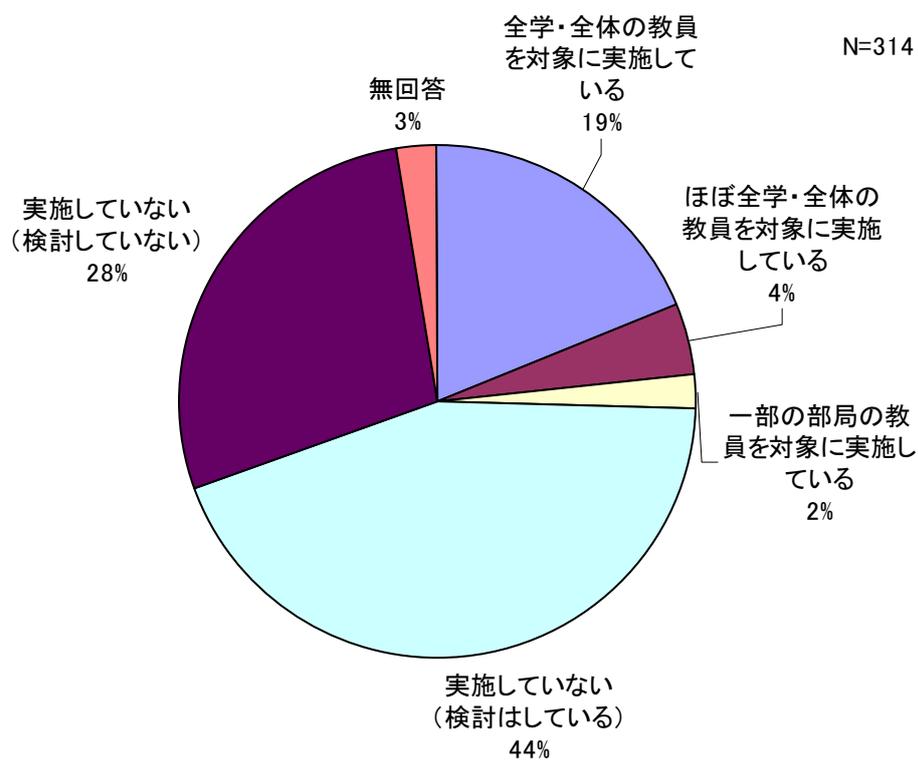


図 2-4 教員評価の実施状況【私立大学のみ】

教員評価の実施状況について、2-2-7で後述する大学等の属性との関係を CHAID (Chi square-Automatic-Interaction-Detection)によって分析した結果を示す。ここでは、「全学・全体の教員を対象に実施している」という回答に注目して、どのようなセグメントでこの割合が高いかを分析している。

まず、国公立の区分が大きな要因であり、国立大学等である場合に実施している割合が高い。次に、残された私立大学・公立大学については、現在抱えている経営課題、経営目標として「教員のモチベーション向上」を回答している場合に、実施している割合が高い。これに回答していない場合では、研究分野として「その他(家政、教育、芸術・その他)」が該当しない場合に割合が高い。つまり、この研究分野が存在する場合は実施している割合が低い。

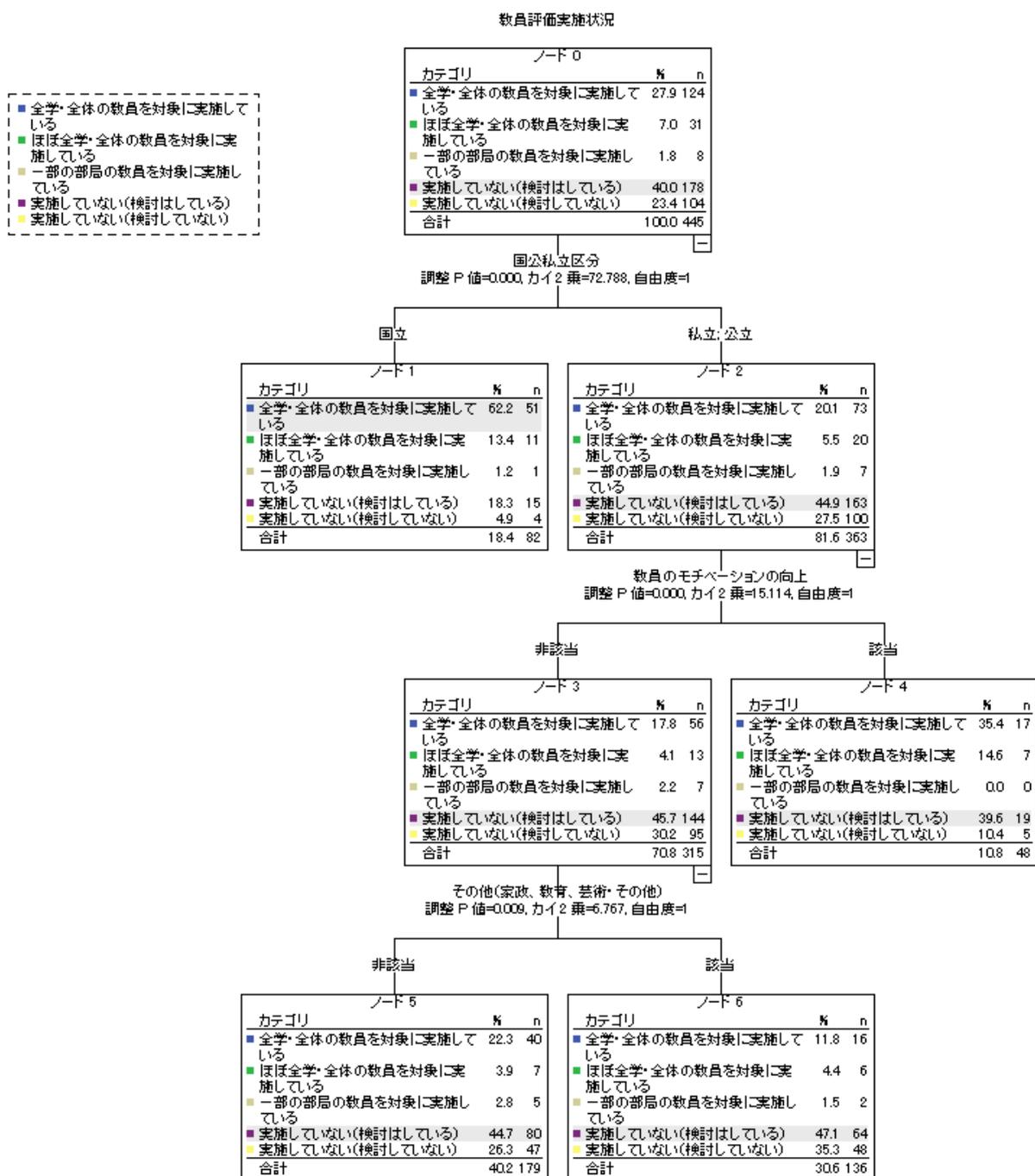


図 2-5 大学等の属性と教員評価導入の関係

導入している大学等について、教員評価のねらいを見ると、全体として、研究、教育のレベル向上、社会貢献の推進など質的な改善、意識改革、社会に対する説明責任が多く挙げられている。反面、人件費削減を挙げている大学等は少ない。

「今後目的としたいもの」としては、「教員個人と組織の目標の連動」も高くなっている。

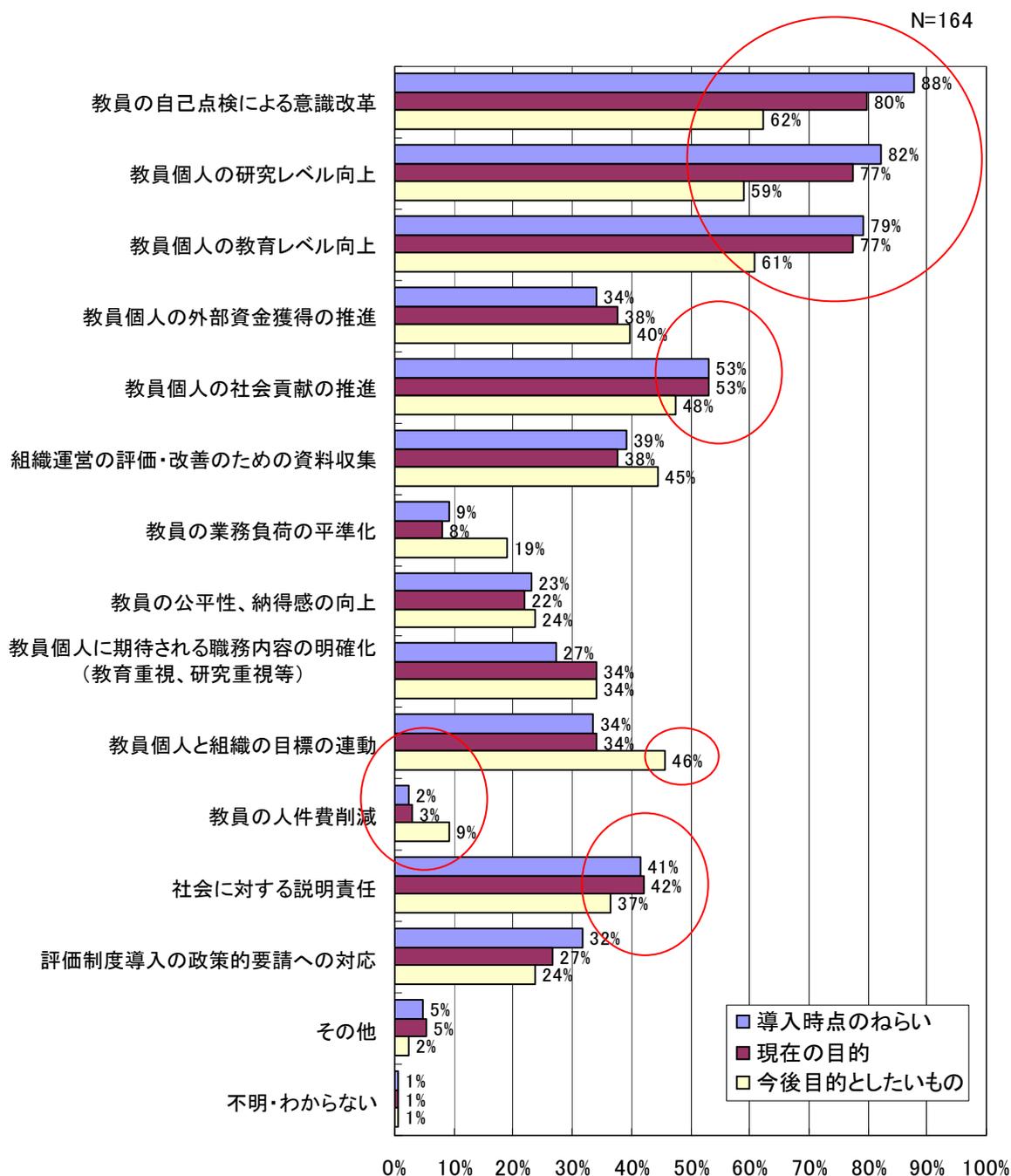


図 2-6 教員評価のねらい

2-2-2 教員評価の導入に至るまでの経緯

導入している大学等の多くが試行実施を行った上で本格実施されている。導入時期を見ると、試行実施は平成17年度が多く、本格実施は平成18年度以降が多い。

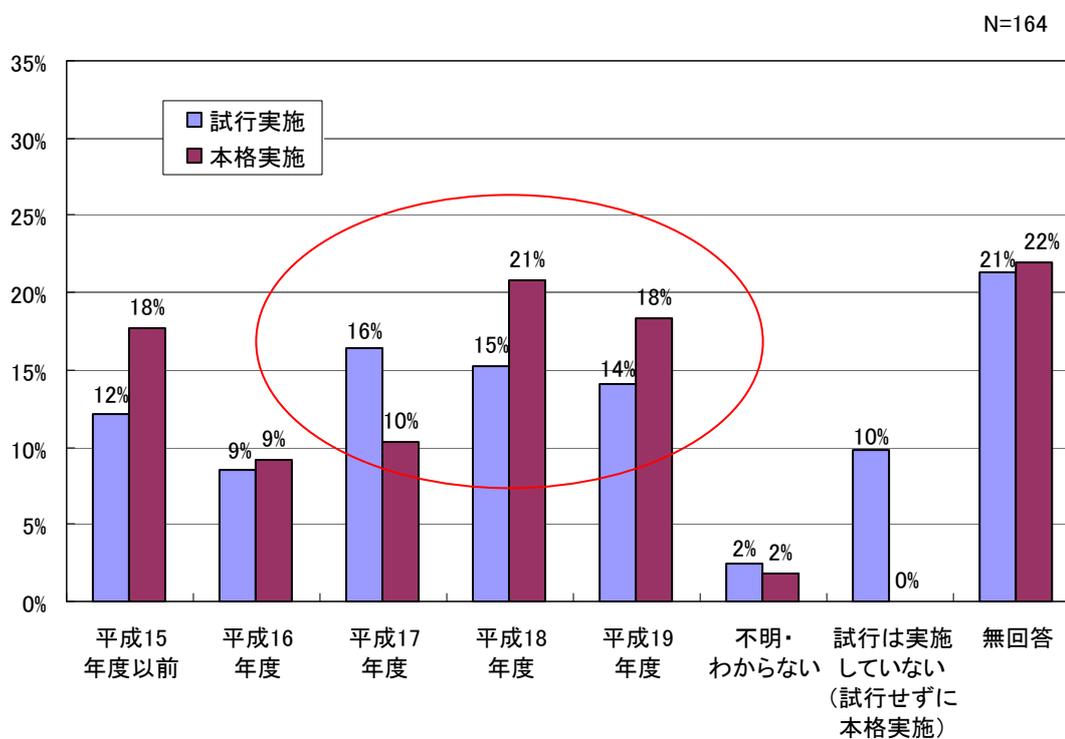


図 2-7 教員評価の導入時期

国公立別に見ると、国立で平成 17 年度以降の試行実施、平成 18 年度以降の本格実施が多いことがわかる。平成 16 年度の法人化以降に導入が進んだことがわかる。公立大学についても、平成 17 年度以降の試行実施、本格実施が多い。一方、私立大学は、国立大学等、公立大学ほど近年に導入が集中していない。

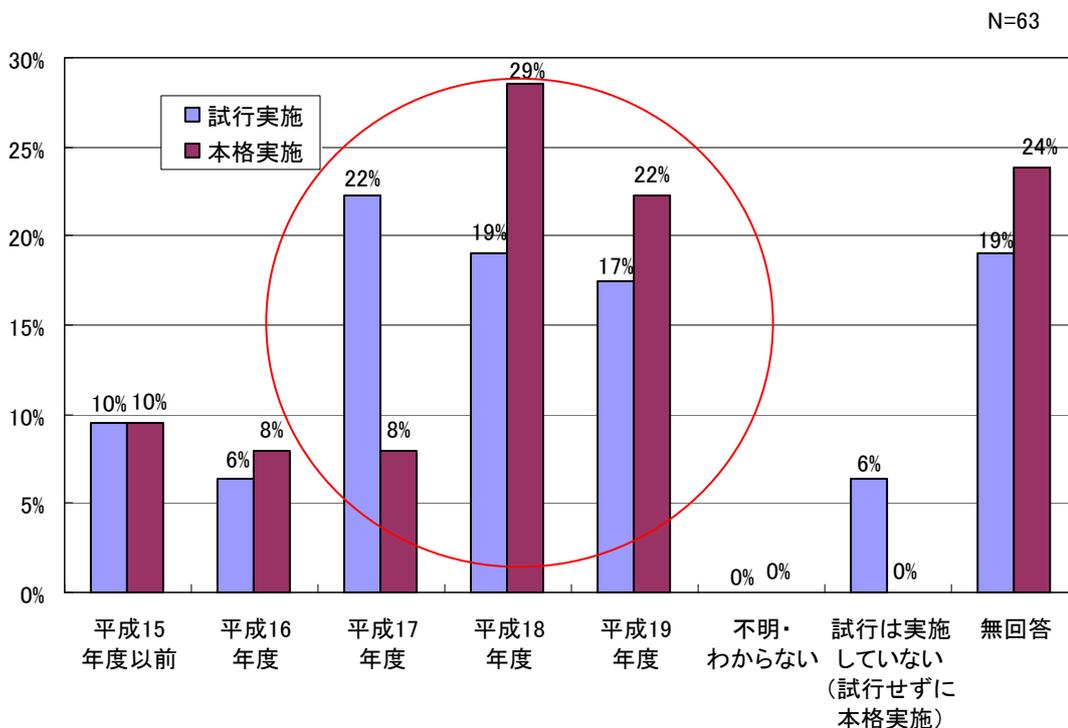


図 2-8 教員評価の導入時期【国立大学等のみ】

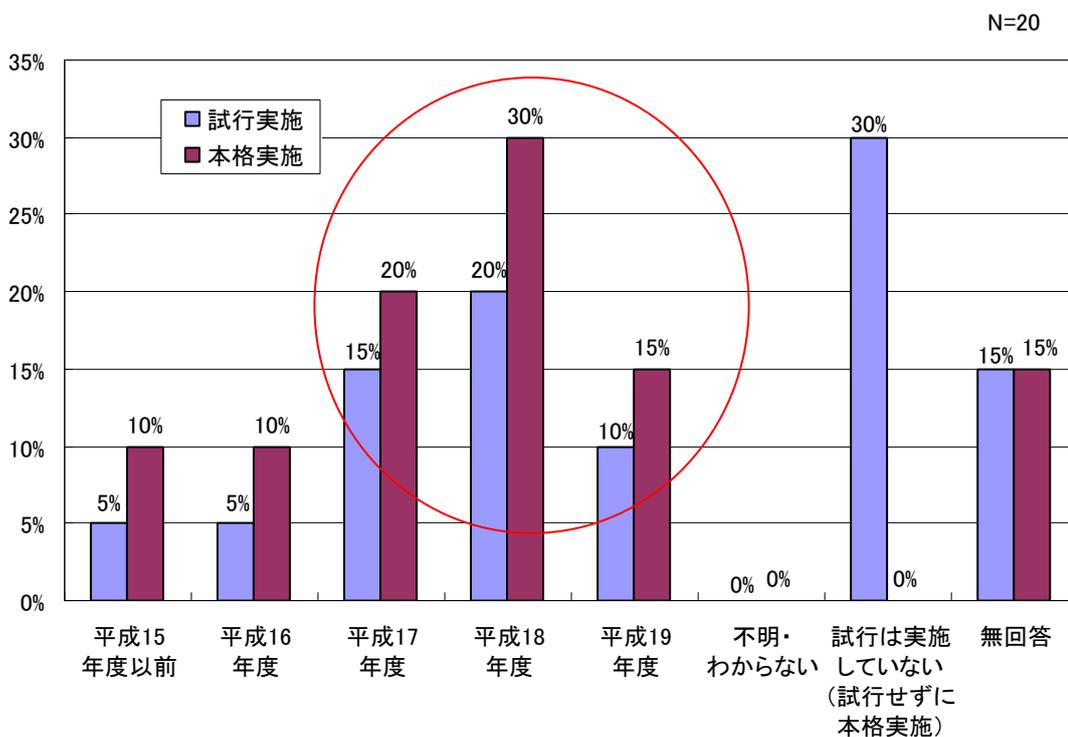


図 2-9 教員評価の導入時期【公立大学のみ】

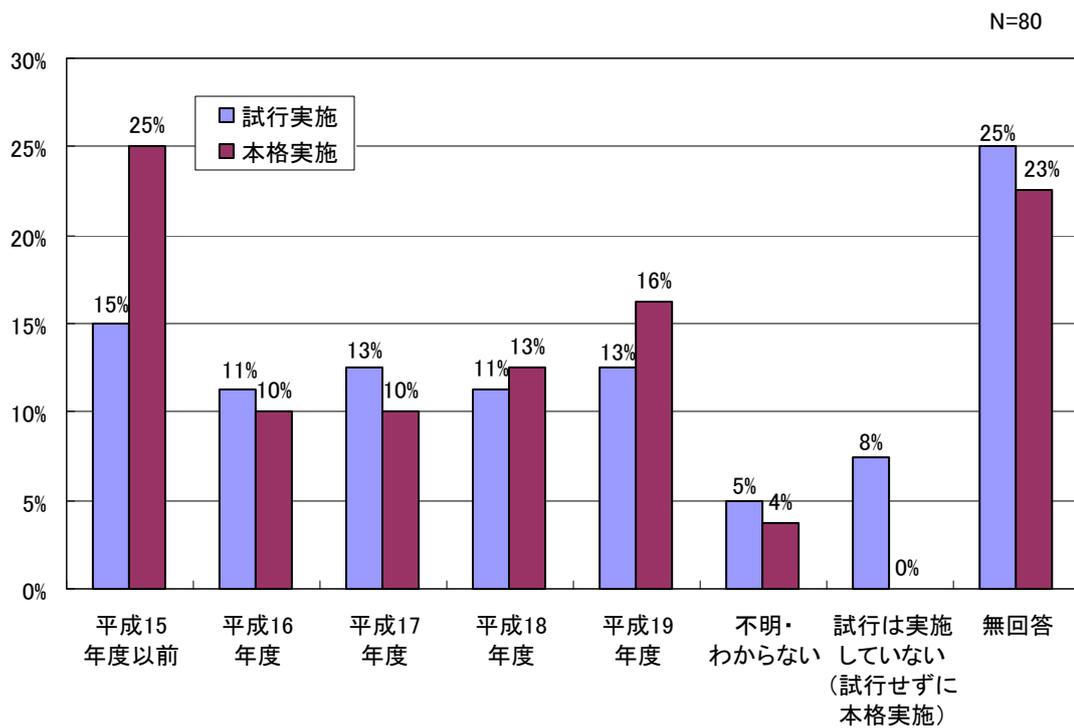


図 2-10 教員評価の導入時期【私立大学のみ】

導入に際しての問題点は、「評価導入の目的についての教員の理解」が最も多く挙げられている。「教育活動の評価方法」、「評価結果の活用方法」、「各評価項目から総合的な評価を決定する方法(重み付けなど)」も高い。一方で、図 2-34に示す独立行政法人と異なり「クレームへの対応方法」が低くなっているのが特徴である。

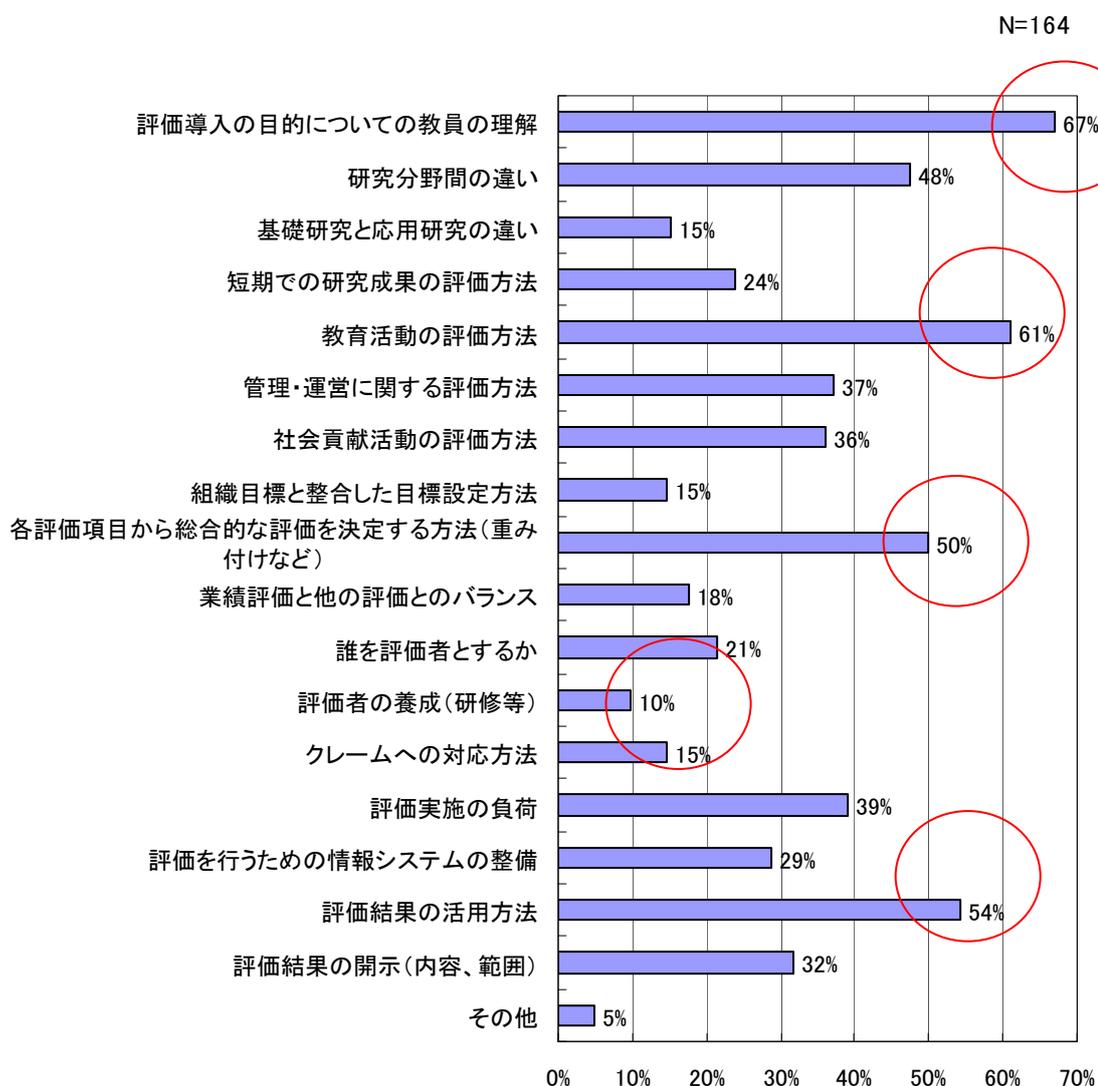


図 2-11 導入に際しての問題点

自由回答の具体的問題では、研究分野の違い、職責の違いによる評価の難しさ、評価実施上の負担や正確性に加えて、処遇に反映することへの抵抗も大きい。これに対する解決策としては、説明会の実施、交渉・議論を尽くしたというものが多く、32 件あった。また、反対があったために処遇への反映を凍結・中止したという回答も 7 件あった。これら具体的な回答は資料編に示した。

2-2-3 教員評価の方法について

教員評価を実施している大学等について、評価の方法を聞いた。

まず、評価の最終的な決定方法についてみると、「教員の業績を数値で総合化する」、「教員の業績をもとに、本人以外の評価者がその優劣の判断を行う」の2つが多い。図 2-35に示す独立行政法人と比較して、「教員の目標を定め、業績をもとに目標の達成度を本人以外の評価者がその優劣の判断を行う」といった目標設定型は少なくなっている。

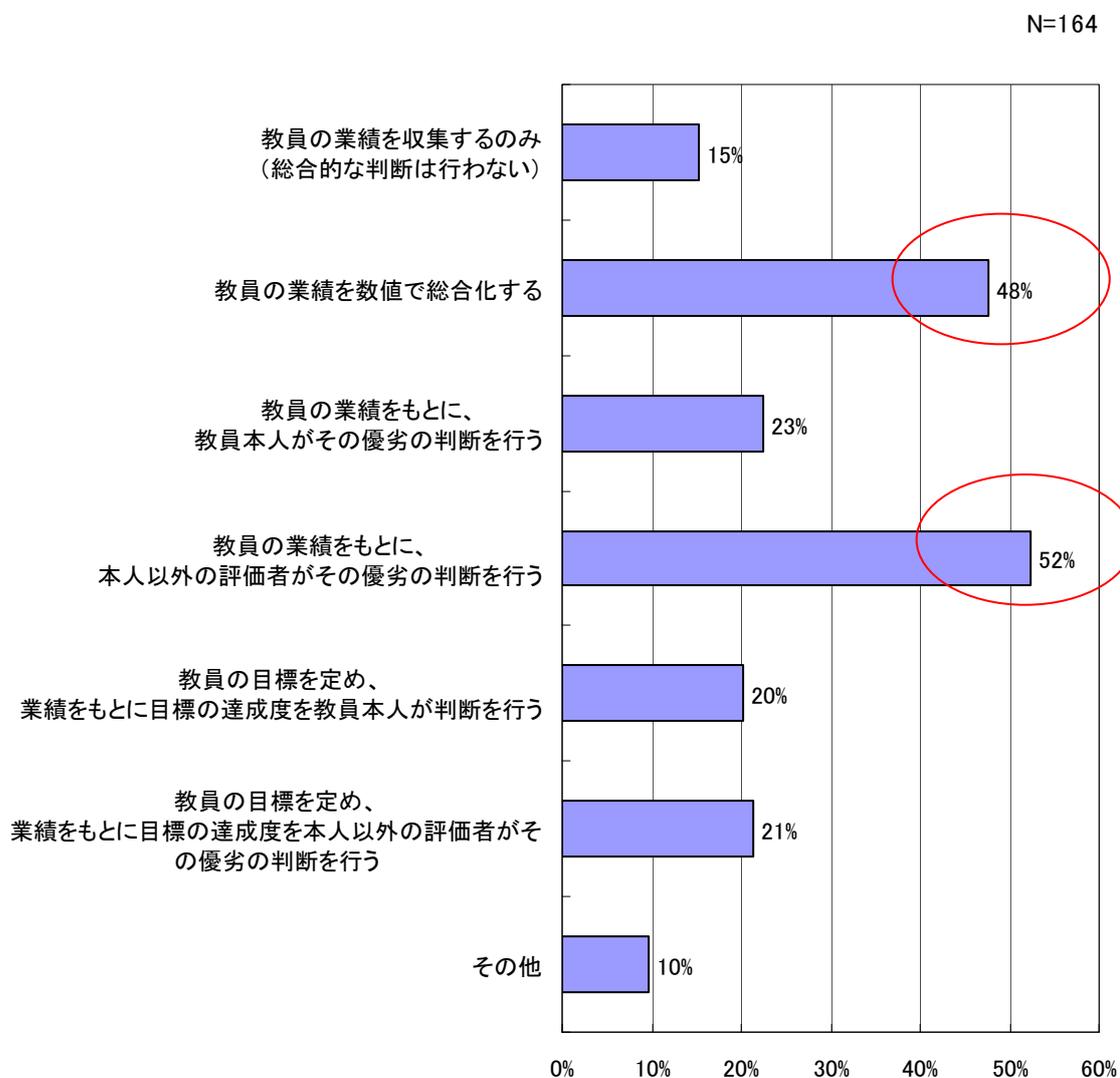


図 2-12 評価結果の決定

「教員の目標を定め、業績をもとに目標の達成度を教員本人が判断を行う」、または「教員の目標を定め、業績をもとに目標の達成度を本人以外の評価者がその優劣の判断を行う」と回答した場合について、組織目標との関係を明確して評価を行っているかを聞いた結果を示す。

目標設定型の評価を行っている場合は、組織目標との関係をある程度評価している場合が多いことがわかる。

N=47

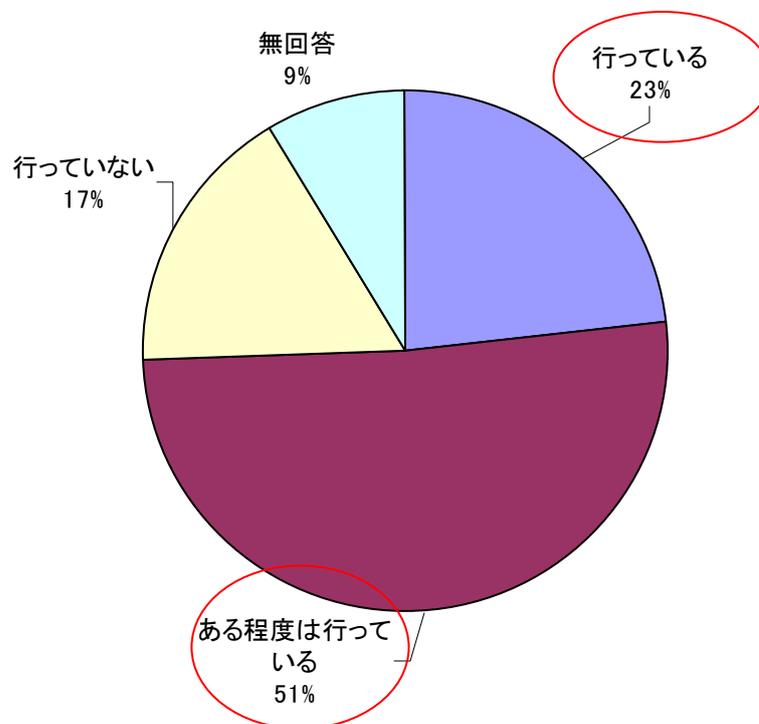


図 2-13 組織目標との関係

「教員の業績をもとに、本人以外の評価者がその優劣の判断を行う」、または「教員の目標を定め、業績をもとに目標の達成度を本人以外の評価者がその優劣の判断を行う」と回答した場合について、本人以外の誰が評価を行っているかを聞いた結果を示す。

「学長、理事長、所長」、「学部長、研究科長、研究部長、センター長等」が多くなっており、それと比較すると「学科長、専攻長、グループ長等」は少なくなっている。

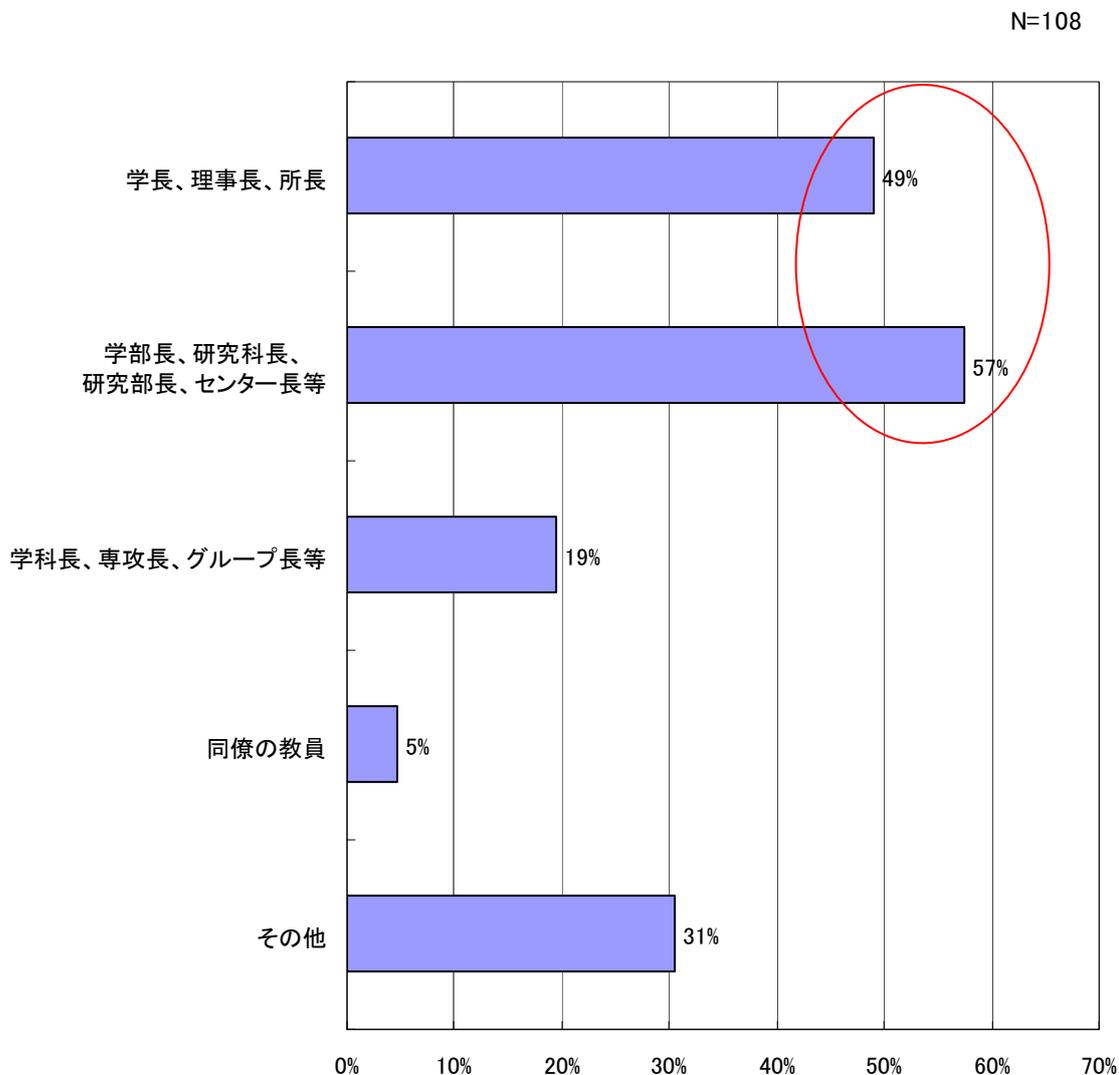


図 2-14 評価者

「その他」としては次のように回答されている。評価委員会等を構成し、評価にあたるというものが大半だが、外部からの評価を受けるという回答もある。

表 2-4 その他の評価者

区分	その他の評価者
国立大学	委嘱した外部評価委員
	当該教員の所属長(講座等の教授)及び教員評価委員会
	教育評価委員会(外部委員を含む)
	各部局の評価組織(学部長, 学科長等)
	部局毎に評価組織を決定することとしている。
	学部評価委員会、大学評価本部
	学部長、研究科長、センター長等が指名した教員
	評価を担当する委員会
	所属講座責任者
	学長を委員長とした、教員活動評価委員会(構成員は、学長、理事、学部長、研究科長、図書館長、附属学校部長、学長特別補佐)
	学長指名の評価委員会
公立大学	コース長、カリキュラム長、診療科部長、教室主任教授、教科主任教授
	10名の学外者
	診療科長
	授業評価員
	他者評価は研究室主任、主任の場合学部長
	学部長が第一次の評価をし、学長が評価を決定。
	学長を含む教員評価委員会委員
私立大学	上司からの評価、同僚からの評価、部下、学生からの評価(360度評価)
	人事評価会議(副学長、同僚の教員)で集め学長へ
	一部教員による組織、一部教職員による組織
	副学長のうち1名、教学センター長、その他学長が認めた者
	教育人事委員会
	教授および事務職員で構成した委員会メンバー
	教授および自己点検評価委員会
	事務長
	外部機関
	学部外の教員
	業績評価委員会
	学長・学部長等以外の自己点検・評価委員会委員
	学長から委嘱された者(教員)
委員会形式で選出された評価委員が行なう	
大学共同利用機関法人	研究顧問(外部の関連分野リーダー等、コミュニティの先輩)及び外部評価委員(所長に親展で評価書提出)

教員評価を実施している場合、その頻度を聞いた結果を以下に示す。

業績データの収集については毎年が 80%と大半を占めているが、自己評価、本人以外への評価についてみると2年～5年に一度という回答も増えている。

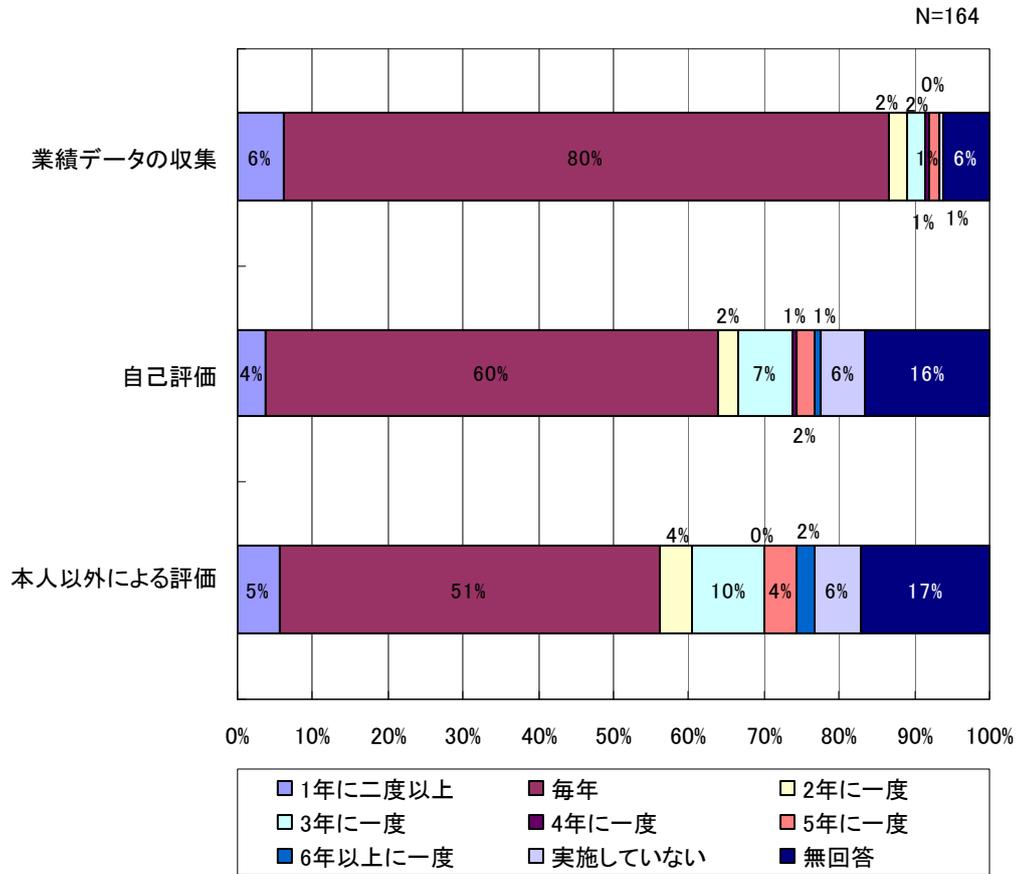


図 2-15 教員評価の実施頻度

教員評価を実施している場合、評価項目は「全学・全体でほぼ共通のものとしている」という回答が80%を占めている。図 2-1で示したように全学・全体で実施している場合が多いこととあわせて考えると、全学・全体で、一斉に、ほぼ共通の基準で導入されていることが推察される。

N=164

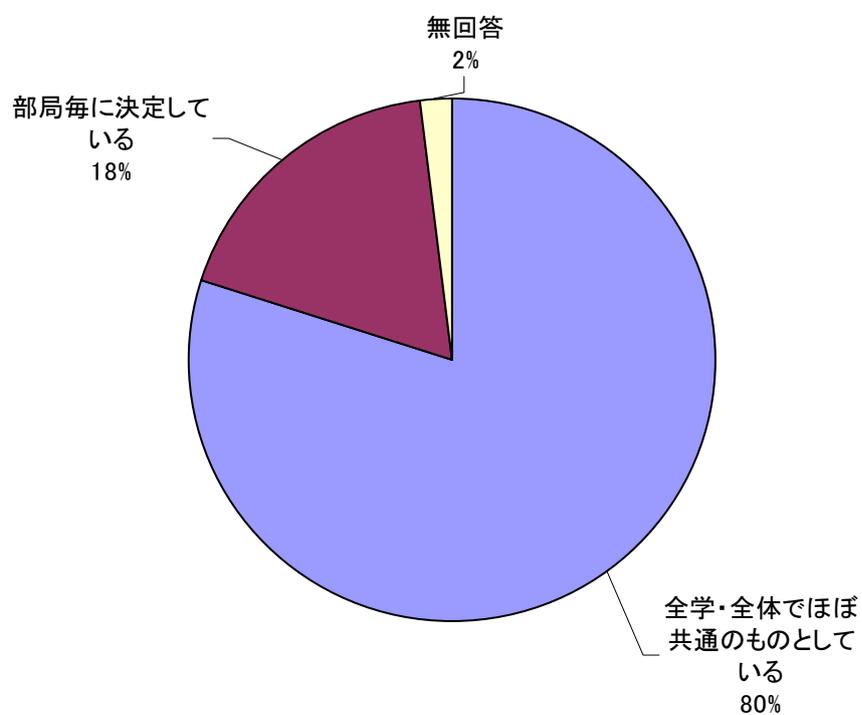


図 2-16 評価の項目の決定

教員評価に利用している項目についてみると、特に多く利用されているものとして、「論文・総説」、「論文・総説の被引用」、「専門書籍の編集、執筆」、「学会発表・講演」、「外部からの賞・表彰」、「競争的資金など外部資金の獲得」、「役職(学部長、学科長、学内・研究所内委員等)」、「学外の審議会・委員会」が挙げられる。

N=164

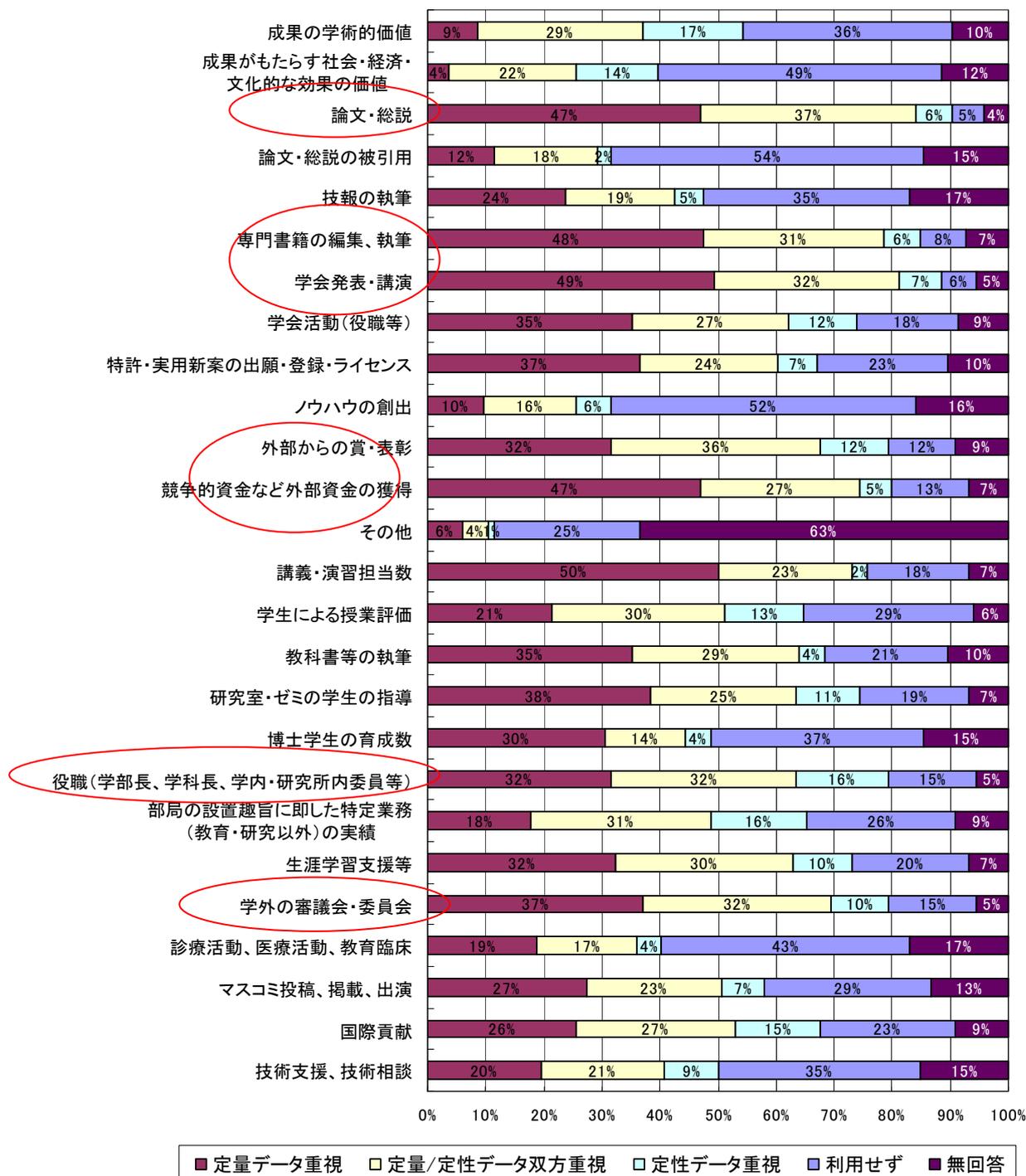


図 2-17 教員評価時の利用項目

総合評価を行うためのこれら項目の重み付けのルールについては、「全学・全体でほぼ共通のルールで決定している」が半数を超えているが、「ルールは定めていない、重み付けによる総合的な評価は行っていない」という回答も24%ある。

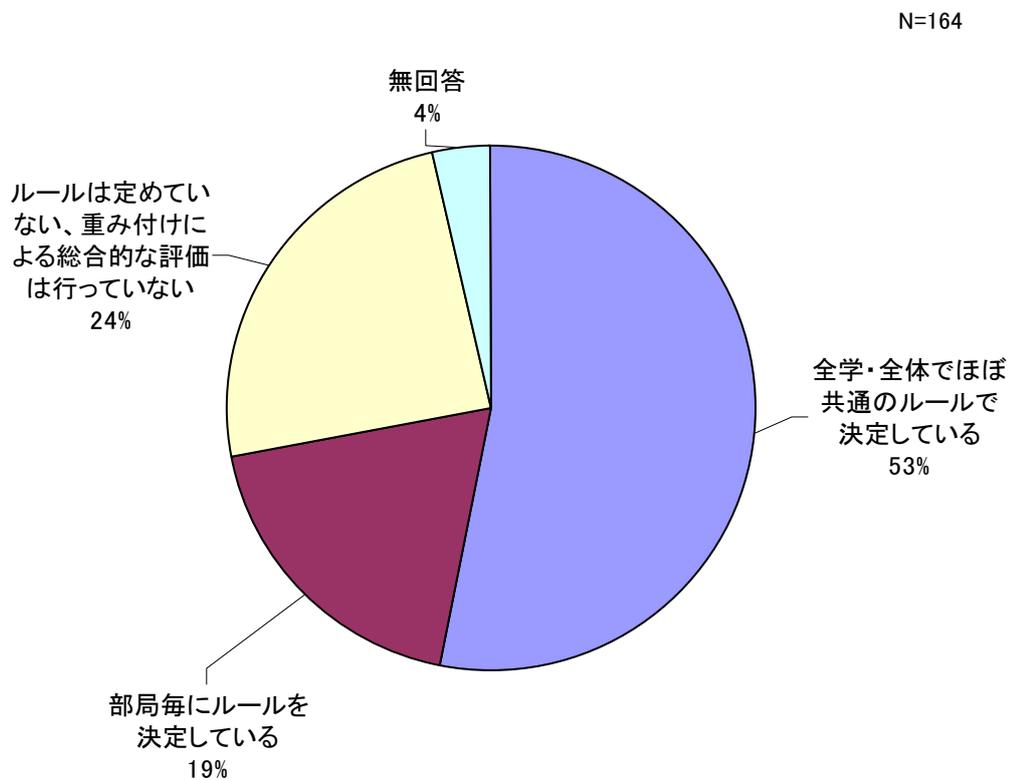


図 2-18 総合的評価の項目に対する重み付け(具体的数値)の決定ルール

教員個人の重み付けについては、組織として決定した重みをベースとする方法が多い¹。

一方、図 2-60に示した民間企業では、組織と個人で調整を行う選択肢の回答が多く、組織として決定した重みを機械的に適用するとの回答は少なくなっている。

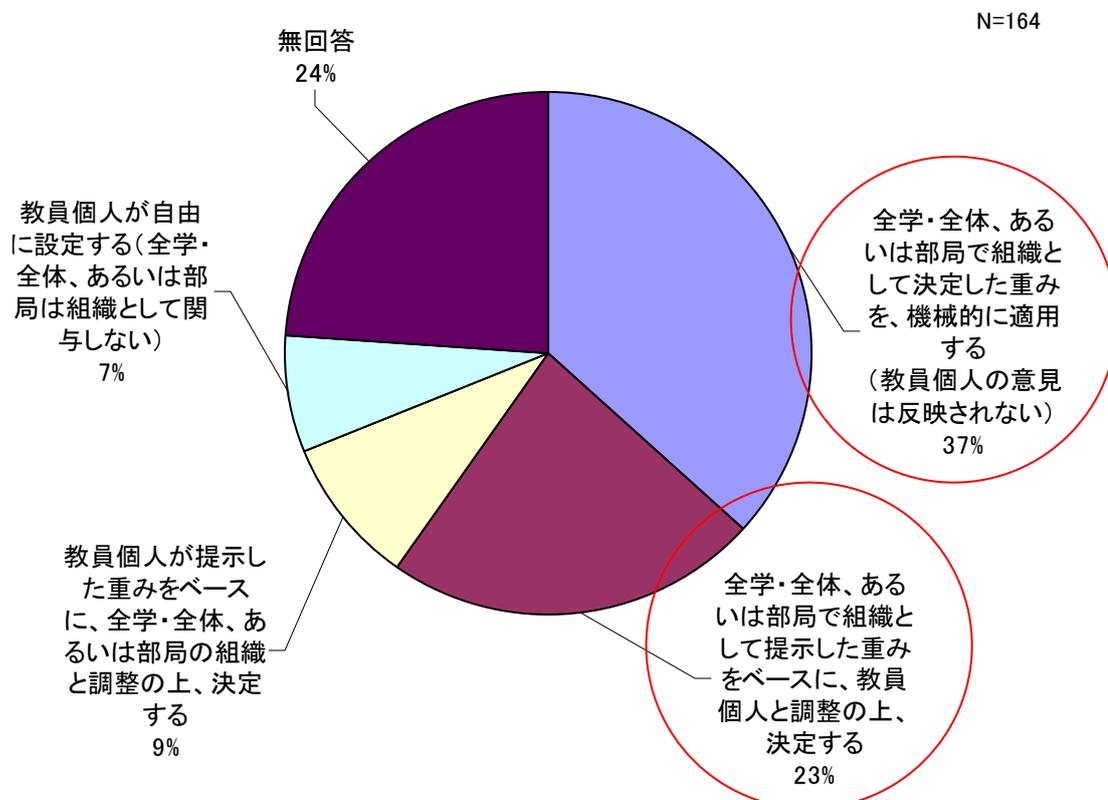


図 2-19 教員個人毎の項目に対する重み付け(具体的数値)の決定手順

¹ 無回答には重み付けをしていない場合も含まれる。

評価に用いるデータについては、主に教員自身が収集する場合と、主に事務部門が収集しているものを活用する場合の両方が見られる。また、評価を行うための情報システムは大半が整備している。

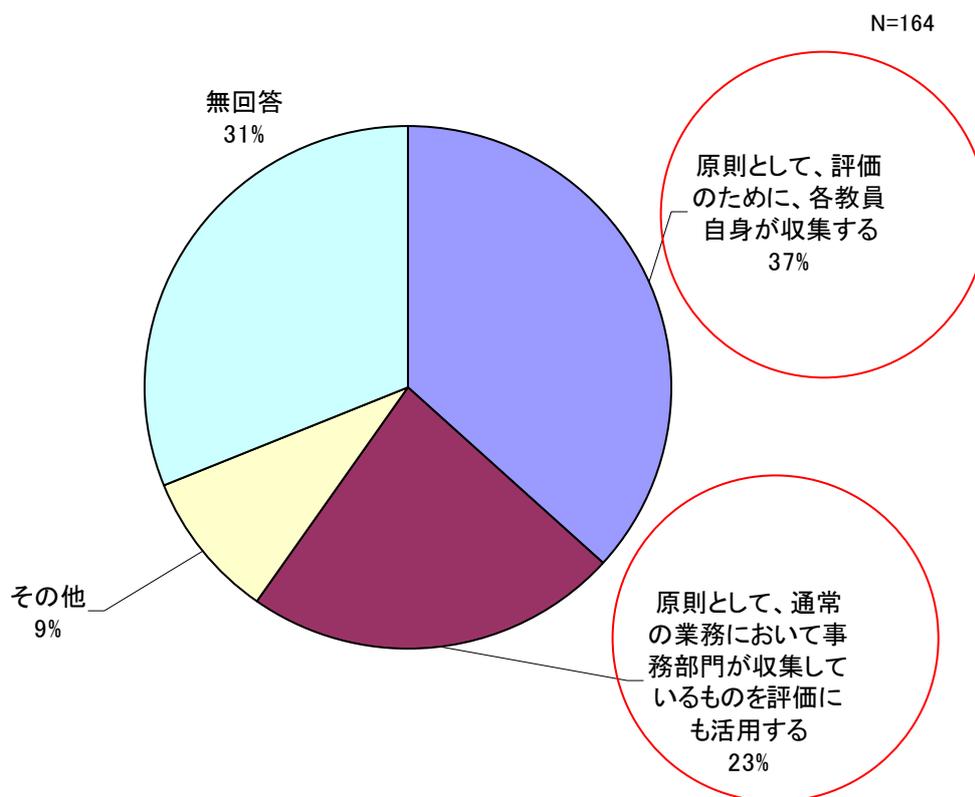


図 2-20 評価用のデータの収集

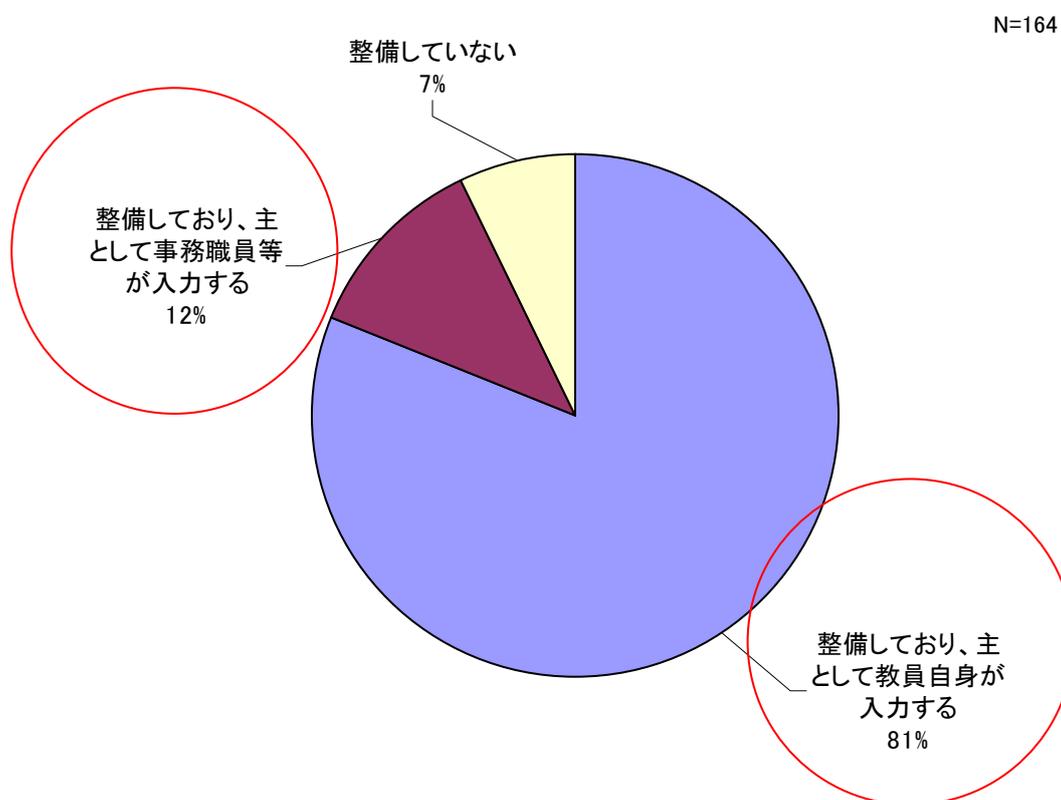


図 2-21 情報システムの整備

2-2-4 評価結果の活用

教員評価を実施している場合、評価結果をどのように活用しているかを聞いた結果を示す。全体として「今後活用を検討したい」、「今後も活用を考えていない」との回答が多く、図 2-45に示すように独立行政法人では 46%が活用していると回答している「賞与・一時金・報奨金」についても活用しているのは 26%にとどまっている。

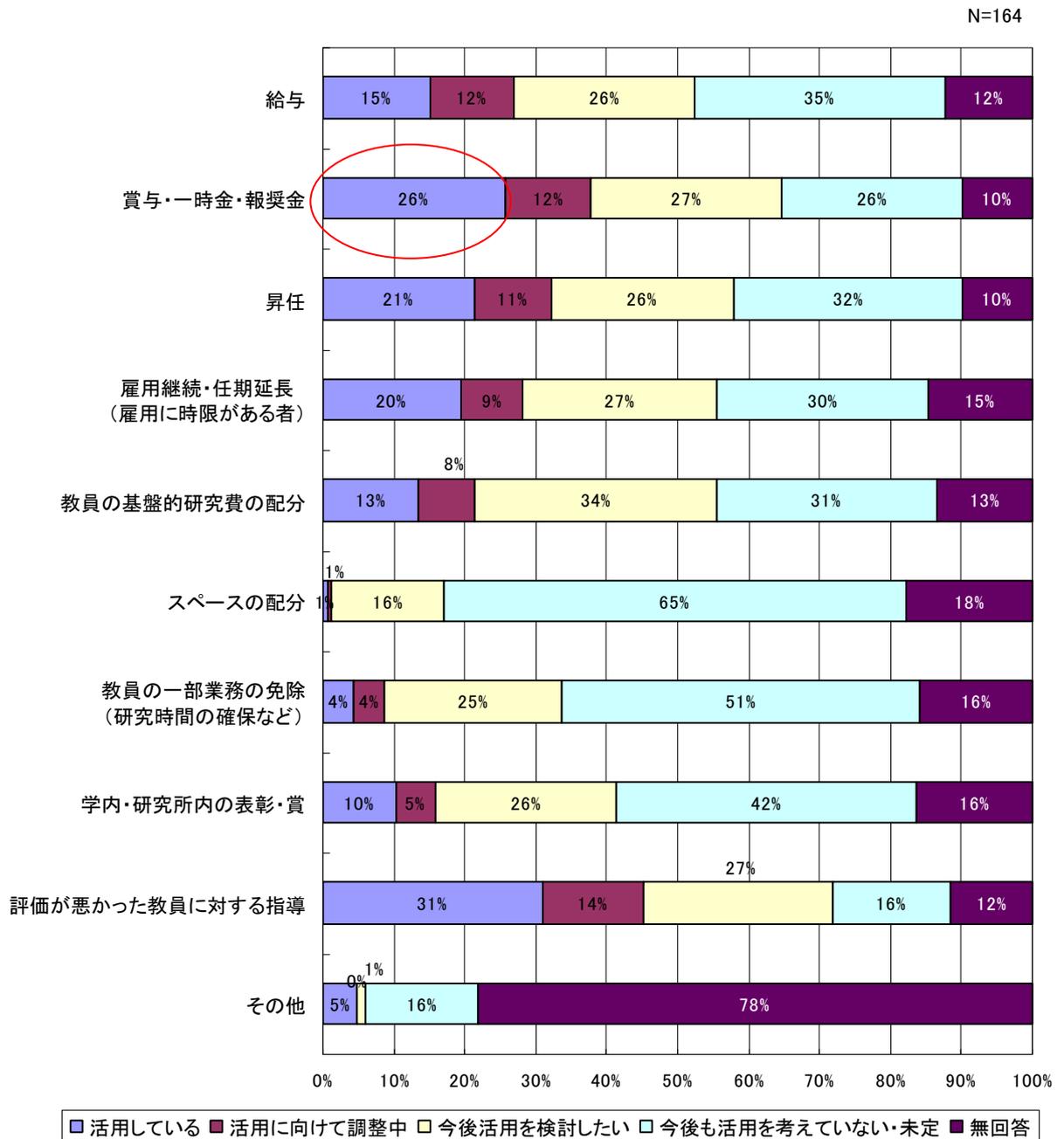


図 2-22 教員評価の活用

教員評価の個人別結果については、本人や学部長/研究科長に開示されている場合が多いが、ここで挙げた選択肢のいずれにも公開されていないという回答も7%あった。

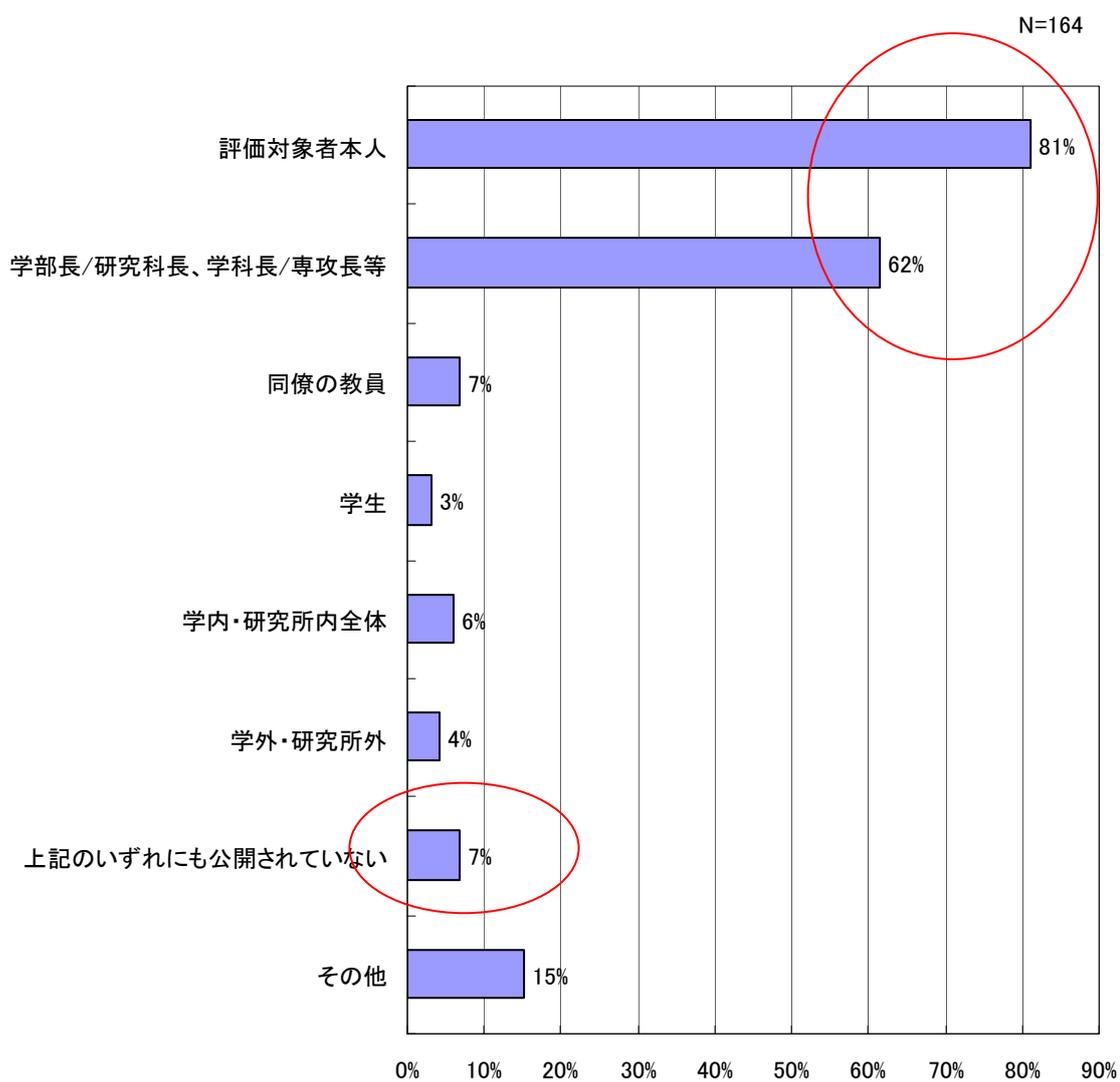


図 2-23 個人別結果の開示

2-2-5 現在の教員評価の課題

教員評価について課題と感じている点を聞いた結果を示す。

大学等で特徴的な点は、「教育活動の評価手法の確立」が多く挙げられていることである。その他、「評価結果の活用方法」、「各評価項目から総合的な評価を決定する方法(重み付けなど)」、「業績に結びつかない能力や努力が評価できない」、「研究分野間の比較」が多く挙げられている。

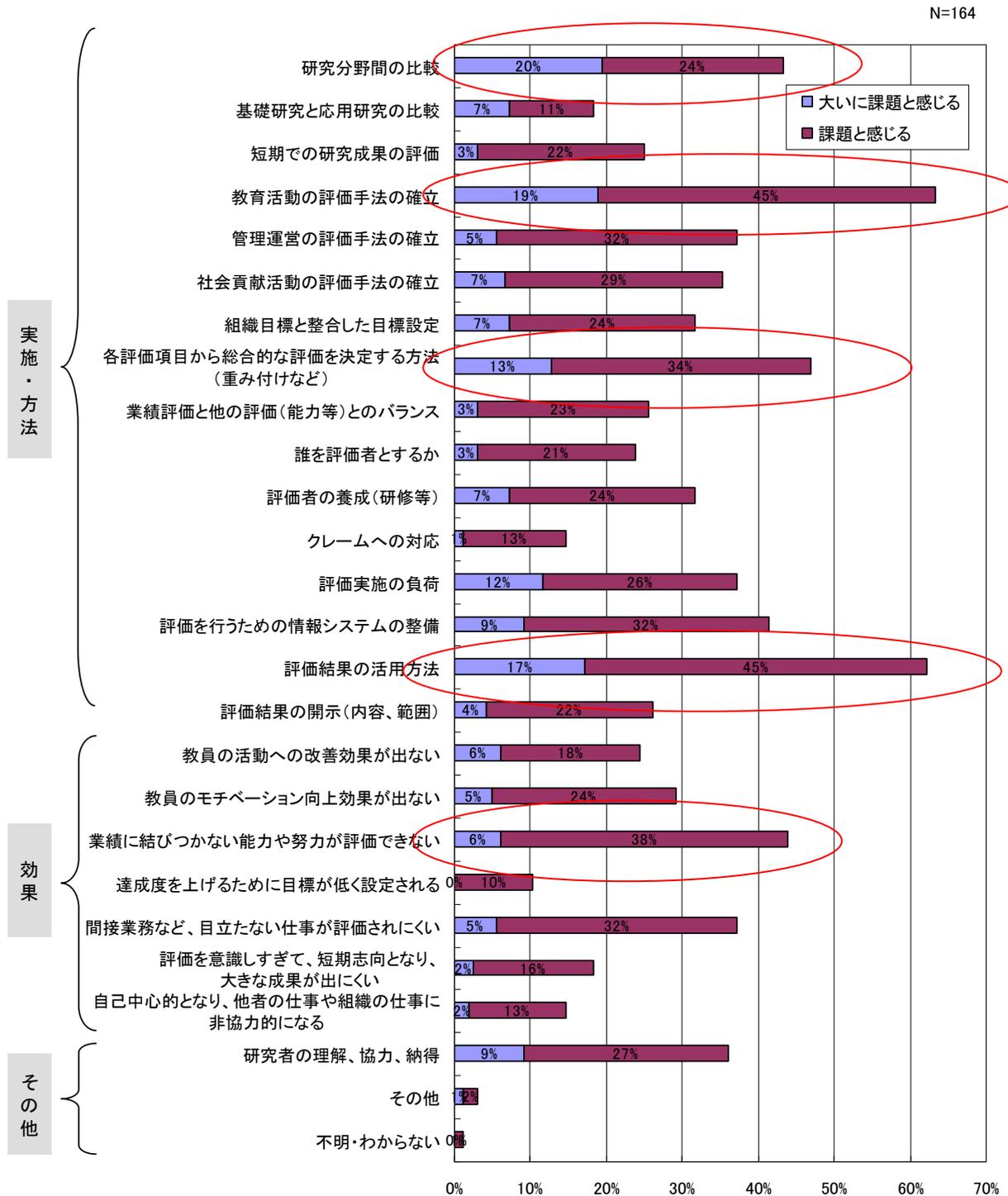


図 2-24 現在の教員評価方法の課題

2-2-6 評価の改善システム

教員評価を実施している場合、評価方法の見直しをどの程度の頻度で行っているかを聞いた結果を示す。「毎年」あるいは「必要に応じて行うため頻度は決まっていない」という回答が多い。

N=164

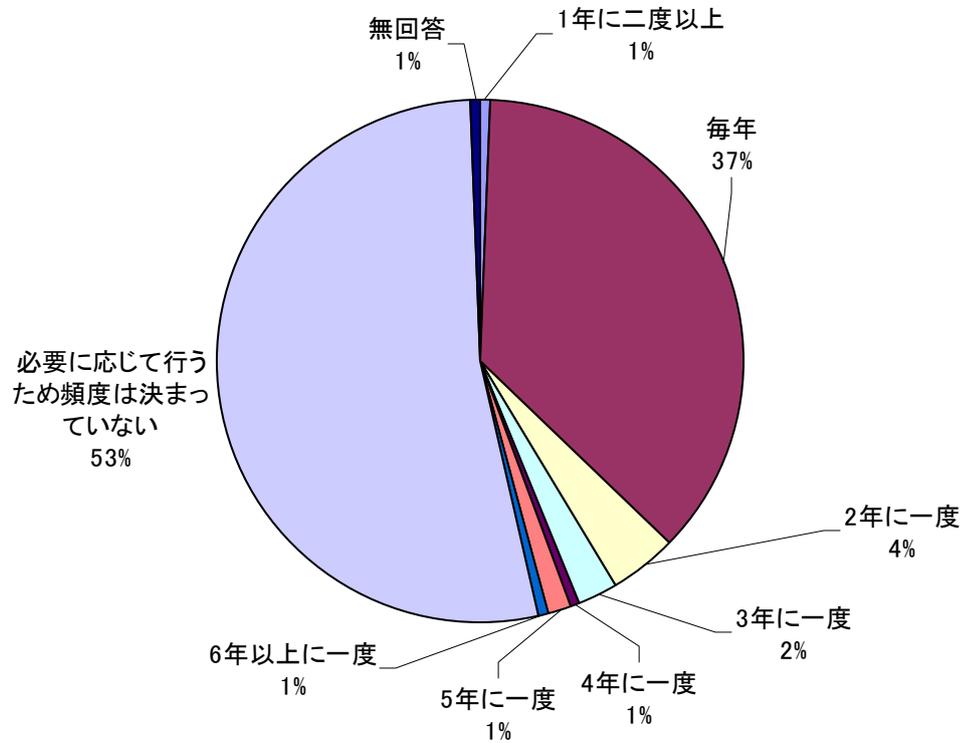


図 2-25 評価結果の見直し頻度

評価方法の見直しをする際に誰が参画して検討しているかを聞いた結果を示す。「教員」が最も多いが、「経営層・経営部門」はそれよりも少なくなっている。

N=164

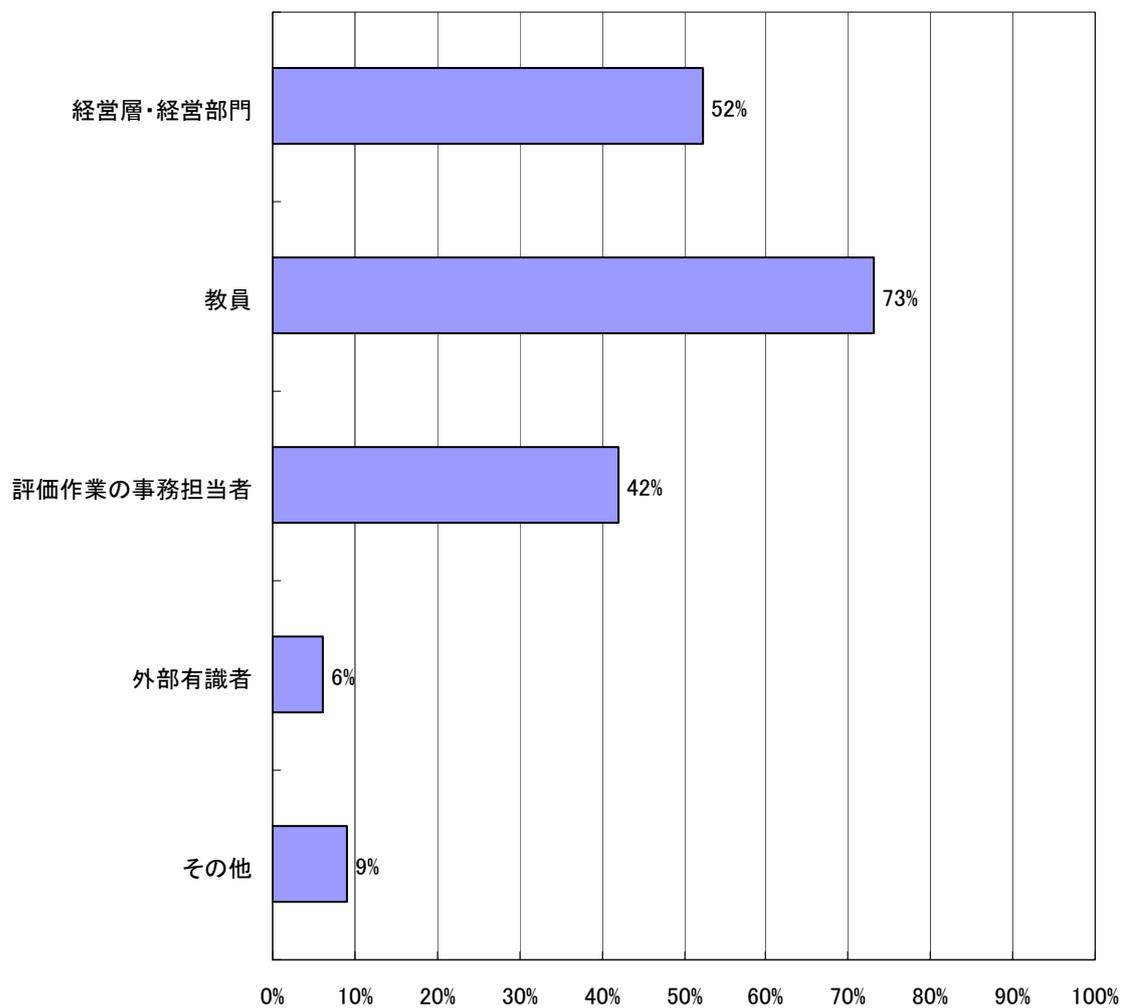


図 2-26 評価方法見直しの際の参画者

2-2-7 回答した大学等について

回答した大学等の属性を示す。

N=455

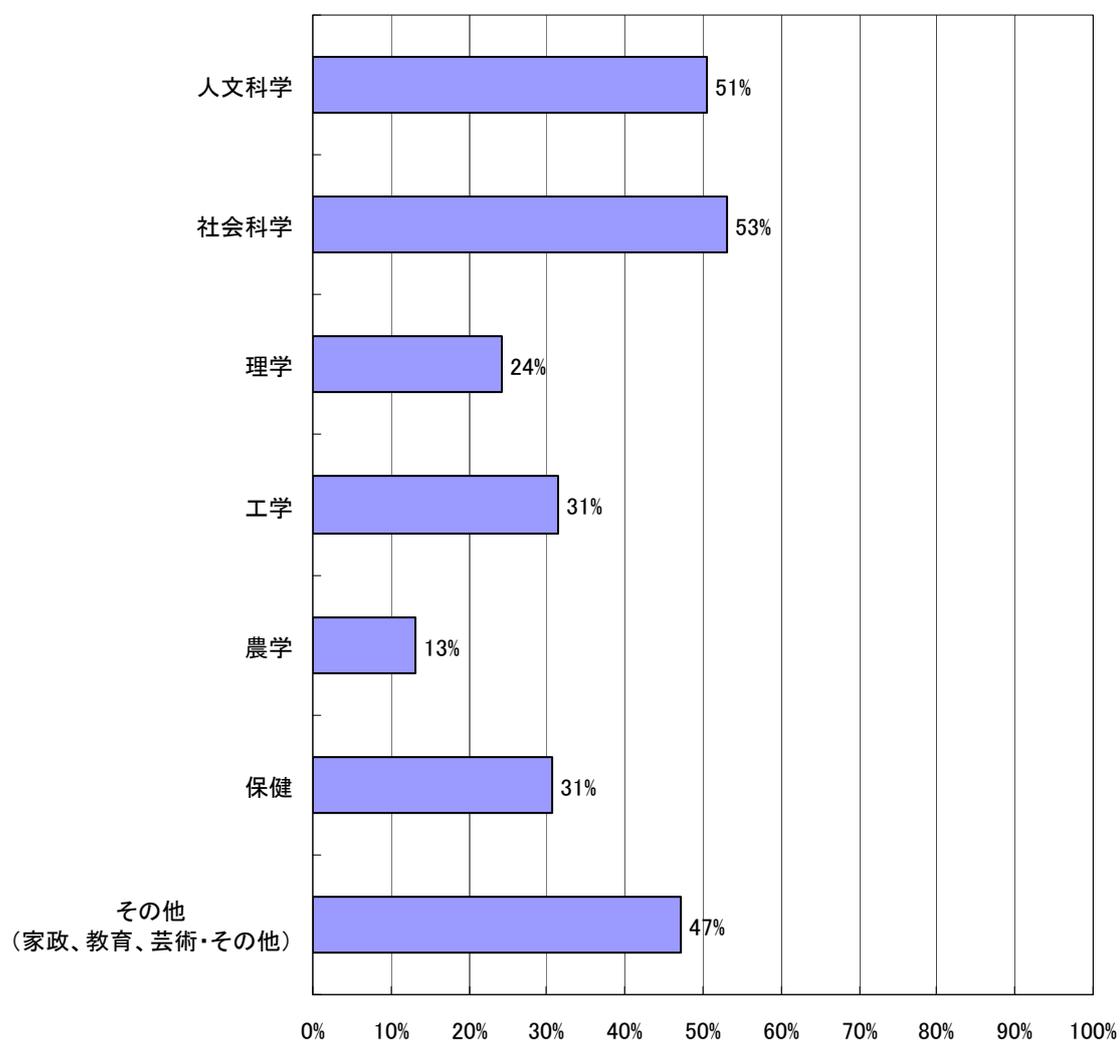


図 2-27 大学等の研究分野

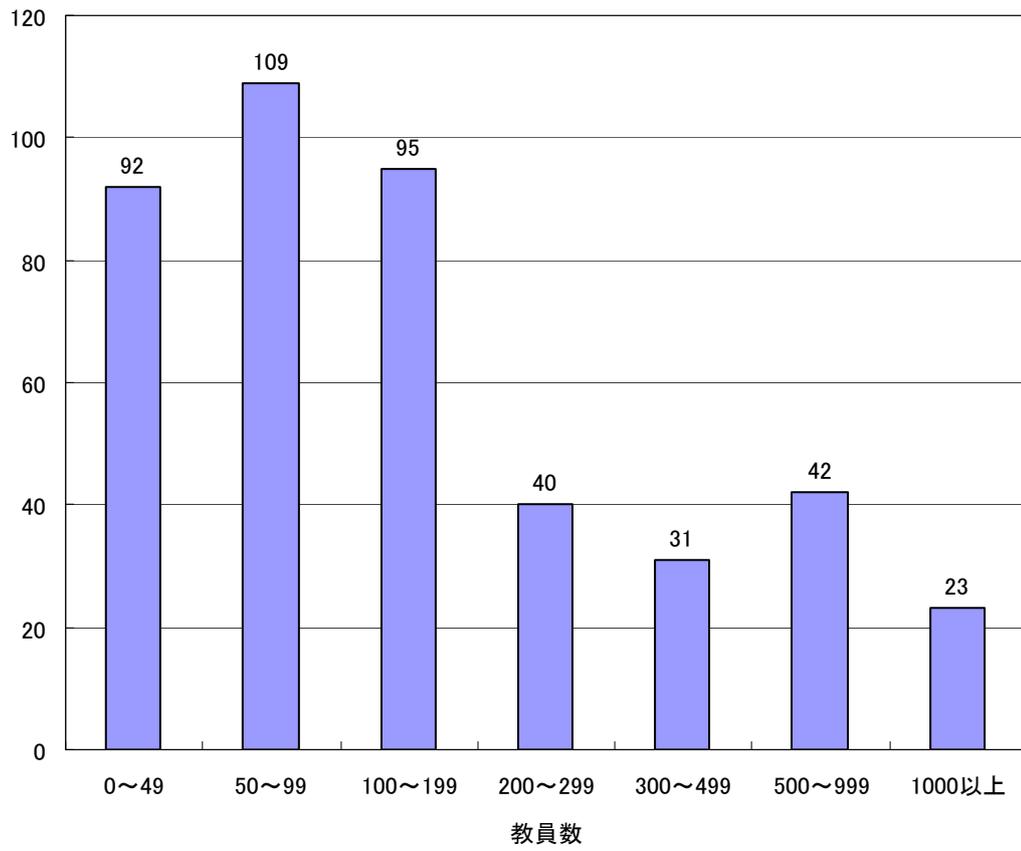


図 2-28 教員数(平成 19 年 3 月 31 日現在)

現在抱えている経営課題、経営目標については、「教育活動の充実」が最も多く、次いで「学生の獲得」、「研究活動の充実」が挙げられている。

図 2-52で示す独立行政法人や図 2-71で示す民間企業と比較して、「優秀な教員の獲得」、「教員のモチベーションの向上」が高くない。なお、これらの項目は図 2-5で示したように、教員評価の導入と関係が強い。

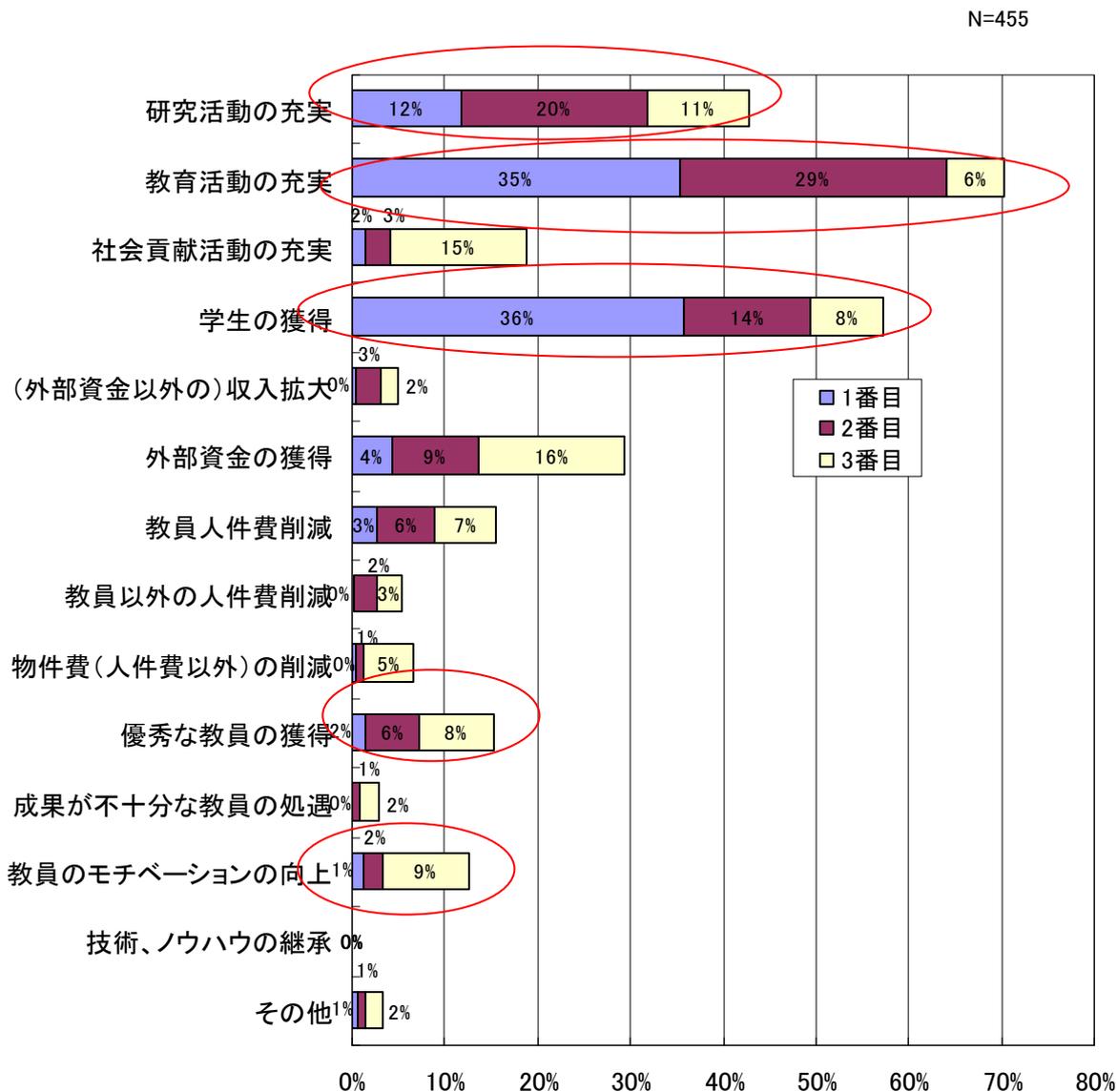


図 2-29 現在抱えている経営課題、経営目標

過去3年間の大学全体の予算額については、「ほぼ変わらない」という回答が38%と多く、増加と減少もほぼ同じくらいある。

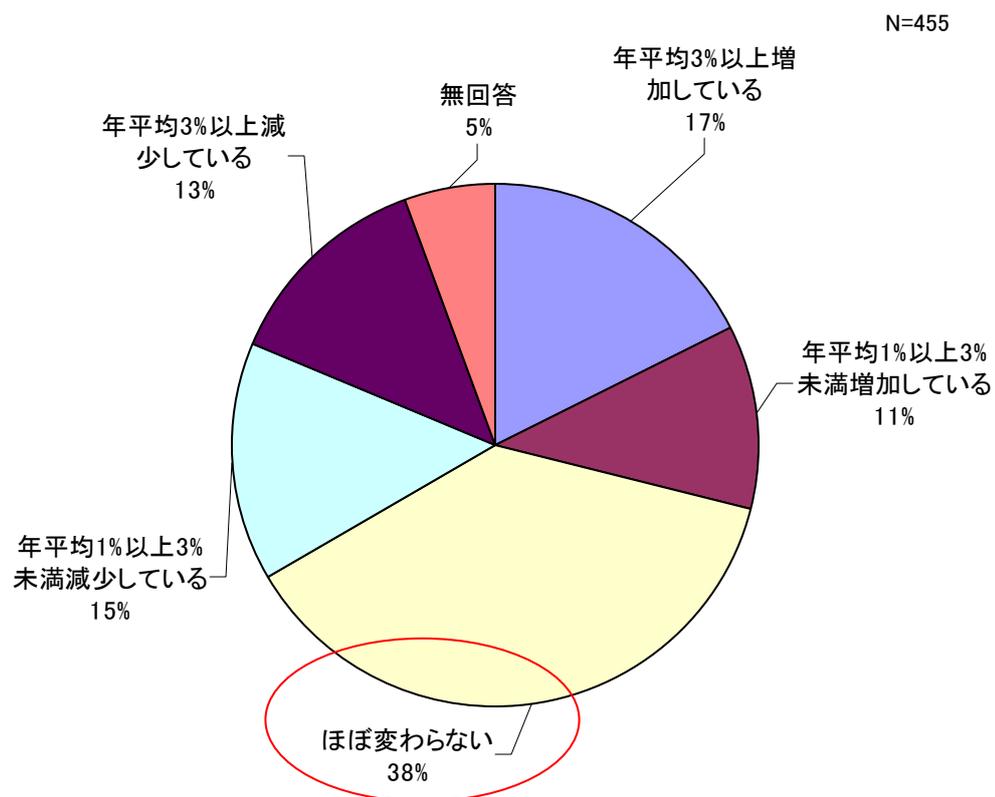


図 2-30 過去3年間の大学全体の予算額の推移

2-3 集計結果(独立行政法人向け)

研究開発型の独立行政法人についての結果を示す。

2-3-1 研究者評価の実施状況とねらい

独立行政法人の7割以上が研究者の研究者評価を実施している。

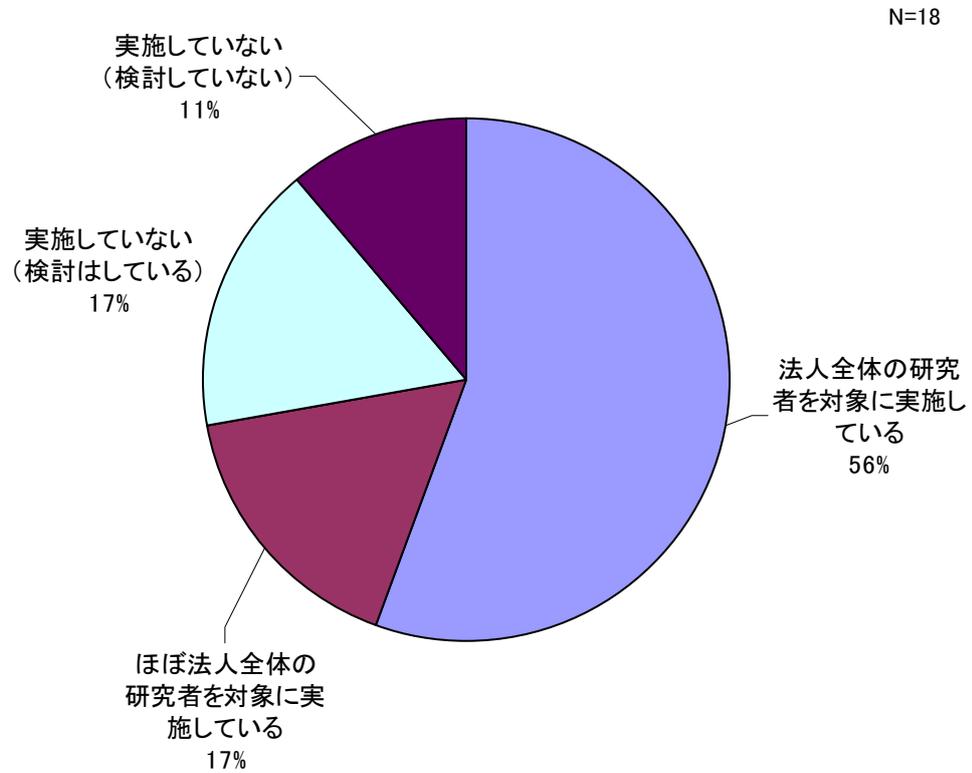


図 2-31 研究者評価の実施状況

研究者評価を導入している独立行政法人についてねらいを見ると、「研究者の自己点検による意識改革」、「研究者個人の研究レベル向上」が多く挙げられている。

また、大学等と異なり、「研究者の公平性、納得感の向上」、「研究者個人と組織の目標の連動」、「社会に対する説明責任」、「評価制度導入の政策的要請への対応」も多く挙げられているところに独立行政法人の特徴がある。

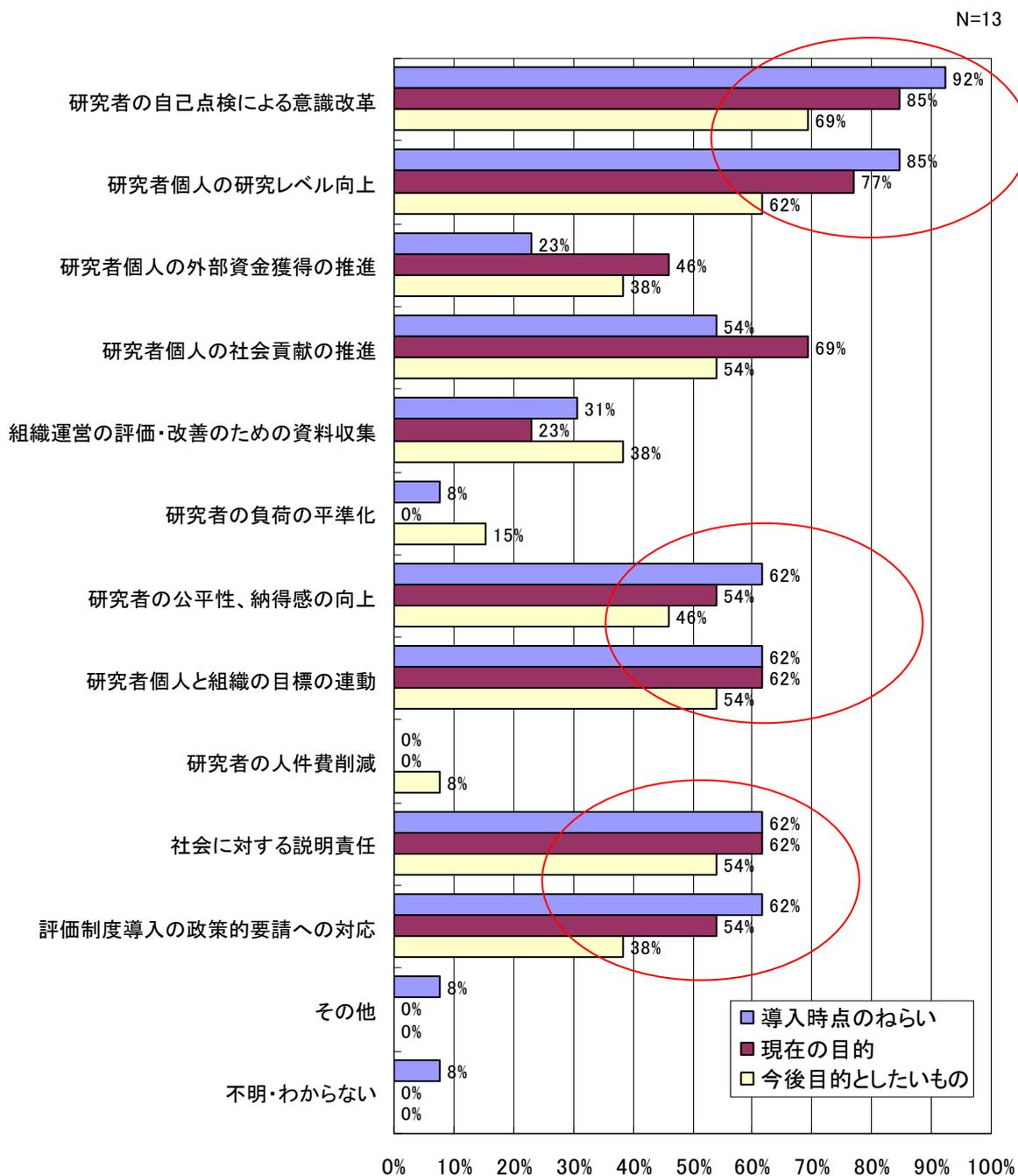


図 2-32 研究者評価のねらい

2-3-2 研究者評価の導入に至るまでの経緯

平成 15 年度以前に導入した法人が多い。これら法人について自由回答を見ると、平成 13 年度に導入した法人が多く、次いで平成 14 年度に試行実施、平成 15 年度に本格実施という法人が多い。

独立行政法人についても図 2-8に示した国立大学等同様、法人化間もない時期に導入が進められたことがわかる。

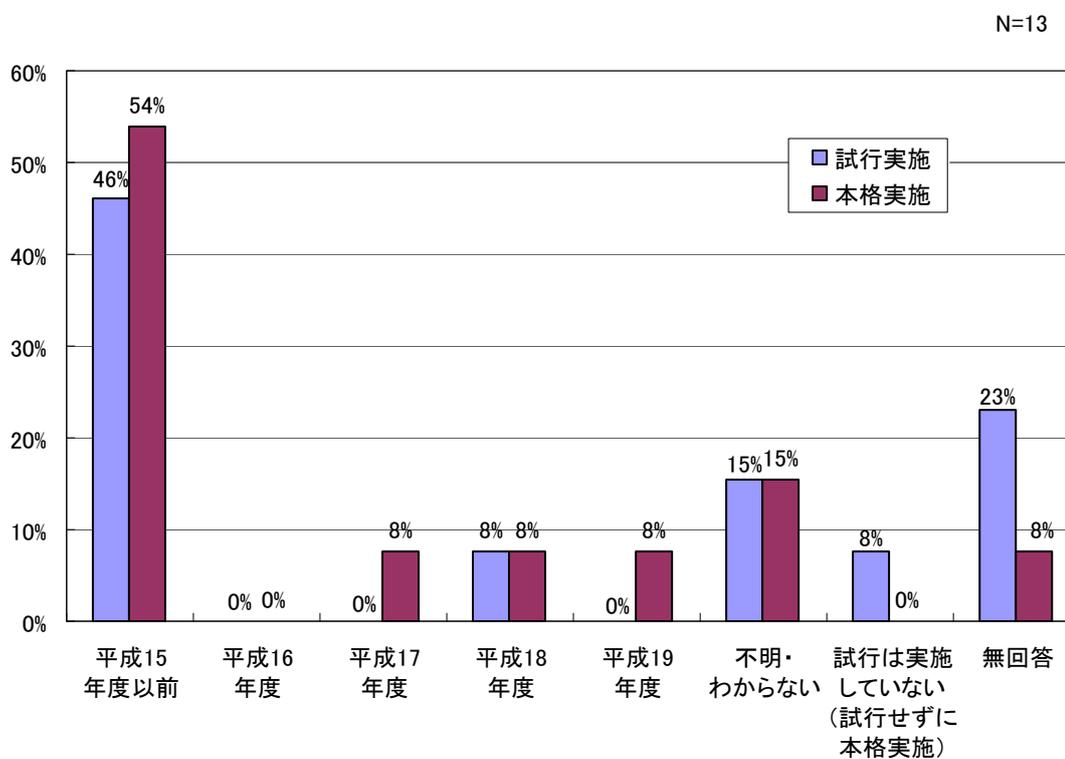


図 2-33 研究者評価の導入時期

導入に際しての問題点は、大学等と同様、「評価導入の目的についての研究者の理解」が最も多く挙げられている。「各評価項目から総合的な評価を決定する方法(重み付けなど)」も高い。図 2-11で示した大学等と比較して、「短期での研究成果の評価方法」、「評価者の養成(研修等)」、「クレームへの対応方法」が高い。

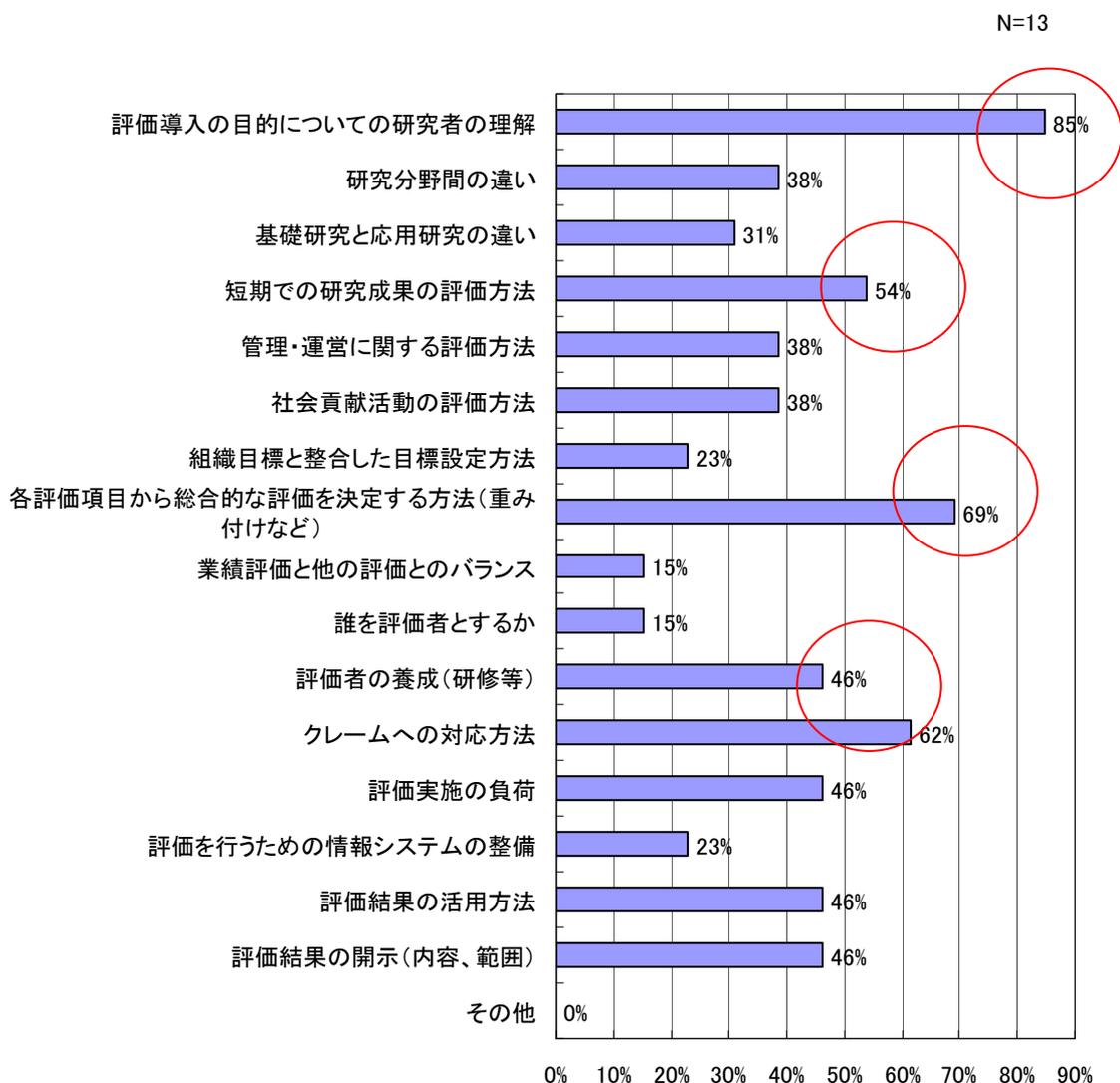


図 2-34 導入に際しての問題点

問題点を解決するための工夫としては、大学等と同様、説明会の実施、職員の意見聴取、研修の実施などが挙げられている。詳細は資料編に示す。

2-3-3 研究者評価の方法について

研究者評価を実施している独立行政法人について、評価の方法を聞いた。

まず、評価の最終的な決定方法についてみると、「教員の業績を数値で総合化する」、「教員の業績をもとに、本人以外の評価者がその優劣の判断を行う」の2つが多い。

ただし、「教員の目標を定め、業績をもとに目標の達成度を本人以外の評価者がその優劣の判断を行う」といった目標設定型もほぼ半数が実施している。

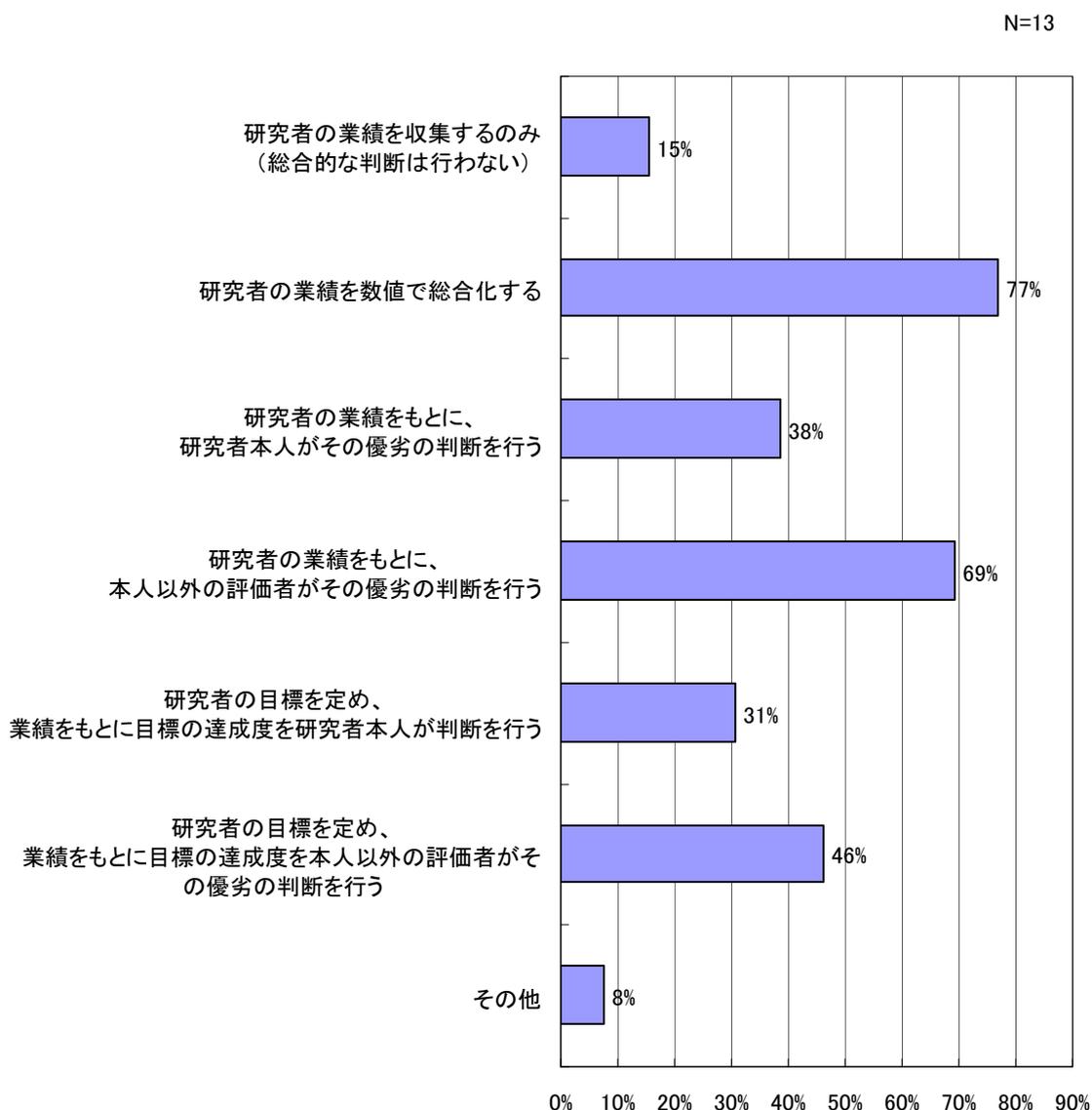


図 2-35 評価結果の決定

「研究者の目標を定め、業績をもとに目標の達成度を研究者本人が判断を行う」、または「研究者の目標を定め、業績をもとに目標の達成度を本人以外の評価者がその優劣の判断を行う」と回答した場合について、組織目標との関係を明確にして評価を行っているかを聞いた結果を示す。

N=6

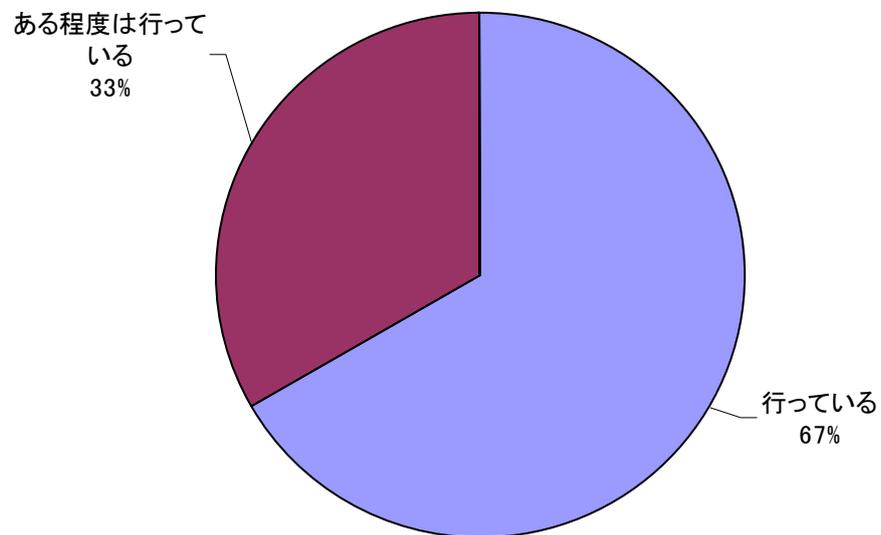


図 2-36 組織目標との関係

「研究者の業績をもとに、本人以外の評価者がその優劣の判断を行う」、または「研究者の目標を定め、業績をもとに目標の達成度を本人以外の評価者がその優劣の判断を行う」と回答した場合について、本人以外の誰が評価を行っているかを聞いた結果を示す。

「部門長、センター長、部長等」が多くなっている。

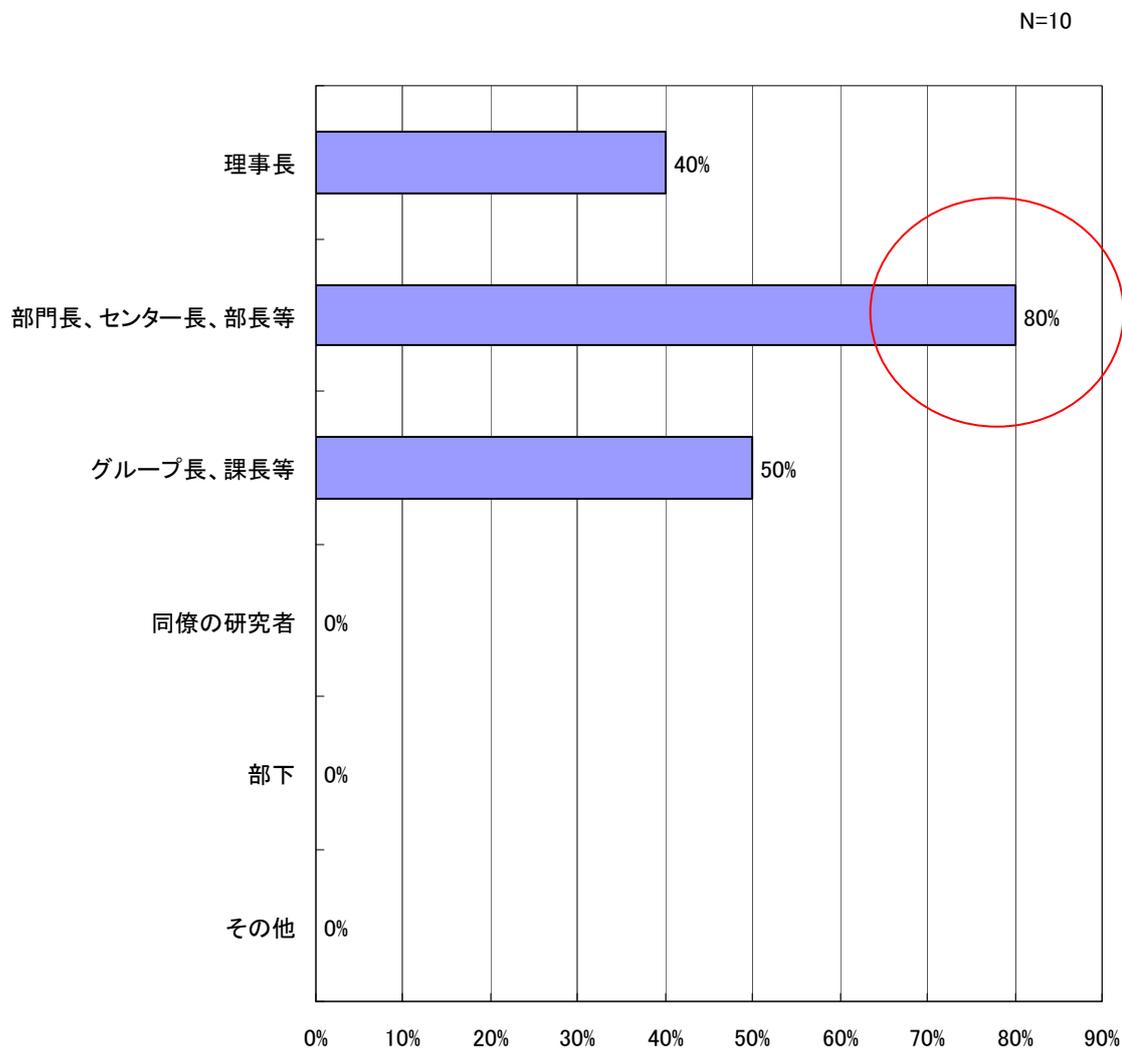


図 2-37 評価者

研究者評価を実施している場合、その頻度を聞いた結果を以下に示す。
業績データの収集、自己評価、本人以外への評価のいずれも毎年がほとんどである。

N=13

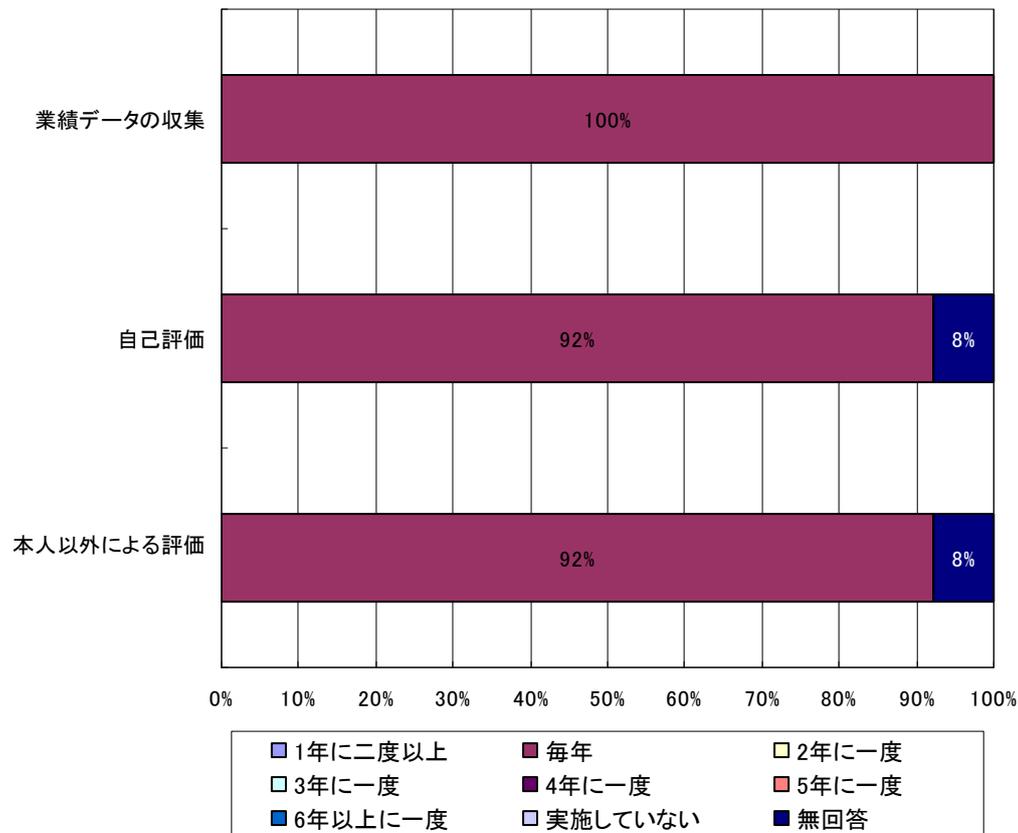


図 2-38 研究者評価の実施頻度

研究者評価を実施している場合、評価項目は「法人全体でほぼ共通のものとしている」という回答が85%を占めている。

N=13

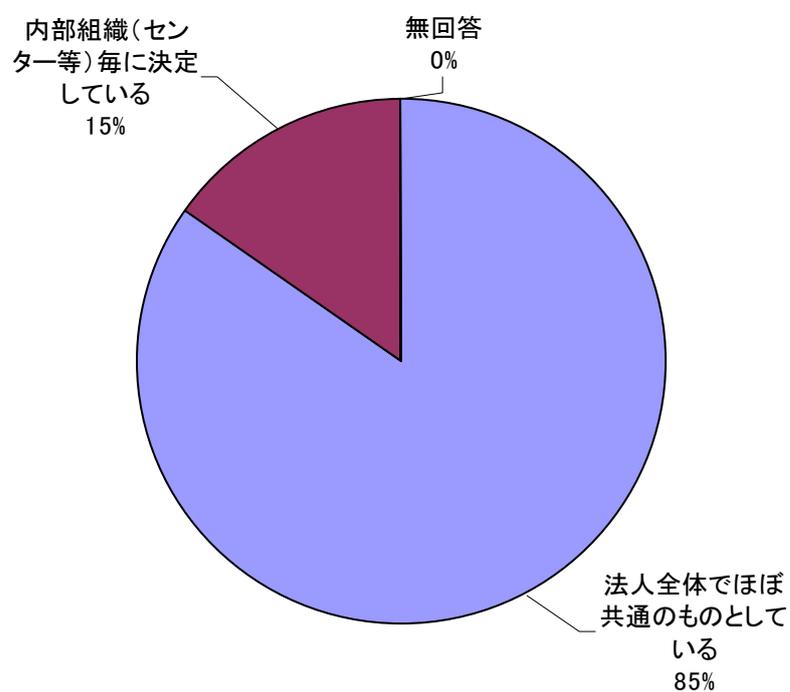


図 2-39 評価の項目の決定

研究者評価に利用している項目についてみると、特に多く利用されているものとして、「論文・総説」、「技法の執筆」、「専門書籍の編集、執筆」、「学会発表・講演」、「特許・実用新案の出願・登録・ライセンス」が挙げられる。

N=13

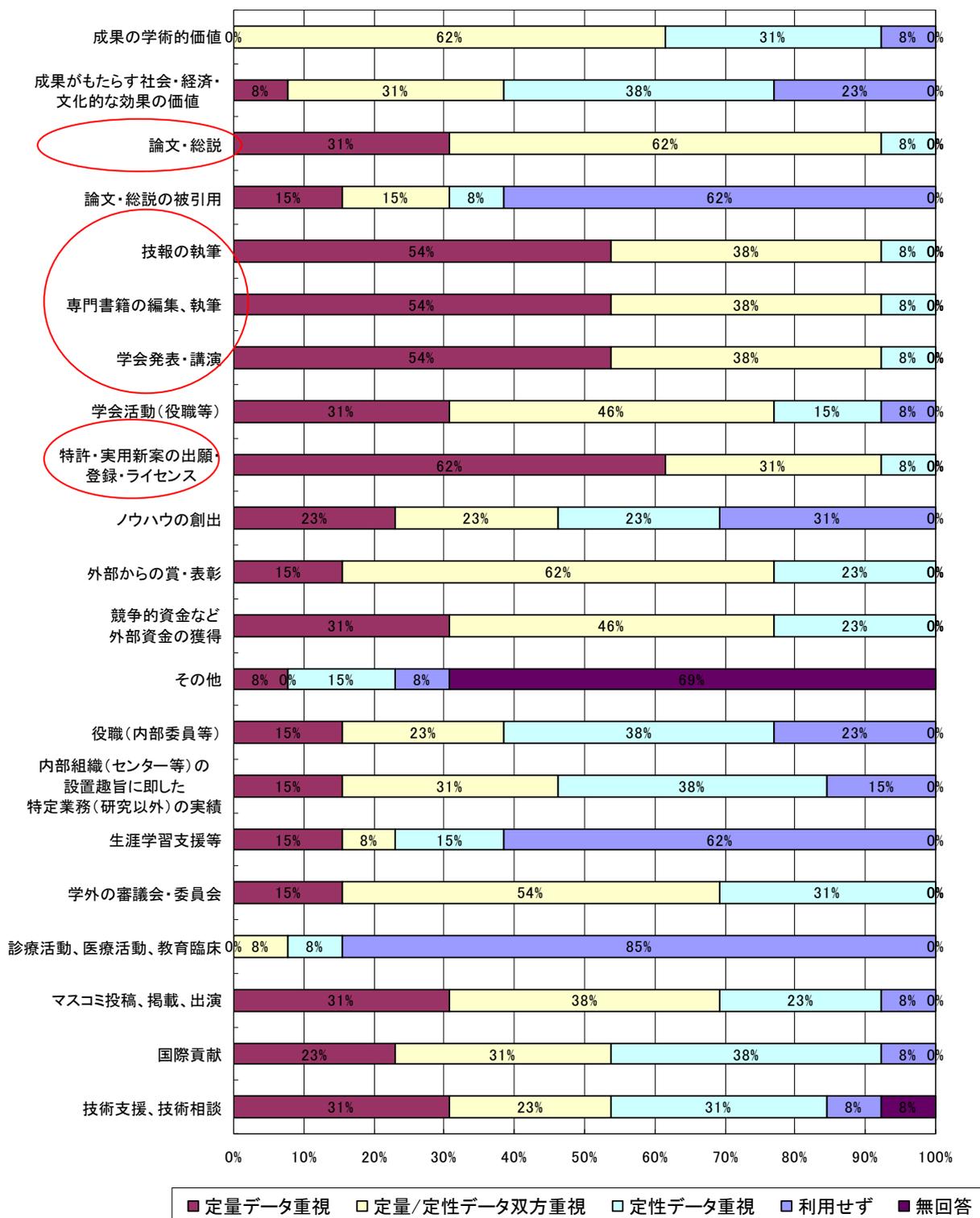


図 2-40 研究者評価時の利用項目

総合評価を行うためのこれら項目の重み付けのルールについては、「法人全体でほぼ共通のルールで決定している」が半数を超えている。

N=13

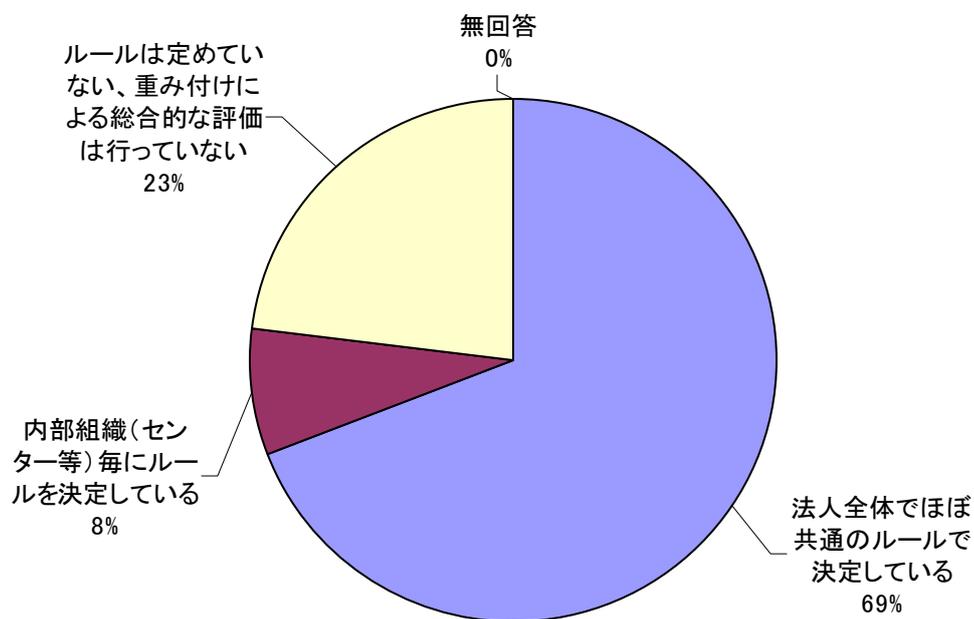


図 2-41 総合的評価の項目に対する重み付け(具体的数値)の決定ルール

研究者個人の重み付けについては、組織として決定した重みをベースとする方法が多い²。

N=13

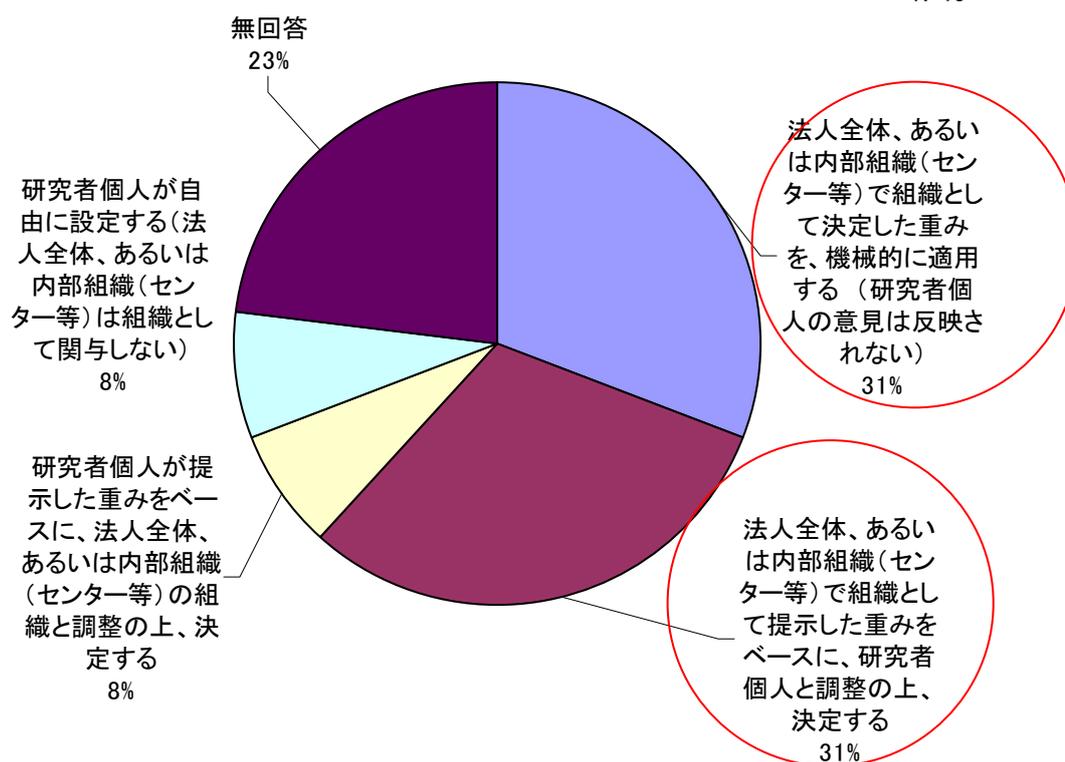


図 2-42 研究者個人毎の項目に対する重み付け(具体的数値)の決定手順

² 無回答には重み付けをしていない場合も含まれる。

評価に用いるデータについては、主に研究者自身が収集する場合が多い。また、評価を行うための情報システムは大半が整備している。

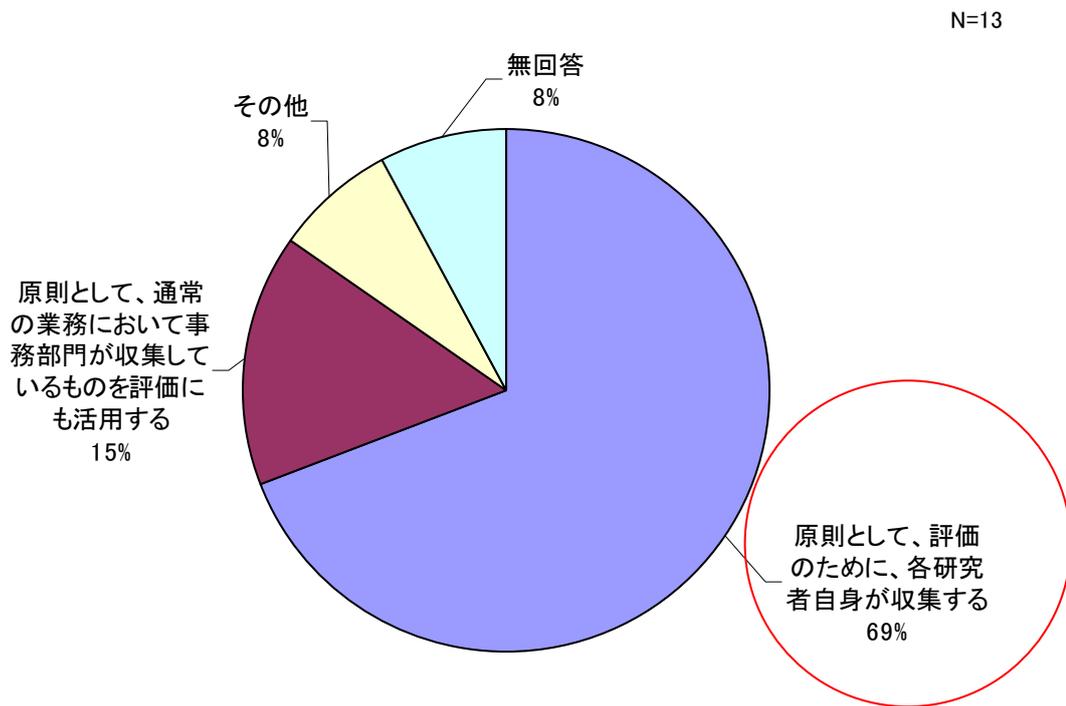


図 2-43 評価用のデータの収集

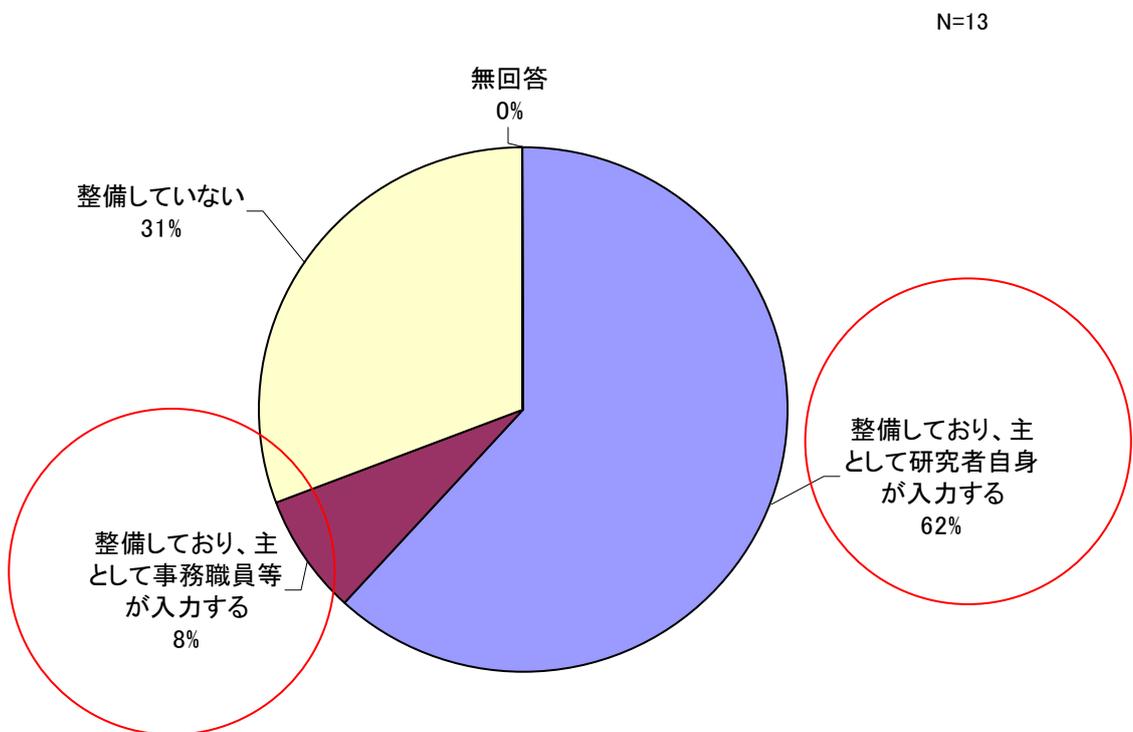


図 2-44 情報システムの整備

2-3-4 評価結果の活用

研究者評価を実施している場合、評価結果をどのように活用しているかを聞いた結果を示す。「賞与・一時金・報奨金」については、無回答を除いてすべてが「活用している」か、「活用に向けて調整中」である。

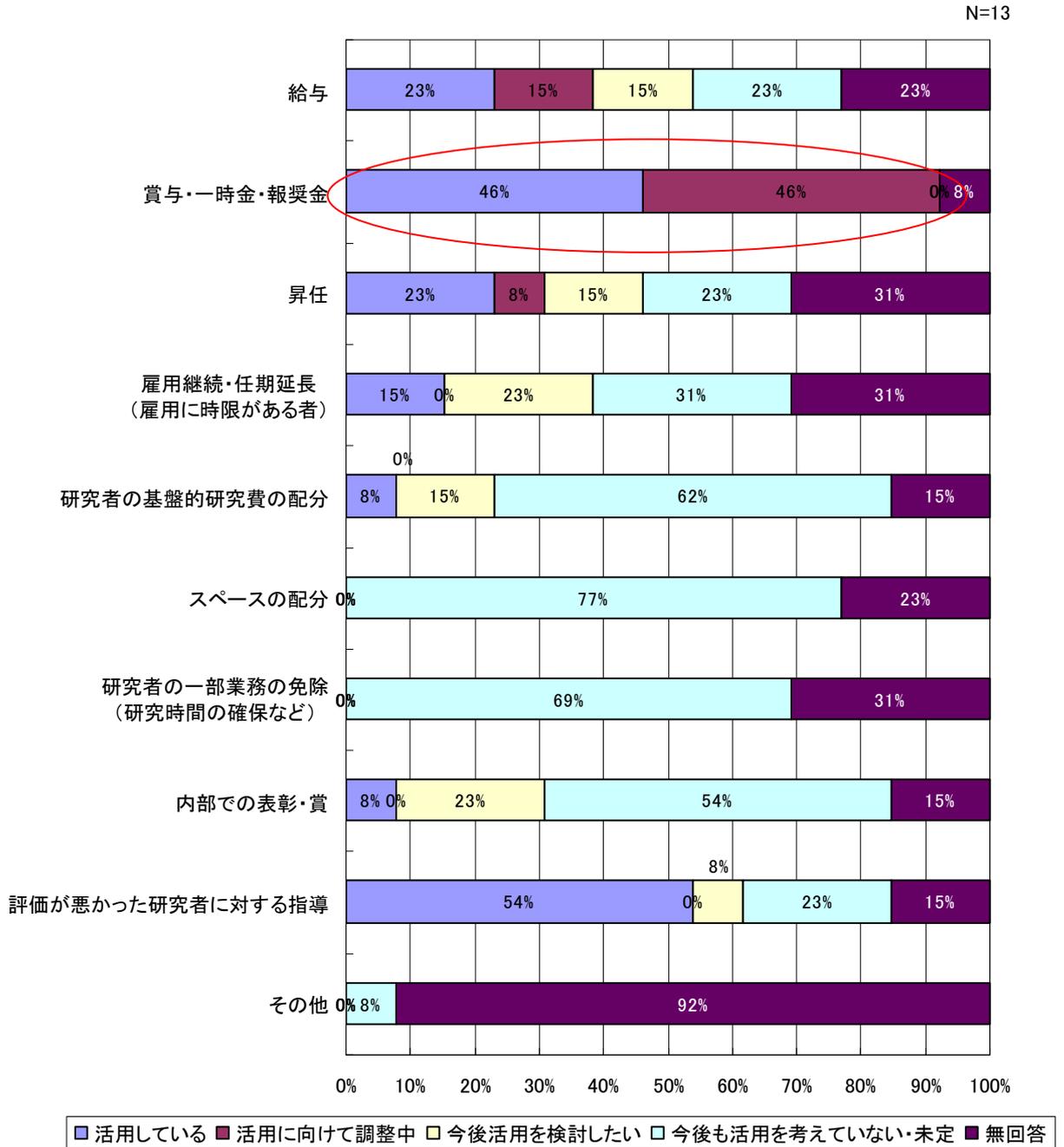


図 2-45 研究者評価の活用

研究者評価の個人別結果については、本人に開示されているとの回答が全数であった。

N=13

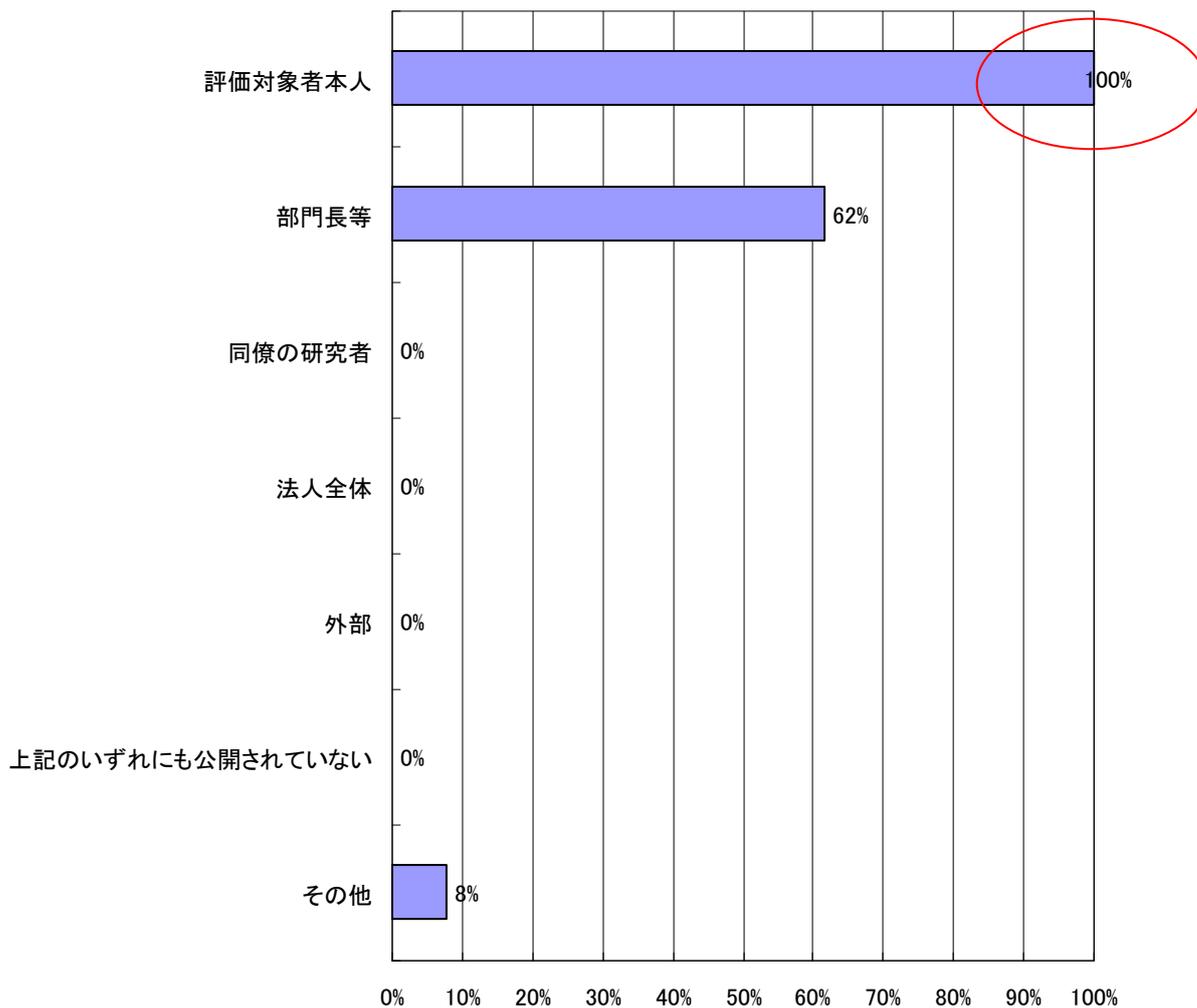


図 2-46 個人別結果の開示

2-3-5 現在の研究者評価方法の課題

研究者評価について課題と感じている点を聞いた結果を示す。

独立行政法人で特徴的な点は、「基礎研究と応用研究の比較」、「短期での研究成果の評価」が多く挙げられていることで、図 2-24に示した大学等と異なった傾向を示している。その他、「評価結果の活用方法」、「評価実施の負荷」、「間接業務など、目立たない仕事が評価されにくい」、「研究分野間の比較」が多く挙げられている。

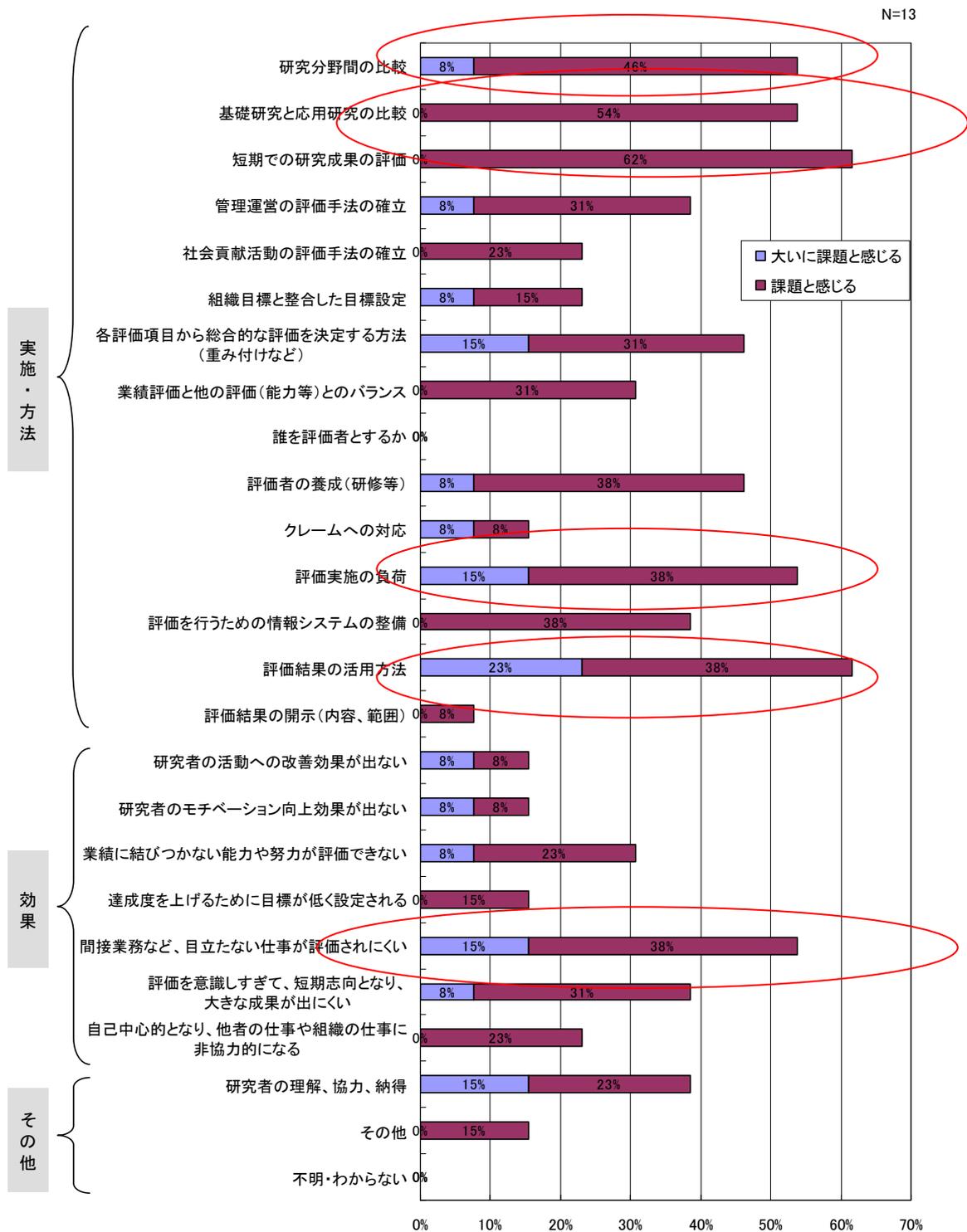


図 2-47 現在の研究者評価方法の課題

2-3-6 評価の改善システム

研究者評価を実施している場合、評価方法の見直しをどの程度の頻度で行っているかを聞いた結果を示す。「必要に応じて行うため頻度は決まっていない」という回答が多い。

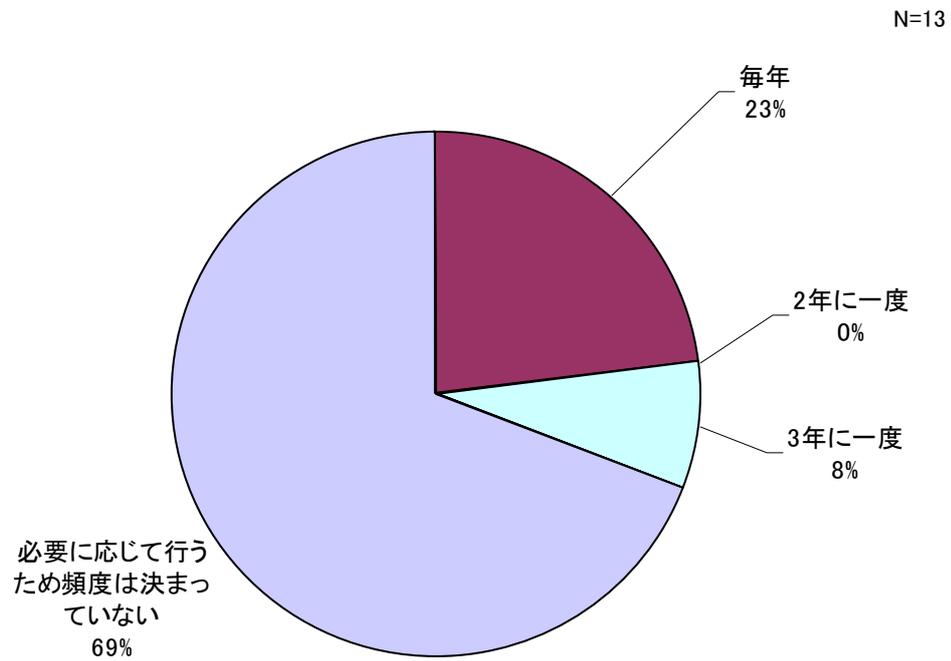


図 2-48 評価方法の見直し頻度

評価方法の見直しをする際に誰が参画して検討しているかを聞いた結果を示す。「経営層・経営部門」、「研究者」が最も多い。

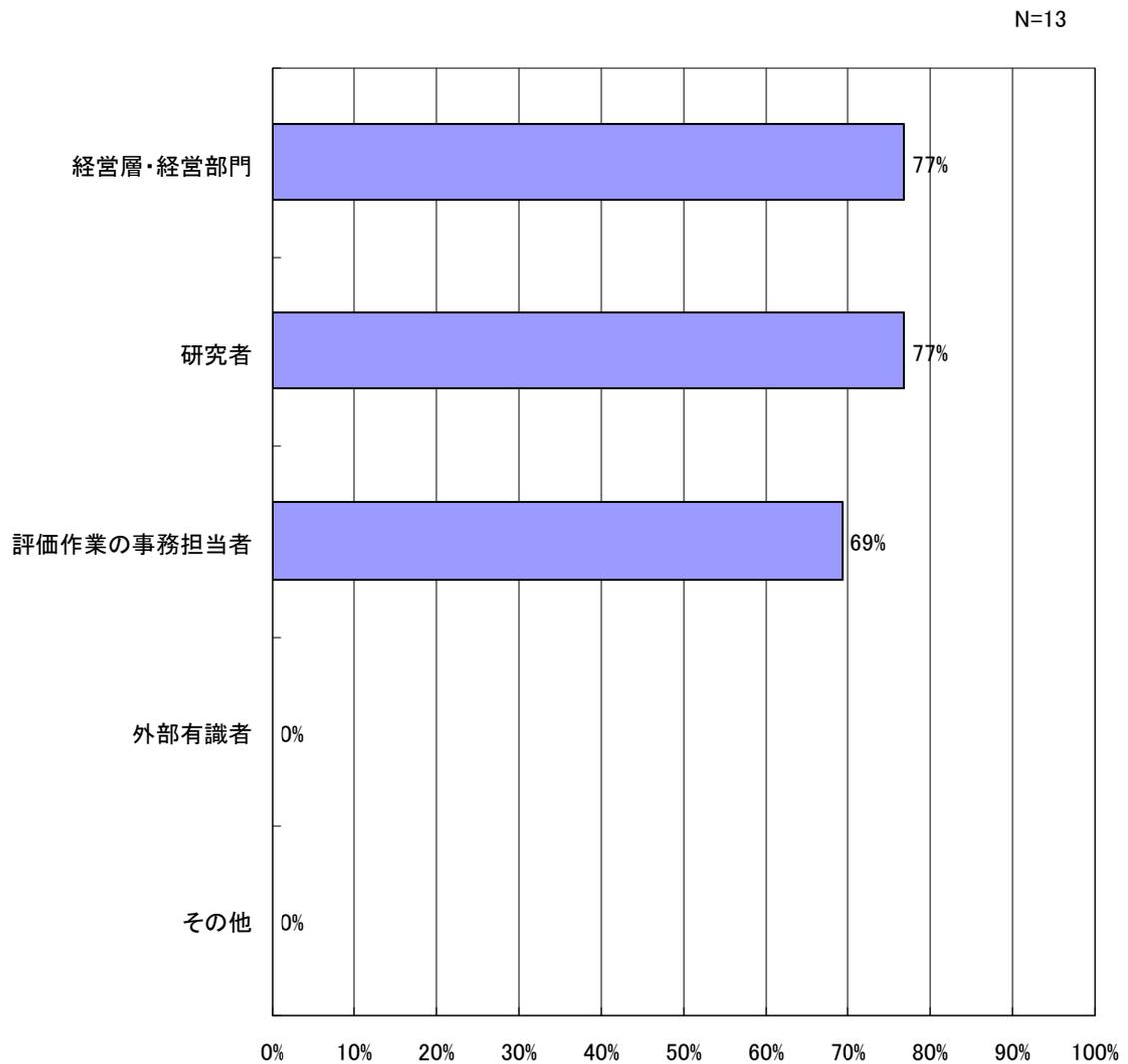


図 2-49 評価方法見直しの際の参画者

2-3-7 回答した独立行政法人について

回答した独立行政法人(研究開発型)の属性を示す。図 2-27で示した大学等と異なり、「理学」、「工学」、「農学」が多い。

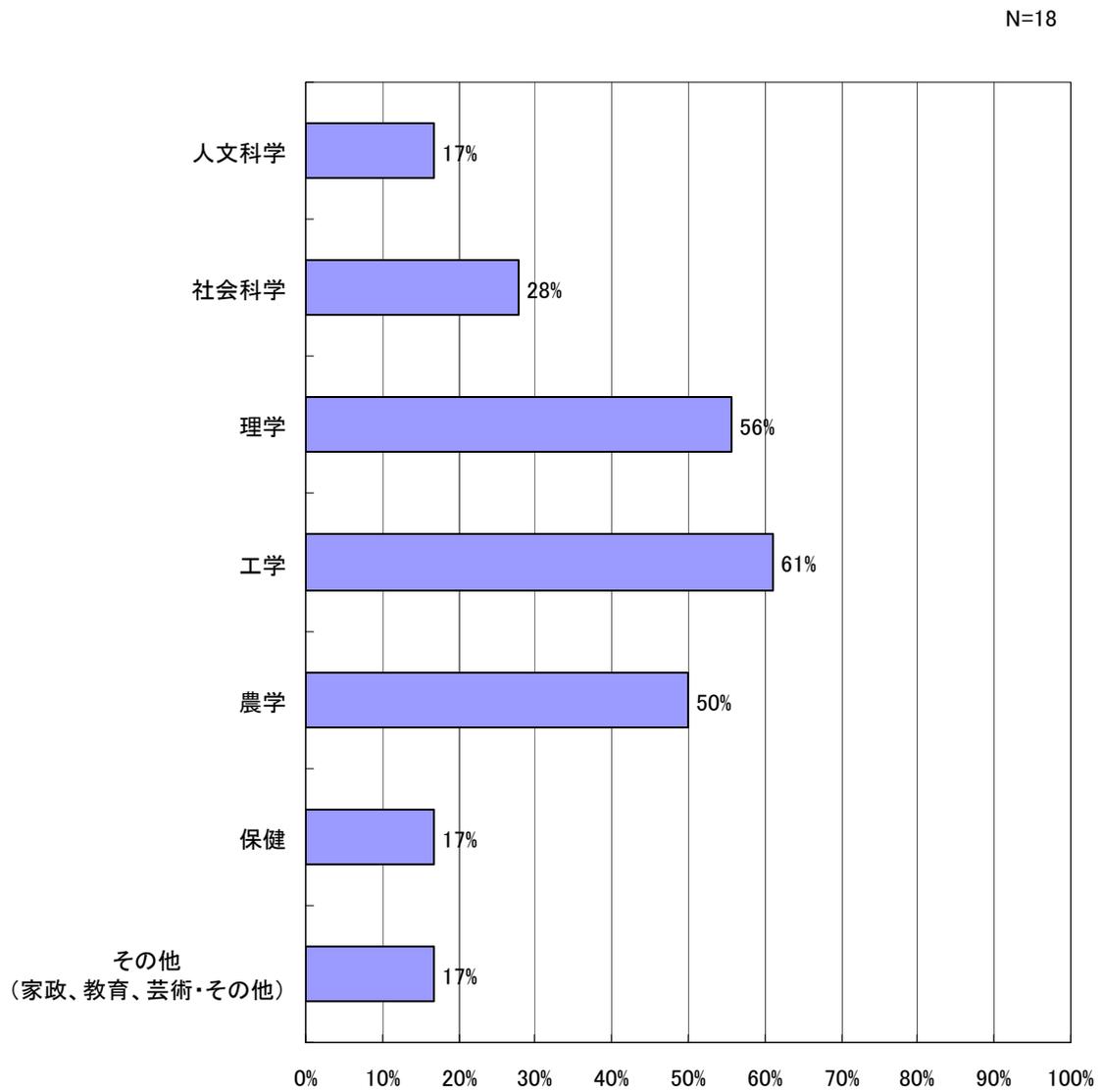


図 2-50 研究分野

N=18

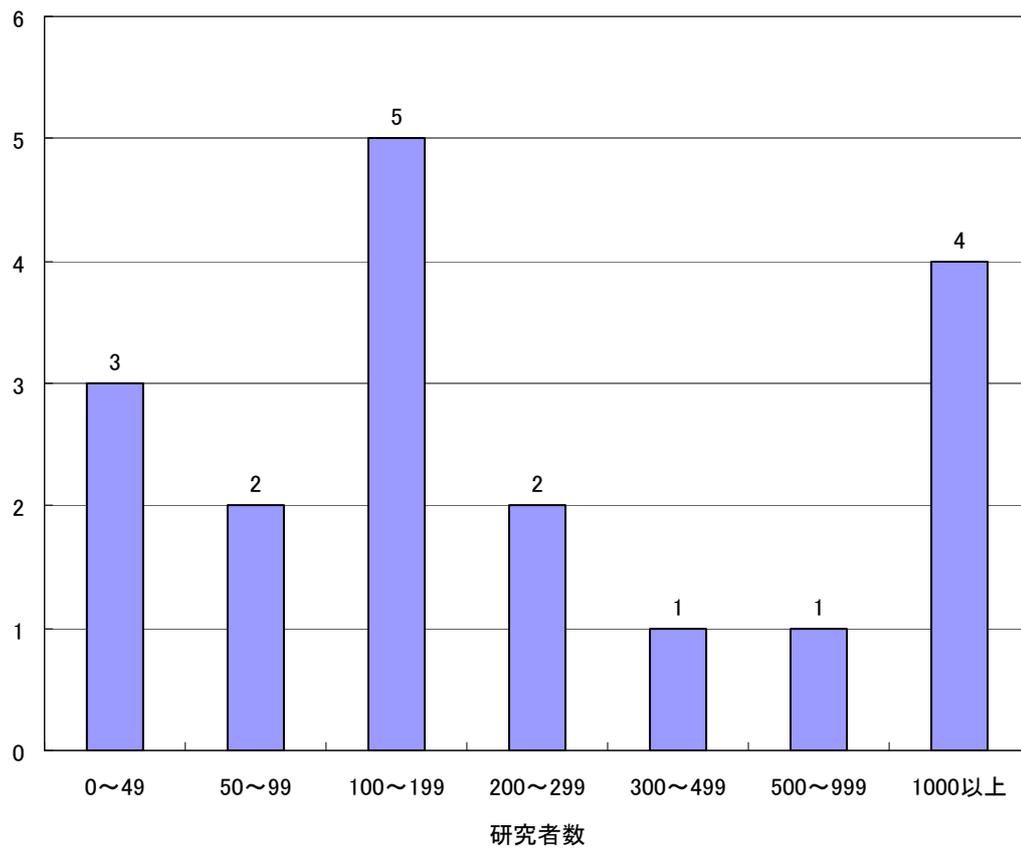


図 2-51 研究者数(平成 19 年 3 月 31 日現在)

現在抱えている経営課題、経営目標については、「研究活動の充実」が最も多く、次いで、「優秀な研究者の獲得」、「外部資金の獲得」が挙げられている。

N=18

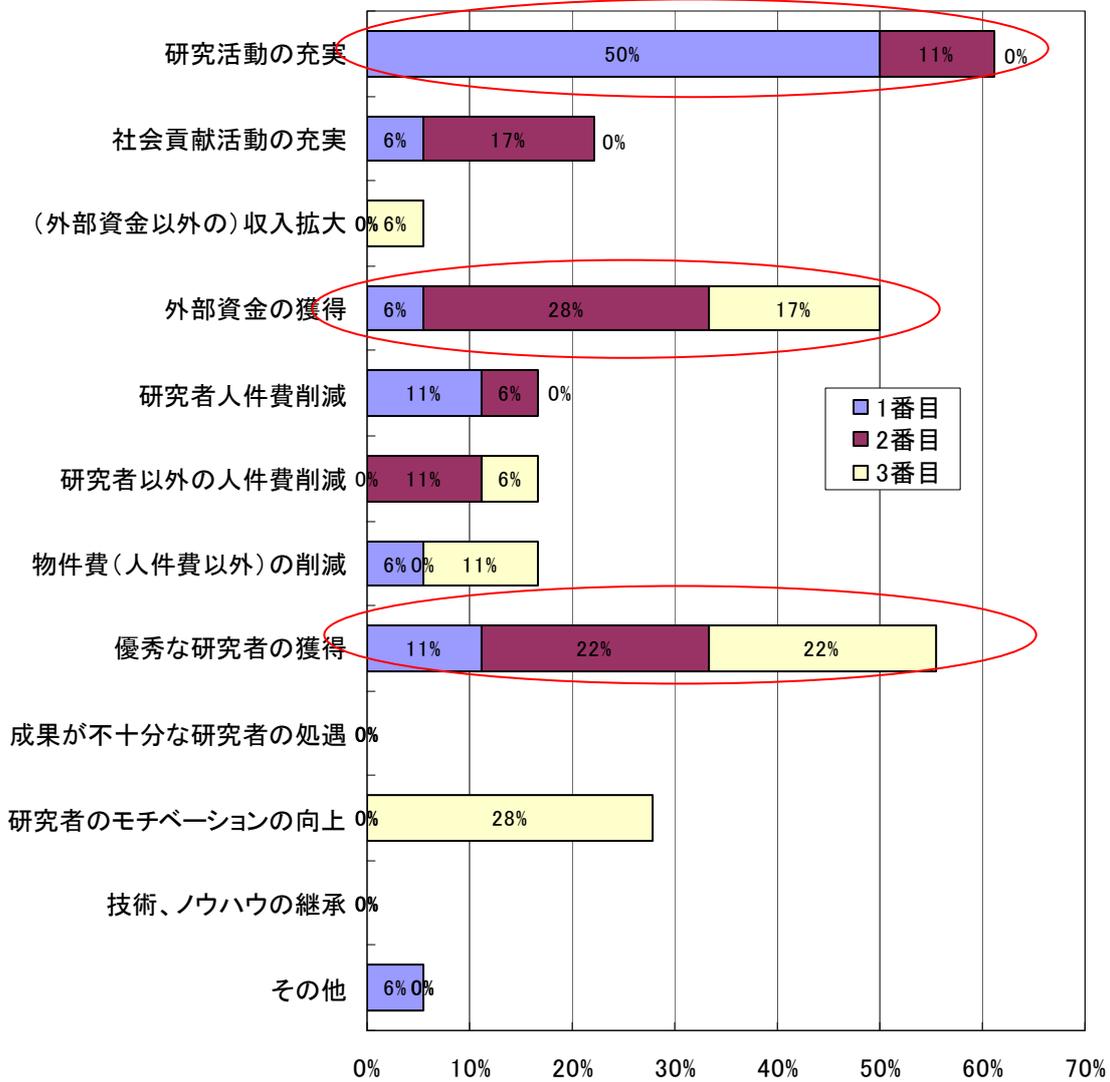


図 2-52 現在抱えている経営課題、経営目標

過去3年間の法人全体の予算額については、「年平均1%以上3%未満減少している」という回答がもっとも多く、増加しているという回答はない。

N=18

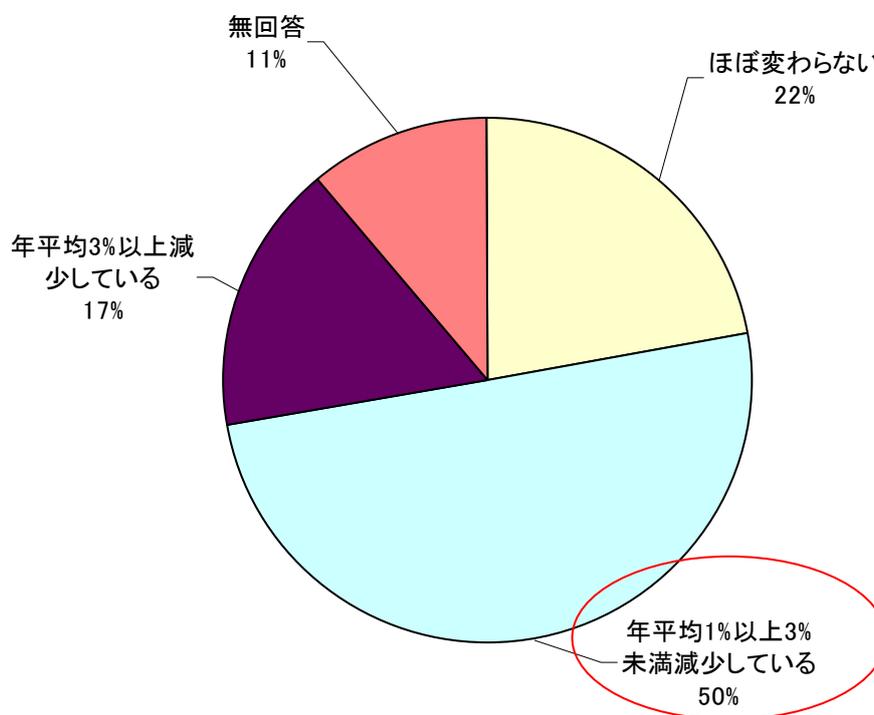


図 2-53 過去3年間の法人全体の予算額の推移

2-4 集計結果(民間企業向け)

民間企業についての結果を示す³。

2-4-1 研究者評価の全体像

賞与・一時金・報奨金、給与・昇進・昇格のそれぞれについて、どのような項目を用いて評価をしているかを示す。

まず、賞与・一時金・報奨金については図 2-54に示したように「成果(業績)」を重視している企業が多いが、それ以外の給与・昇進・昇格については、図 2-55、図 2-56に示したように「対象者の専門性、業務プロセス、行動特性・コンピテンシー」や、「勤続年数、経験年数」を見ている企業が多い。

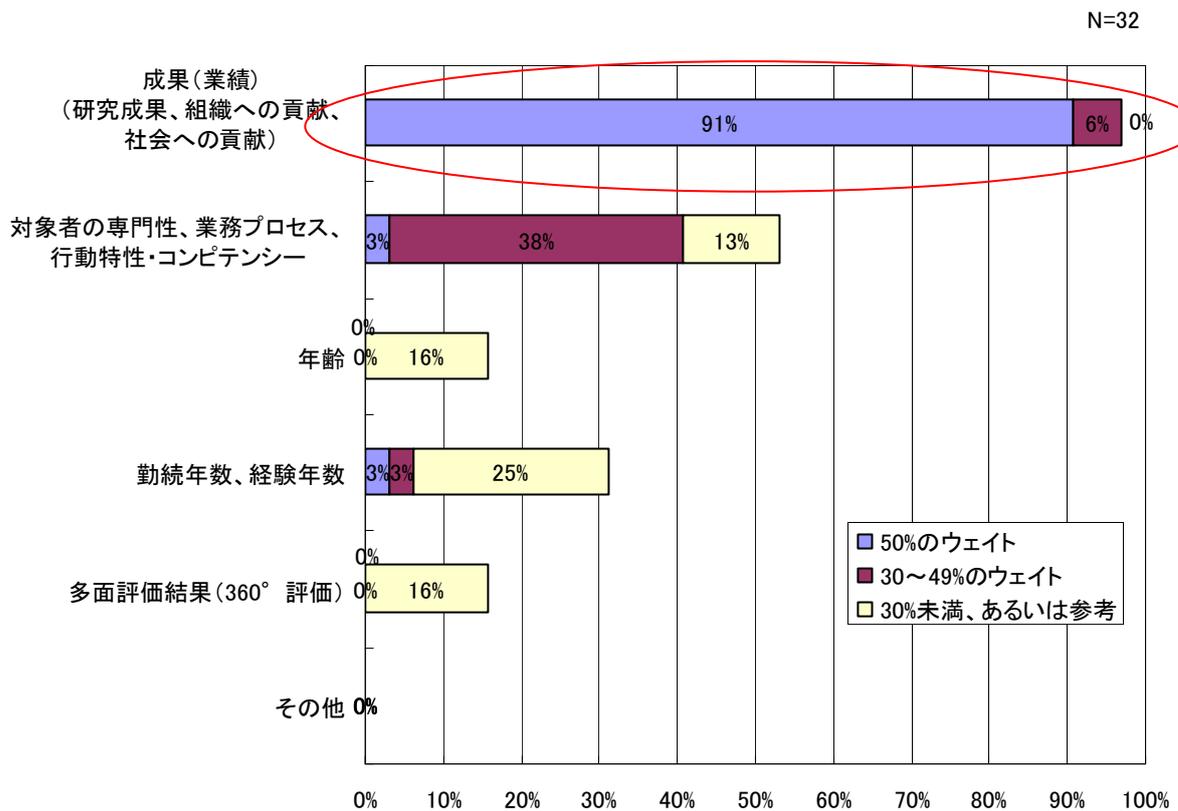


図 2-54 研究者の評価【賞与・一時金・奨励金】

³ 民間企業については評価の導入が前提となっているため、大学・大学共同利用機関法人や独立行政法人と設問構成を変えている。また、対象企業全体ではなく、研究開発部門について回答を求めている。

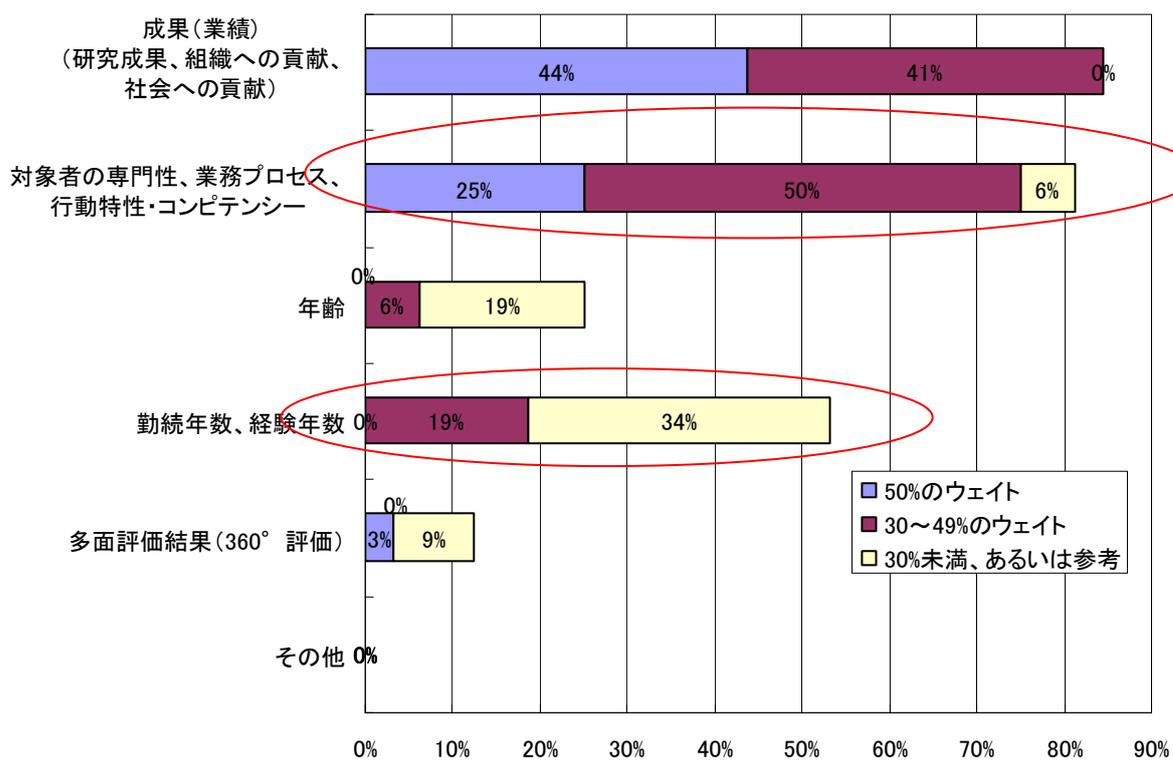


図 2-55 研究者の評価【給与】

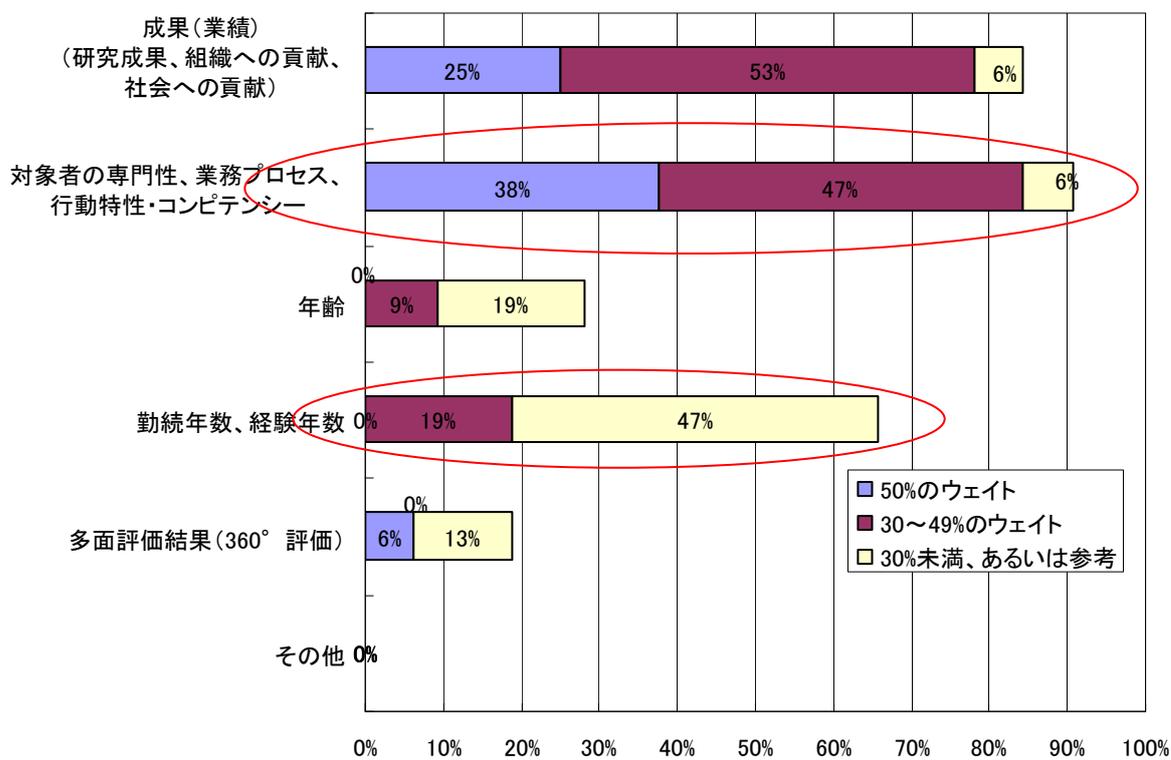


図 2-56 研究者の評価【昇進・昇格】

2-4-2 成果(業績)評価の方法について

民間企業では、評価方法はほとんどすべてが目標管理(MBO)であり、相対評価も多く行われている。各項目の点数を加算していく加点方式は少ない。

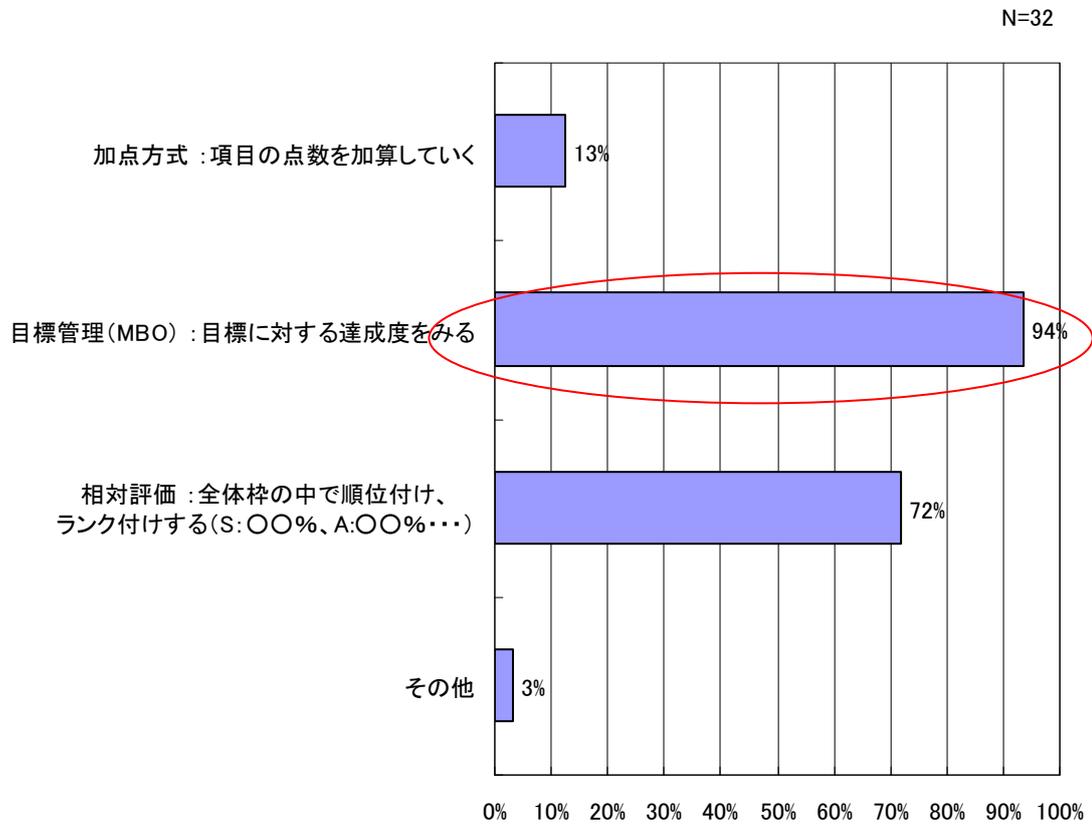


図 2-57 成果(業績)評価の方法

評価に利用している項目についてみると、「成果の事業への貢献」が民間企業の特徴である。

「特許・実用新案の出願・登録・ライセンス」、「ノウハウの創出」は図 2-17に示した大学等、図 2-40に示した独立行政法人でも多く利用されているが、民間企業ではより多く利用されている。

また、全体として、定量データ重視という回答が少なく、定量データ重視が多くなっていることも特徴である。

N=32

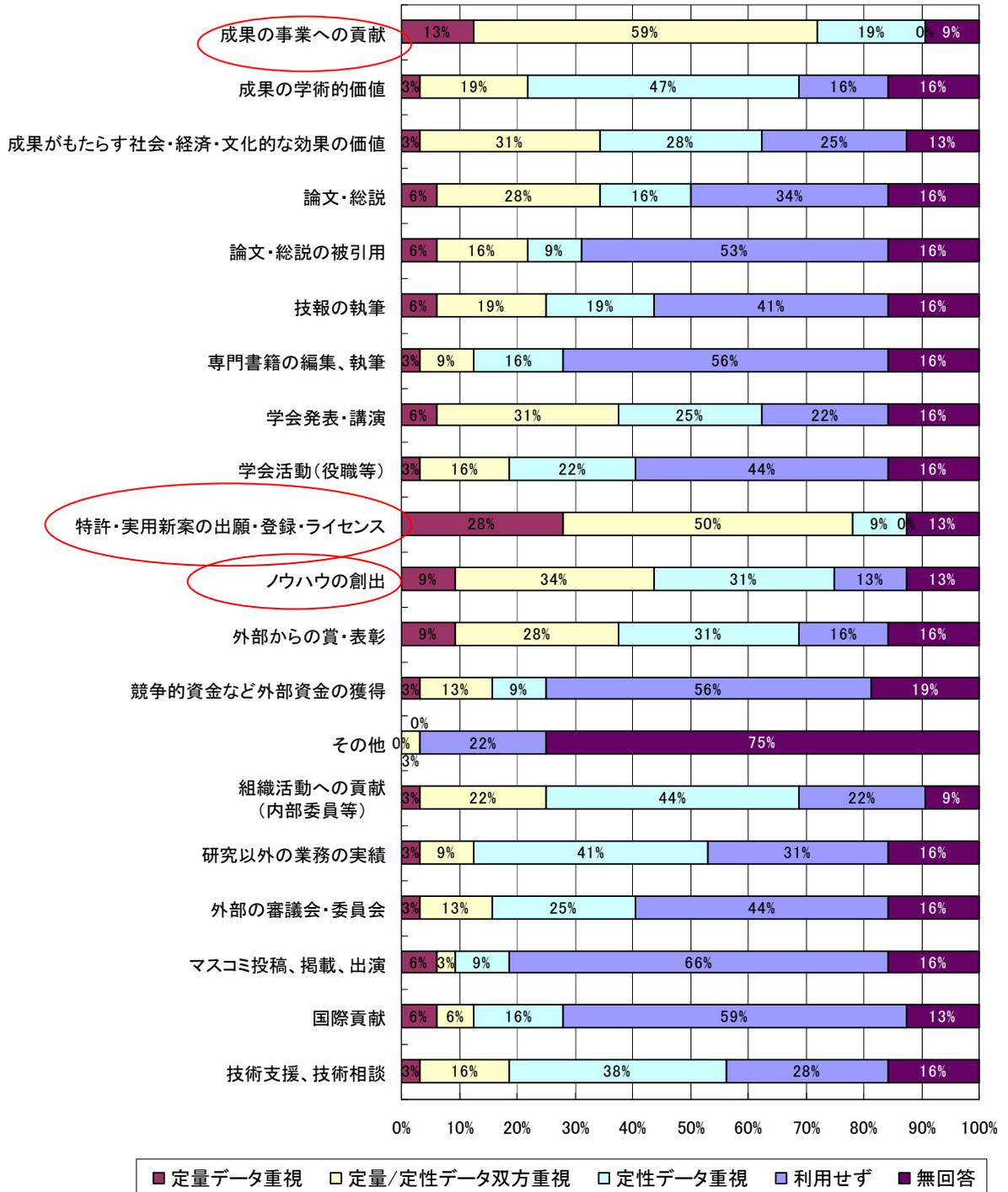


図 2-58 研究者個人の成果(業績)の利用項目

総合評価を行うためのこれら項目の重み付けのルールについては、「部門全体でほぼ共通のルールで決定している」が半数を超えているが、「ルールは定めていない、重み付けによる総合的な評価は行っていない」という回答も22%ある。

N=32

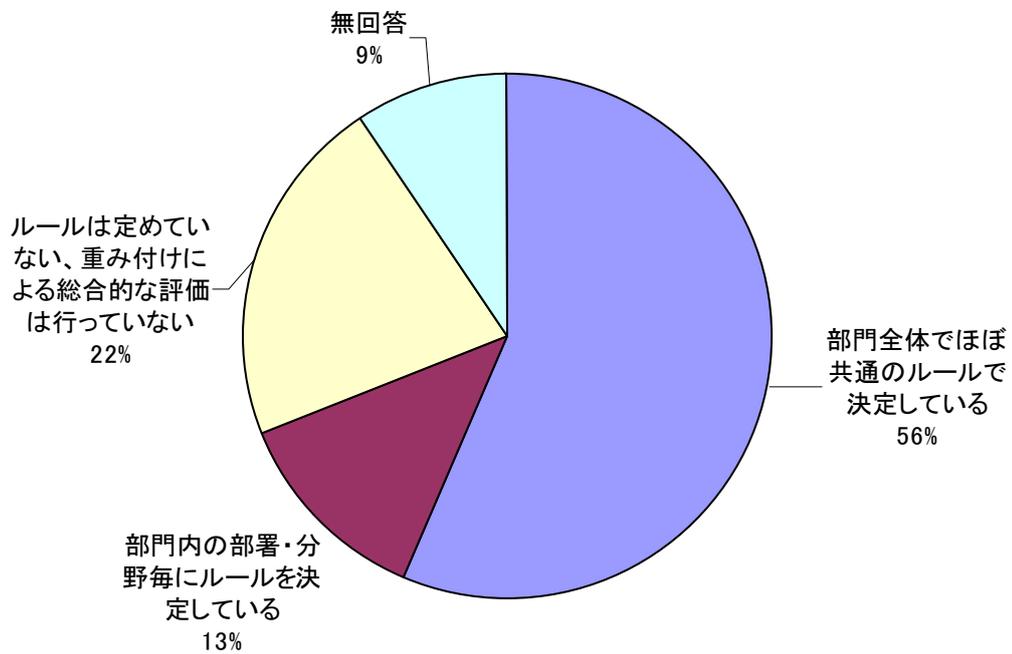


図 2-59 総合的評価の項目に対する重み付け(具体的数値)の決定ルール

研究者個人の重み付けについては、組織と個人で調整して決定するという回答が大半である。図 2-19で示した大学等、図 2-42で示した独立行政法人と異なり、組織として決定した重みを機械的に適用するという回答は少なく、6%に過ぎない。これは、民間企業の評価方法が図 2-57で示したように目標管理型となっていることが理由として考えられる。

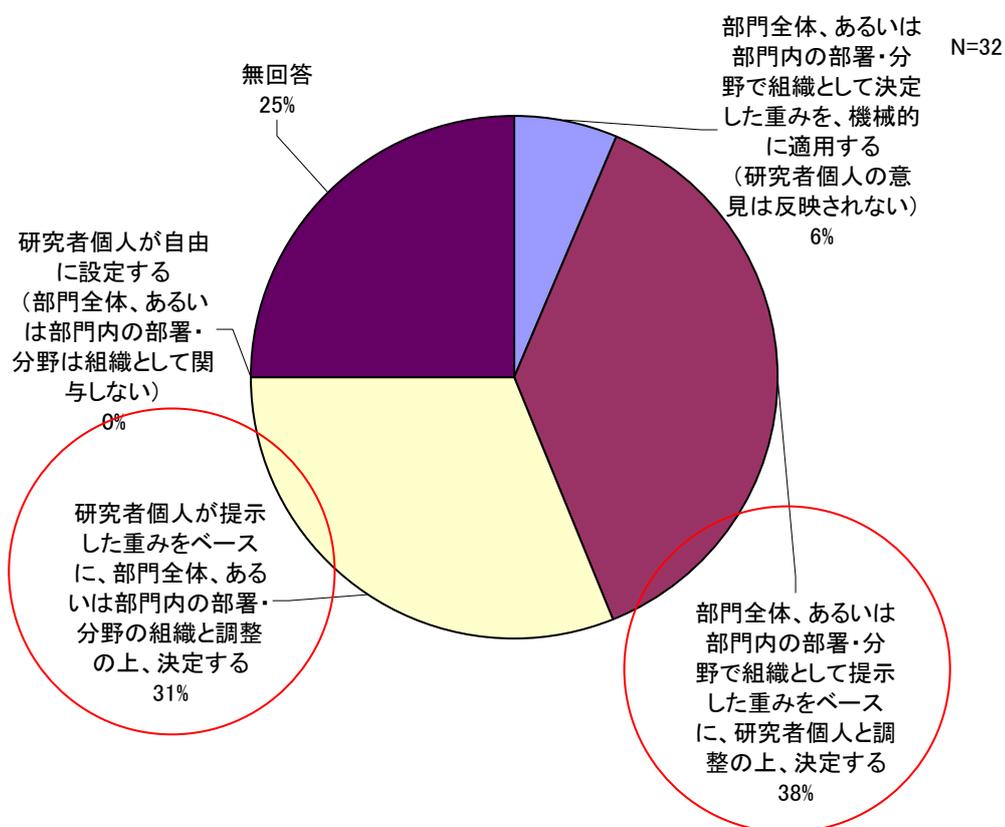


図 2-60 研究者個人毎の項目に対する重み付け(具体的数値)の決定手順

評価の実施頻度を聞いた結果を以下に示す。図 2-15に示した大学等、図 2-38に示した独立行政法人では毎年が大半だったが、民間企業はこれらでほとんどなかった1年に二度以上が多くなっている。期中に中間評価を実施しているものと思われる。

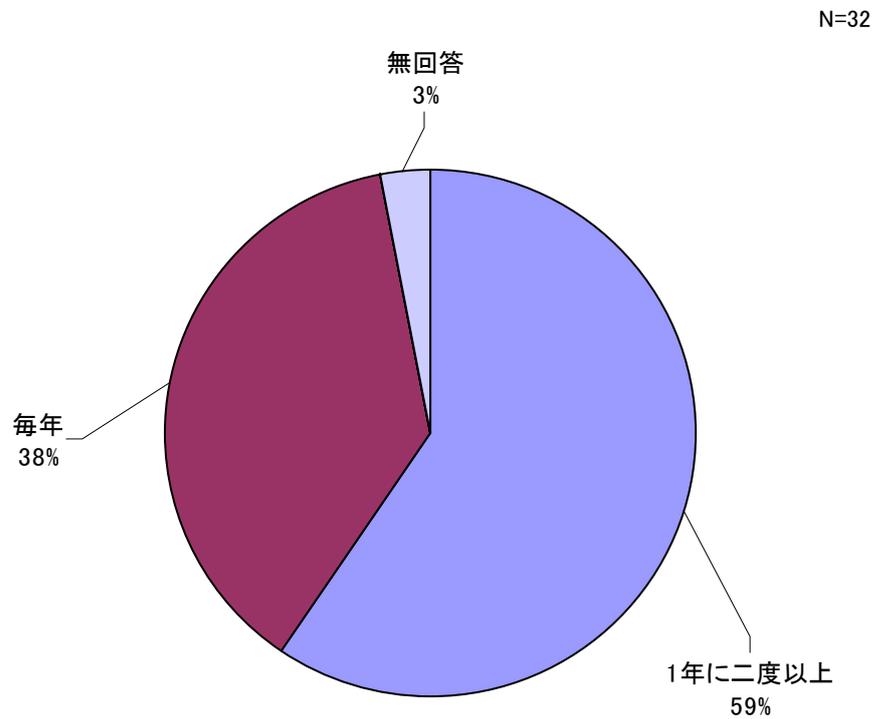


図 2-61 研究者個人の成果(業績)評価の実施頻度

評価に用いるデータについては、主に研究者自身が収集する機会が多い。評価を行うための情報システムは、図 2-21に示した大学等、図 2-44に示した独立行政法人と異なり、「整備していない」が多い。これも、目標管理型であるために情報システムの利用によるメリットが小さいことが考えられる。

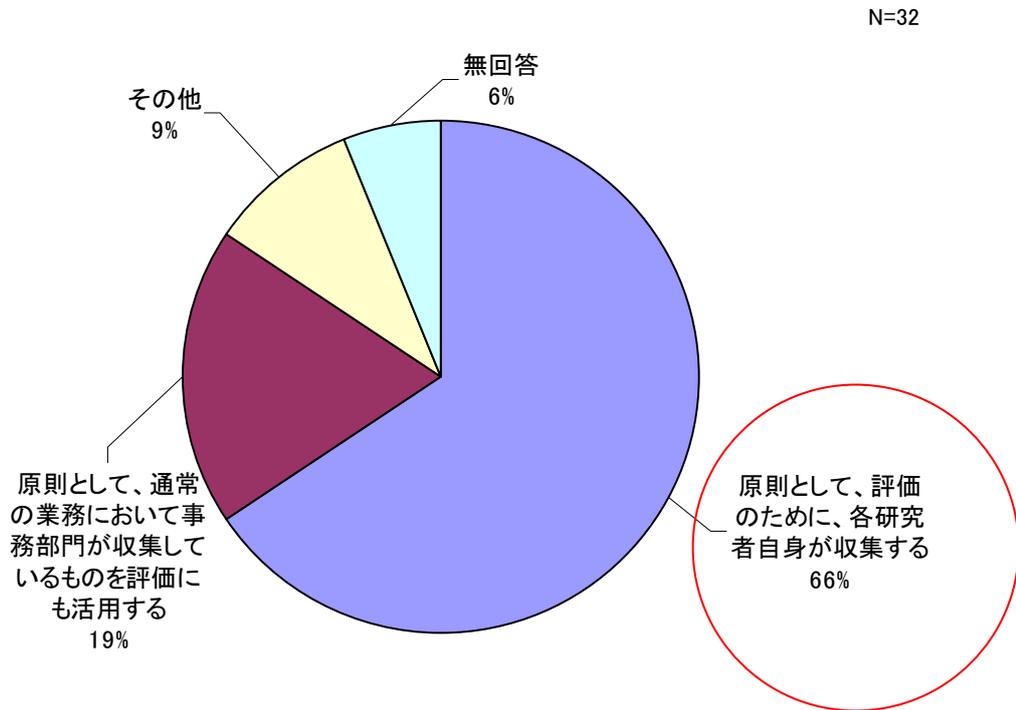


図 2-62 評価用データの収集

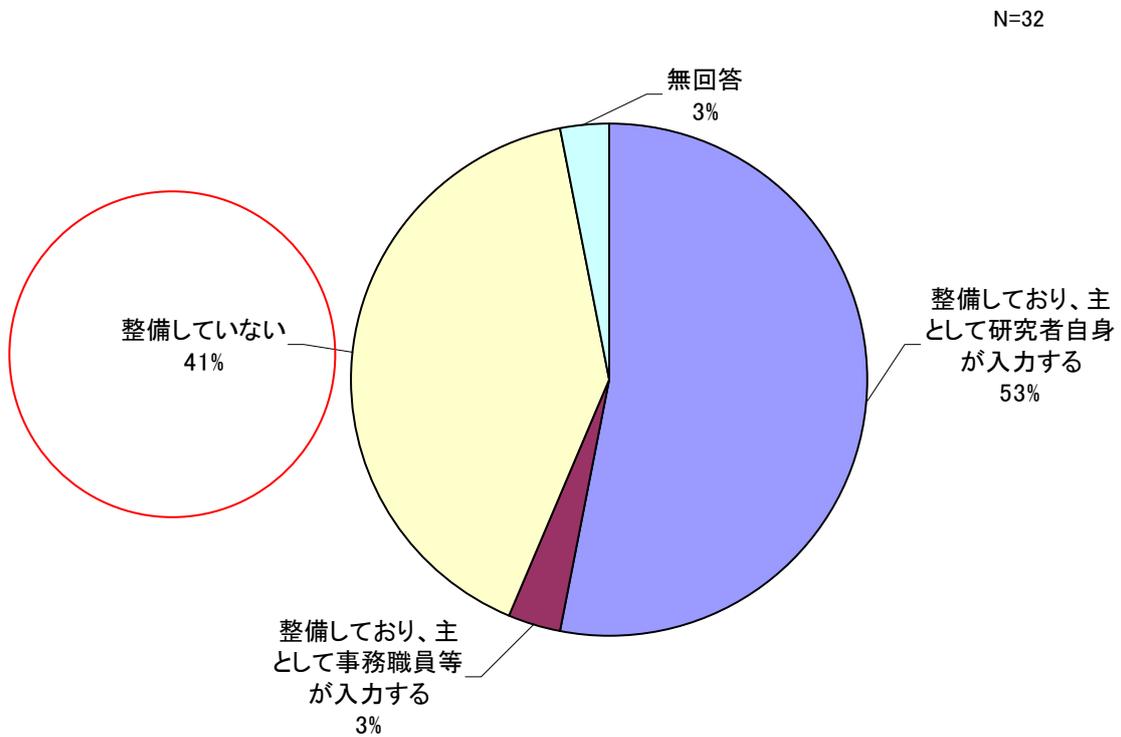


図 2-63 情報システムの整備

2-4-3 評価結果の活用

評価結果を「給与」、「賞与・一時金・報奨金」、「昇進・昇格」以外にどのように活用しているかを聞いた結果を示す。

選択肢の中では「社内の表彰・賞」が多く挙げられており、8割を超えている。これは、図 2-22で示した大学等、図 2-45で示した独立行政法人と比較して高い水準である。

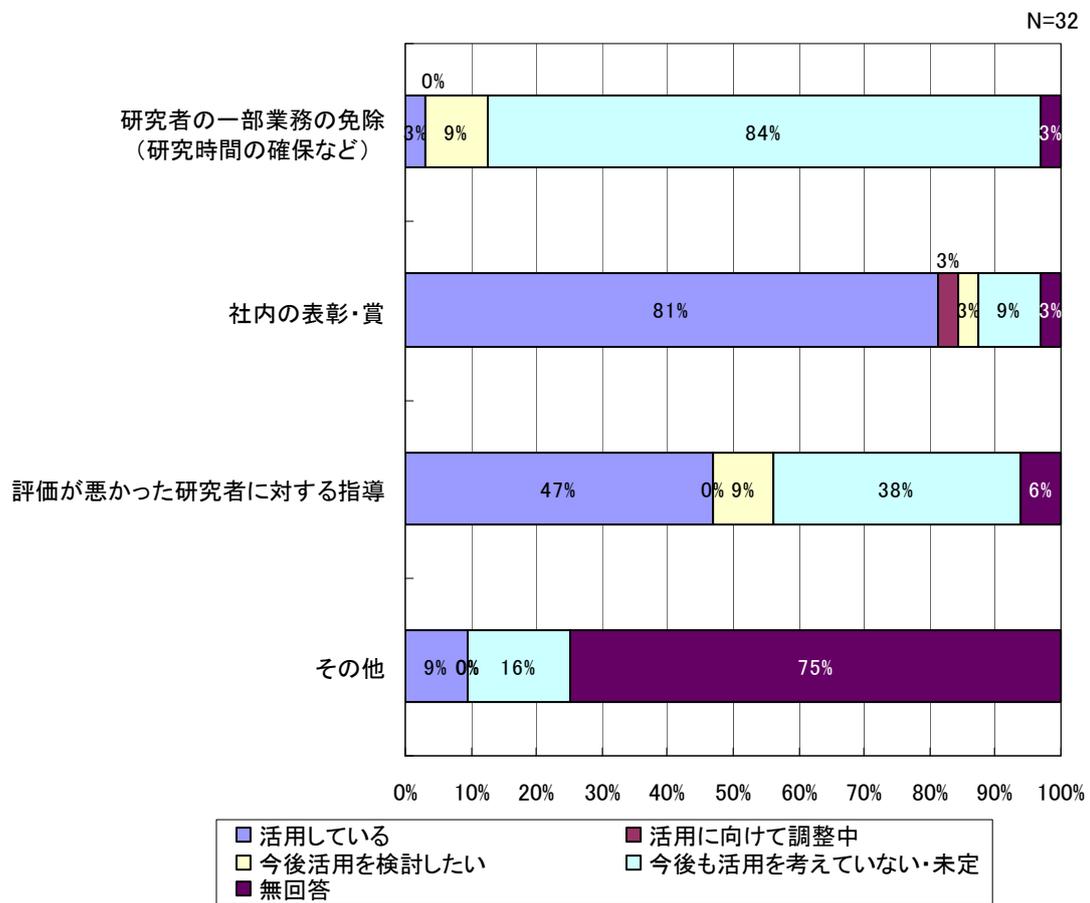


図 2-64 評価結果の活用

研究者評価の個人別結果については、上長等が開示されているとの回答がもっとも多く、図 2-23で示した大学等、図 2-46で示した独立行政法人のように評価対象者がもっとも多いものと異なっている。

N=32

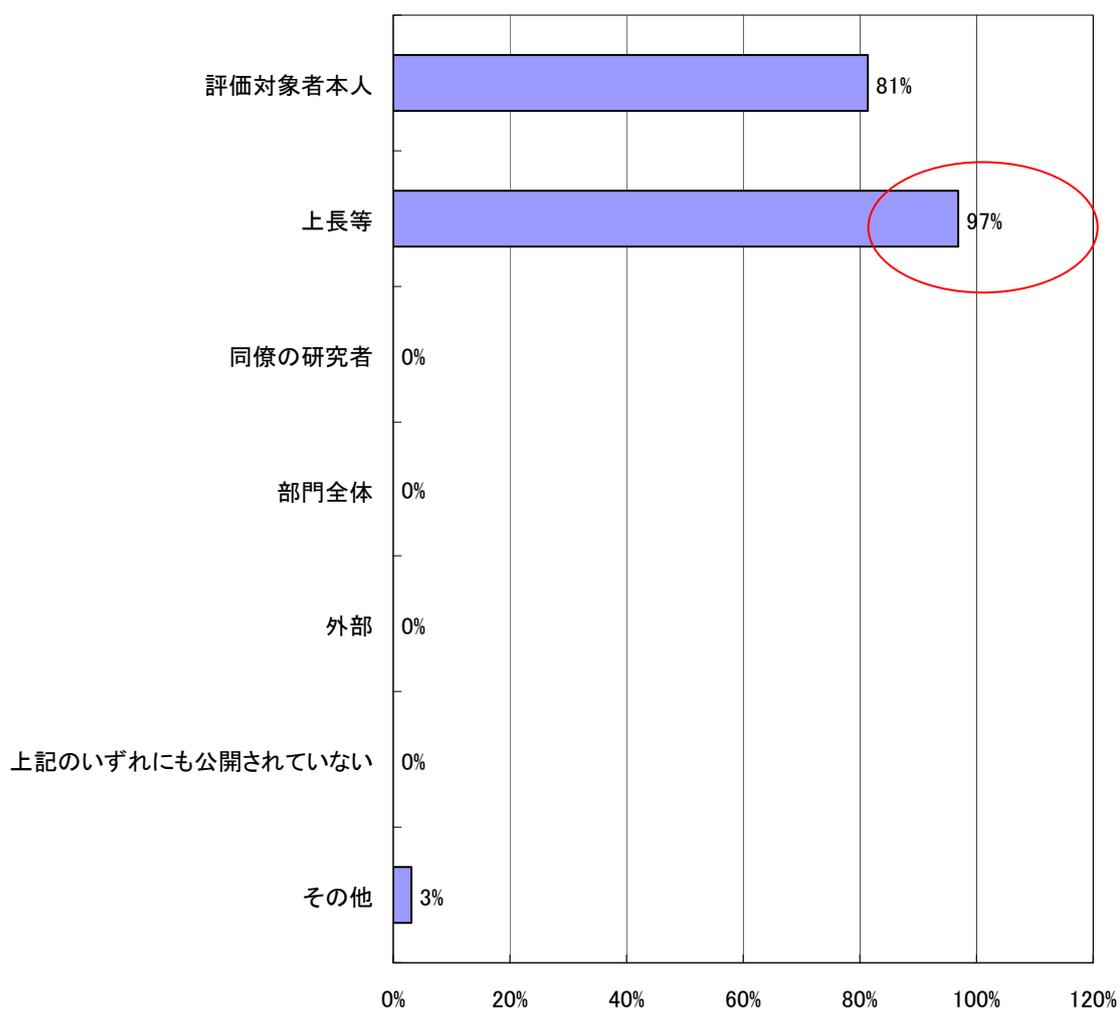


図 2-65 個人別結果の開示

2-4-4 評価の改善システム

評価方法の見直しをどの程度の頻度で行っているかを聞いた結果を示す。「必要に応じて行うため頻度は決まっていない」という回答が多い。

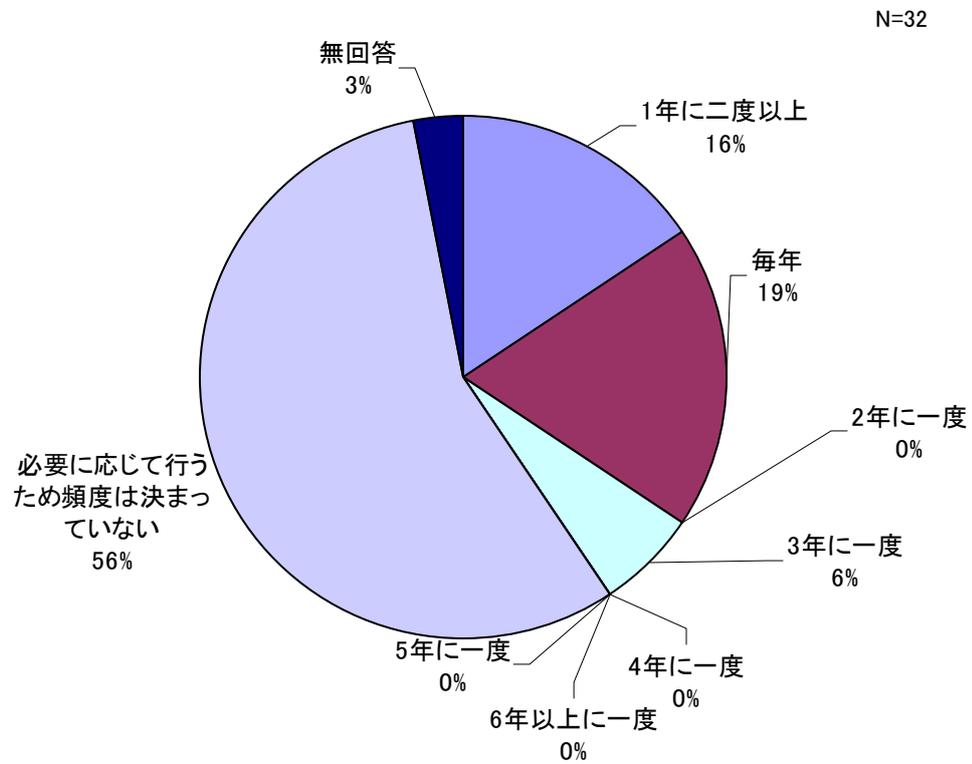


図 2-66 研究者の成果(業績)評価方法の見直し頻度

評価方法の見直しをする際に誰が参画して検討しているかを聞いた結果を示す。図 2-26で示した大学等、図 2-49で示した独立行政法人と異なり、評価対象となる「研究者」が 28%と少ないところに特徴がある。

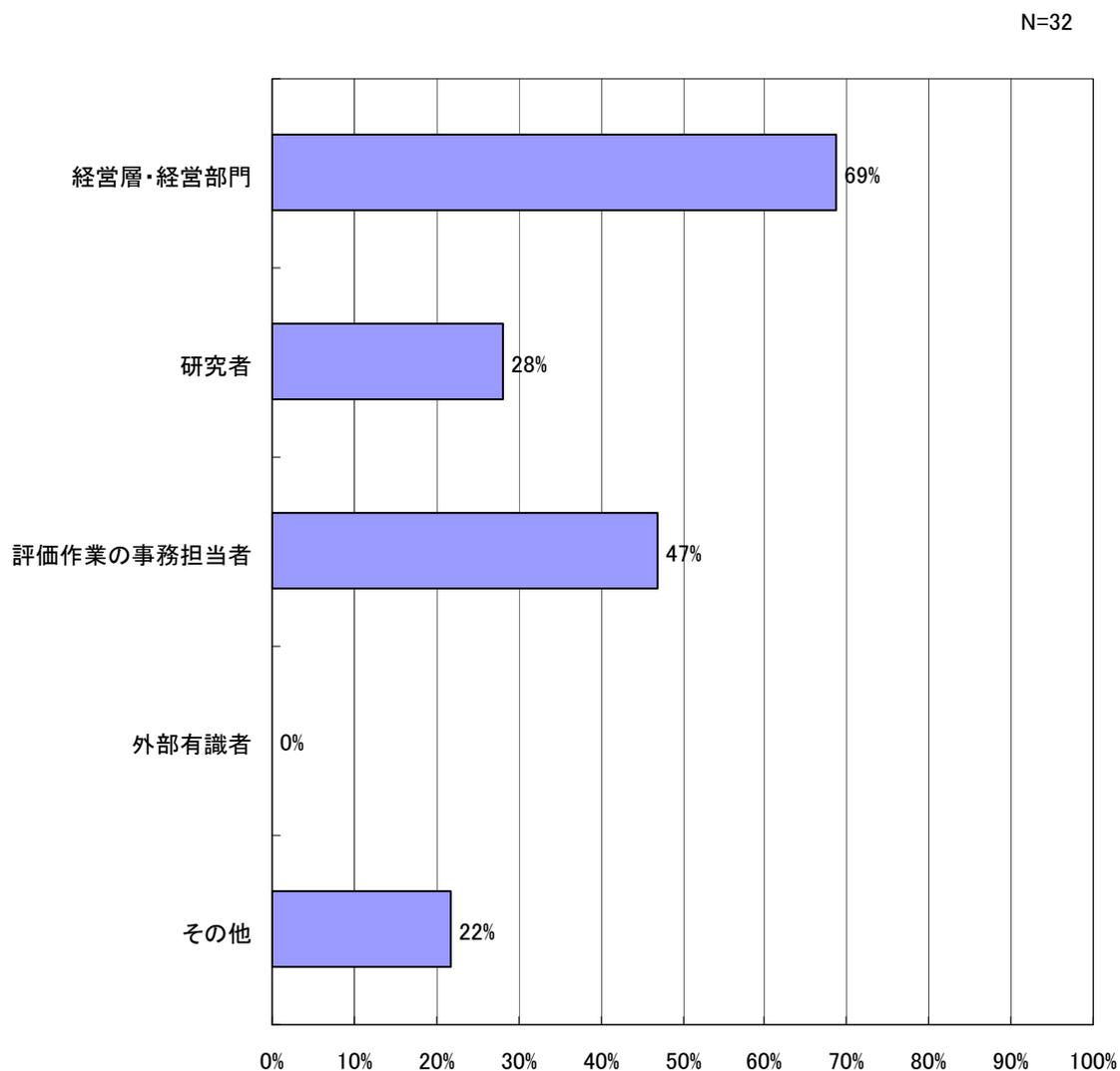


図 2-67 評価方法見直しの際の参画者

2-4-5 現在の成果(業績)評価方法の課題

評価について課題と感じている点を聞いた結果を示す。

「研究分野間の比較」、「基礎研究と応用研究の比較」、「短期での研究成果の評価」、「間接業務など、目立たない仕事が評価されにくい」は民間企業でも多く挙がっている。「組織目標と整合した目標設定」、「達成度を上げるために目標が低く設定される」、といった目標管理型特有の課題も多く挙がっている。

図 2-24に示した大学等、図 2-47に示した独立行政法人との違いは、「評価実施の負荷」、「評価結果の活用方法」があまり多く挙がっていないところである。結果の活用が前提として評価が行われ、また、評価の実施自体が業務として認識されているものと思われる。

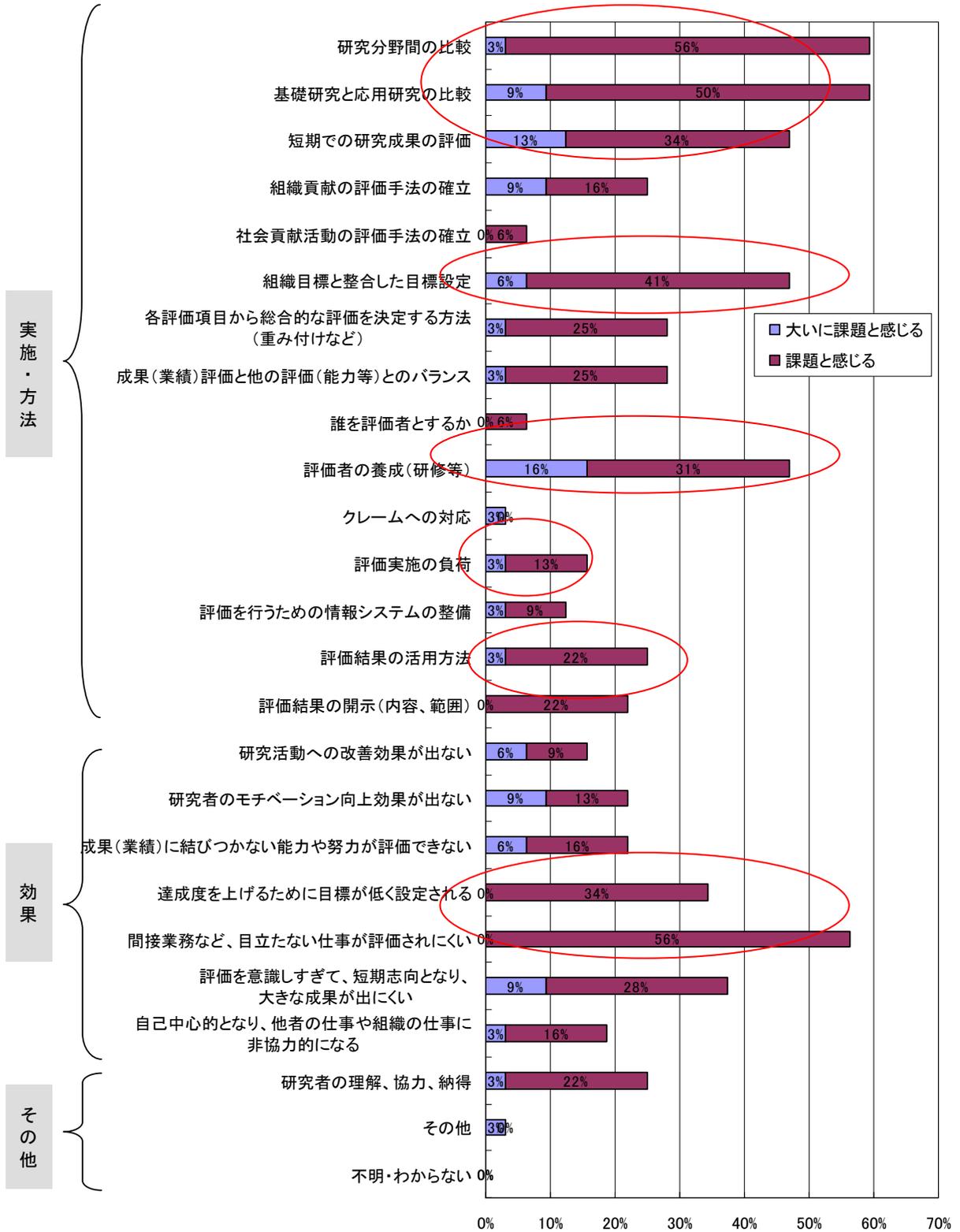


図 2-68 現在の成果(業績)評価方法の課題

これまでに行った成果(業績)評価の見直しについて、自由回答で聞いた結果を以下に示す。民間企業においては、業績以外の役割・プロセス等も評価するようになり、評価者との面談を確実に実施するなど運用面の改善を行ったりしている。

表 2-5 これまでに行った成果(業績)評価の見直し

見直しの内容
<ul style="list-style-type: none"> ・役割の大きさを結果と組み合わせて評価するようにした。 <補足>役割の大きさ、達成度を数値化した。
成果評価と能力評価を組み合わせた
目標達成度合に重点を置いた評価とした。
自己目標管理+上司との面談(年3回)による、目標設定—見なおし—評価の明確化
<ul style="list-style-type: none"> ・2000年度より現行の成果評価(MBO)とプロセス評価(コンピタンス)を組み合わせて実績評価する方式に見直した。 2000年度以降に見直したものは以下の通り。 <ol style="list-style-type: none"> (1)等級毎に成果評価とプロセス評価の比重を変えているがその配分比率の見直し。 (2)相対分布の分布率の見直し。 (3)評価者に対して、評定制度の仕組みや評定のポイントなどを説明する機会を毎年設定。
<ul style="list-style-type: none"> ・業務実施のプロセスを重視するようにした。 ・成果評価と能力評価を組み合わせた。 ・中長期テーマは、到達点までのマイルストーンで管理するようにした。
業績評価の他に、行動評価(業務プロセス)も加味する方式とした。
役割の大きさを結果と組み合わせて評価するようにした。
評価面談が実施されているかどうか分かるしくみを導入した。
フォロー面談を行い、評価結果の確認と今後の取り組みを話し合うようにしている。
年度目標に対し、中間確認面談(10月時点)を導入し、目標の追加・修正を可能にした 当初の目標設定を行っていない項目についても評価の対象とした 行動評価として、当社の行動指針を取り入れた
マネージャー職(研究所長、部長、室長など)以外の高い職務グレードの研究専門職の登用制度を構築したが、通算の昇給や賞与が、基本的に業績評価(PJの進捗に対する目標の達成度)をベースにしているのに対し、 <ul style="list-style-type: none"> ・研究の実績(論文、PJへの貢献実績など) ・コンピテンシー など「経験」を重視した基準を構築した。

2-4-6 回答した民間企業の研究開発部門について

回答した民間企業の研究開発部門の属性について示す。

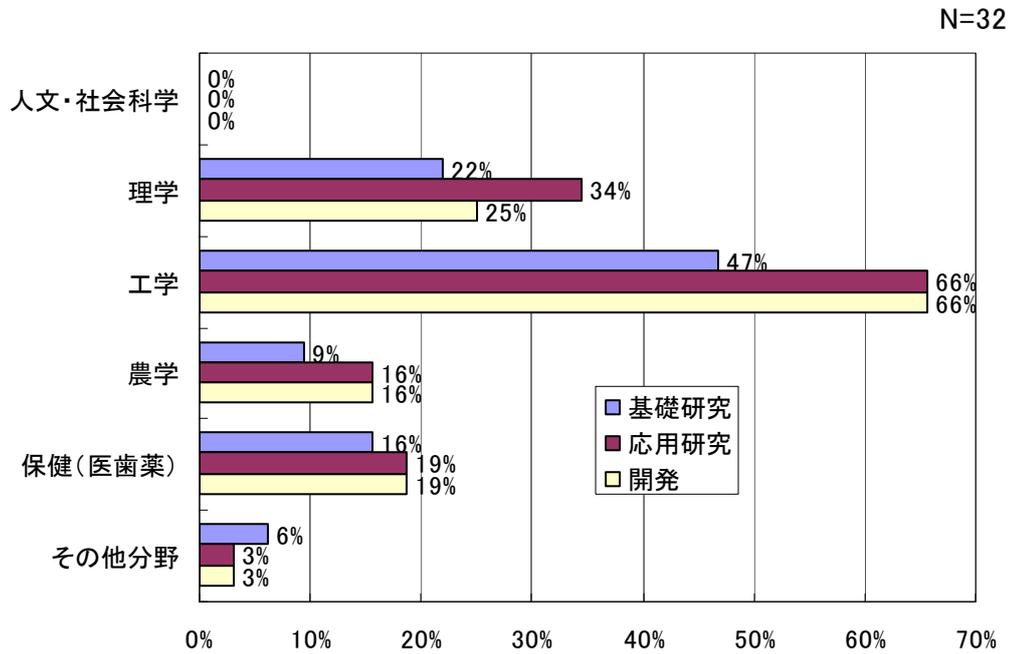


図 2-69 研究開発部門の主な研究分野

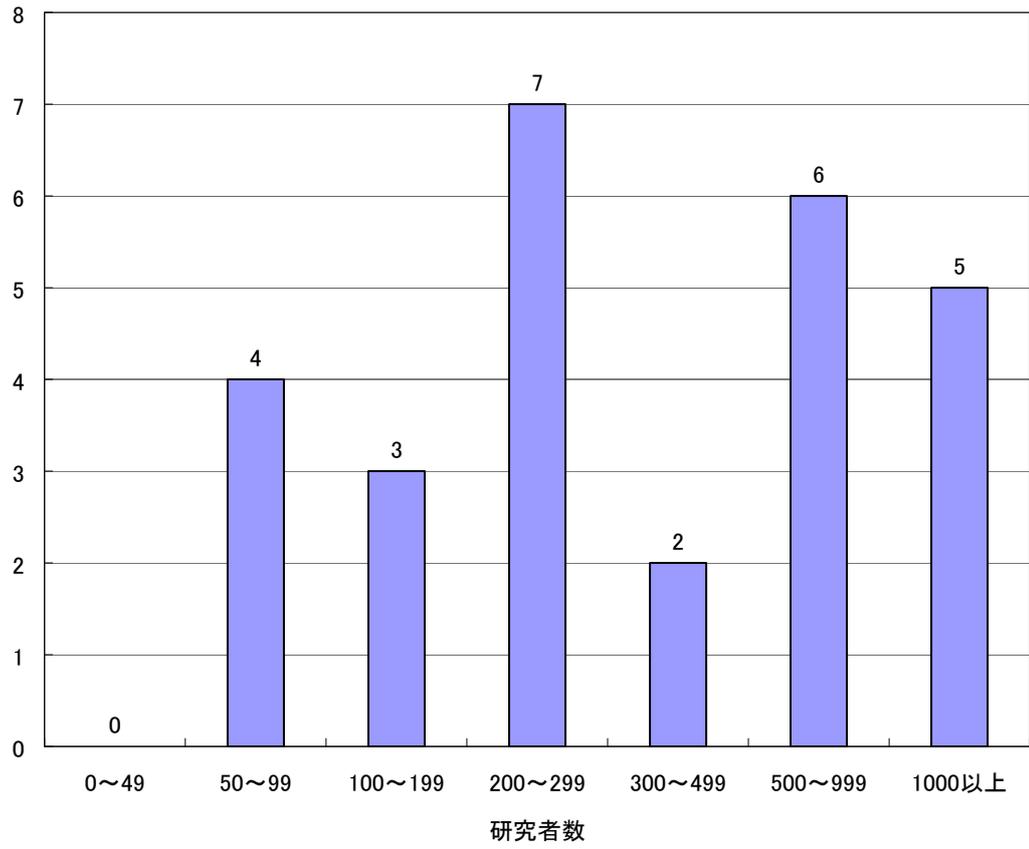


図 2-70 研究者数(平成 19 年 3 月 31 日現在)

現在抱えている経営課題、経営目標については、人件費等経費の削減よりも、「事業化・商品化」、「研究活動の充実」、「優秀な研究者の獲得」、「研究者のモチベーションの向上」が課題となっている。

N=32

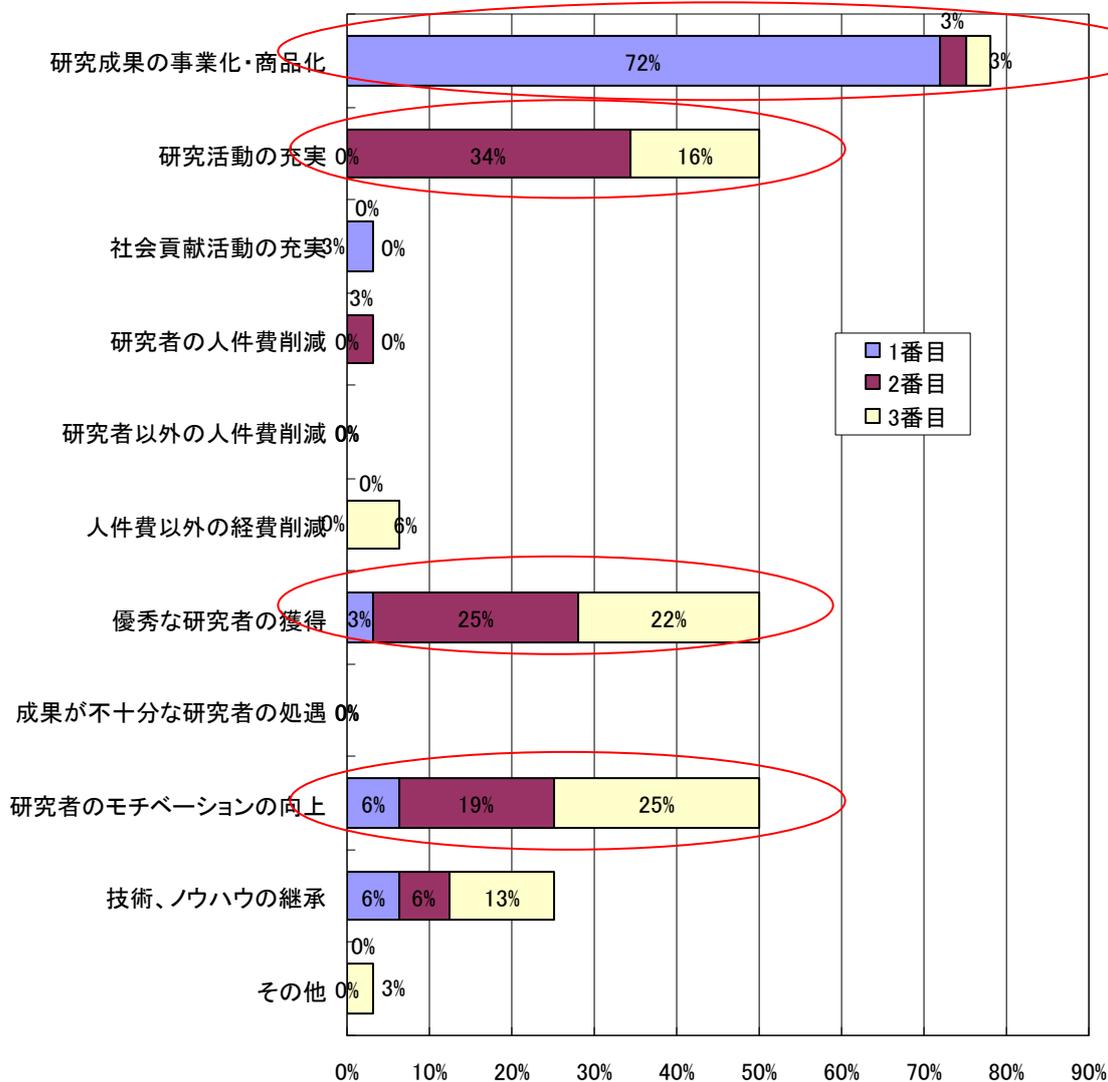


図 2-71 現在抱えている経営課題、経営目標

過去3年間の研究開発部門の予算額については、「ほぼ変わらない」がもっとも多いが、「年平均3%以上増加している」も全体の1/3となっている。

N=32

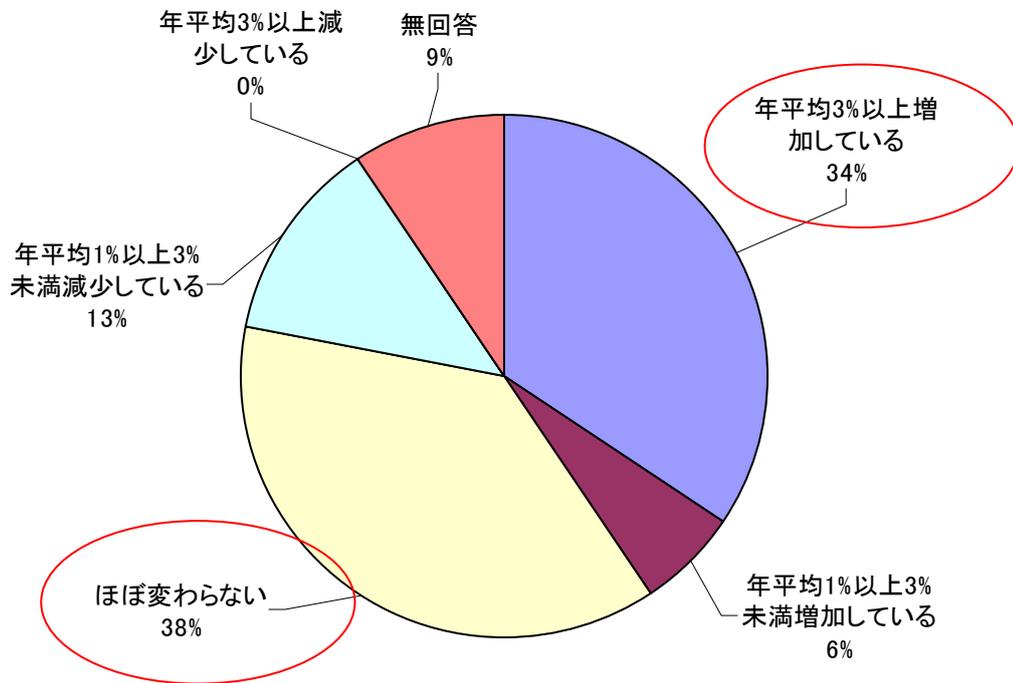


図 2-72 過去3年間の研究開発部門の予算額の推移

2-5 国内の研究者評価の実態調査のまとめ

大学・大学共同利用機関法人、独立行政法人、民間企業に対して研究者評価に関するアンケート調査を実施した結果、以下が明らかになった。

2-5-1 大学・大学共同利用機関：近年導入が増えているが活用に課題を残す

大学等(大学・大学共同利用機関法人)については、教員評価制度をまずは導入することが優先され、手法や活用方法はこれからの課題といった傾向が見られる。

教員評価を導入しているのは全体では 1/3 程度だが、国立大学等では導入が進んでおり、3/4 程度に達している。導入時期は平成 17 年度以降の試行実施、平成 18 年度以降の本格実施が多く、平成 16 年度に国立大学が法人化された影響があると考えられる。実際、国立大学法人の基本像を構築した、国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議の(2002)『新しい「国立大学法人」像について』では「職員の業績に対する厳正な評価システムを各大学に導入」することを提言している。また、各国立大学の(第一期)中期目標・計画の策定に際しても、文部科学省が作成した枠組みには「教職員の人事の適正化に関する目標」の項目があり、ほとんどの大学がこの枠組みのもとで人事評価を含む中期目標・計画を設定している。一方の公立大学、私立大学では導入が遅れているが、その中でも導入が進んでいる大学は経営課題として教員のモチベーション向上を意識している大学が多い。

つまり、国立大学では法人化という外部要因をきっかけに教員評価の導入が進んでおり、公立大学、私立大学では特定の外部要因はないが、教員のモチベーション向上を重点課題として考えている大学に導入が進んでいると言える。導入している場合は全学で導入しているところが多いため、各部署からのボトムアップというよりも機関として導入を決めた大学が多いものと思われる。一方で、全体の 1/4 は実施していないだけでなく、導入の検討も行われていない。

導入に際しての問題点としては、評価導入の目的についての教員の理解が最も多くなっている。大学においてはこれまで昇任等を除けば教員に対する体系的な評価は行われていなかったため、評価の手法以前にそもそも評価を行うこと自体に対する理解を得る必要があるものと思われる。この解決策として特別なものはなく、説明会や交渉・議論を尽くすことが多く挙げられているが、処遇への反映を凍結・中止することによって理解を得たというケースも見られる。

教員評価導入のねらいとしては、研究、教育のレベル向上、社会貢献の推進など質的な改善、意識改革、社会に対する説明責任が多く挙げられている。しかし、導入している大学等の 2/3 が、導入に際しての課題として、「評価結果の活用方法」を挙げており、「ねらい」はあっても評価結果をいかに活用するかで悩んでいる様子が見える。実際、評価を実施している大学等の中でも評価結果の活用は上述のように進んでおらず、賞与等に反映している大学等は教員評価を実施しているうちの 1/4 ほどにとどまっている。これは、後述する民間企業の状況とは対照的である。

総じて大学等については、教員評価の導入が行われたばかりであり、手法や活用方法については教員の理解を得た上で、これから進めていくという段階の例が多いものと思われる。

具体的な評価手法としては業績を数値で総合化したり、それを学長や学部長等、本人以外の評価者が判断したりする方法が多く行われている。この総合化の際の各教員の重み付けについては、全学・全体の重みを機械的に適用する機会が多い。また、評価についても民間企業等と比較して定量データを重視する傾向がある。これは、大学教員を評価対象とする大学固有の特徴である可能性もあるが、評価を初めて導入するために、まずは評価者の主観的な判断を必要としない手法を導入している可能性もある。

2-5-2 独立行政法人：導入が終わり、賞与等の活用が進む

独立行政法人は、全体的に大学等より先行して研究者評価の導入が進められており、賞与等への反映も進んでいるが、手法の確立や結果の活用についてはまだ課題を残した状況と見られる。

回答した独立行政法人の 7 割以上が研究者の研究者評価を導入しており、導入時期としては平成 13~15 年度が多い。また、導入のねらいとしては「意識改革」や「研究レベルの向上」に加えて、独立行

政法人の特徴として「研究者の公平性、納得感の向上」、「研究者個人と組織の目標の連動」のほか、「社会に対する説明責任」、「評価制度導入の政策的要請への対応」も多く挙げられており、国立大学と同様、法人化が導入の1つの契機となったことが考えられる。

導入に際しての問題点としては、やはり大学等同様に研究者の理解が挙げられており、解決策としても大学等同様、説明会の実施、職員の意見聴取、研修の実施などが挙げられている。

評価手法については大学等に類似しており、業績を数値で総合化したり、部門長等がその優劣を判断したりする方法が大学等同様に多く、重み付けも組織として決定したものをベースに決められている。

このように独立行政法人はおおむね大学等同様の研究者評価が導入されている。これは、大学等も独立行政法人も研究者が大半を占める組織であることも理由として考えられる。

独立行政法人が大学等と異なっている点としては、目標を定めて評価者が評価する目標管理型も回答した法人の半数で行われていること、評価を実施している法人のほとんどがその結果を賞与等に反映しているか、それに向けて調整中であることである。これは、大学等よりも導入が先行していることも理由として考えられるが、それぞれの研究者が学生と研究グループを構成する大学等と比較して、研究者によるグループ単位で研究が行われていること、研究の内容についても組織目標と整合性がより強く意識されていることも理由として考えられる。

評価の課題としては、基礎研究と応用研究の比較や研究成果を短期で評価することの困難さが挙げられている。テーマの幅は広いが論文等が成果となる基礎研究主体の大学等と、基礎から応用まで幅広い研究が行われている独立行政法人の違いが現れている。また、評価結果の活用については大学等と同様に課題として挙げられており、制度の導入自体が先行したことが背景と考えられる。

2-5-3 民間企業：目標管理型が主体で、成果以外も重視し始めている

民間企業の研究開発部門における研究者評価は、大学等や独立行政法人と大きく異なっている。研究開発部門以外も含めた全社の評価制度との関連も考えられているものと思われる。具体的には目標管理型がほとんどであり、業績等については定性データが重視され、重み付けも組織と個人の間で調整して決定されている。賞与等の処遇への反映も行われている。さらに最近では成果主義の行き過ぎの反省から、成果以外の役割・プロセス等も重視する例も見られる。

業績と処遇の関係を見ると、「賞与・一時金・報奨金」は成果(業績)で決定し、「給与」、「昇進・昇格」については、「対象者の専門性、業務プロセス、行動特性・コンピテンシー」や、「勤続年数、経験年数」も見るという傾向がある。その他、大学等や独立行政法人と異なり、社内の表彰・賞に活用しているという回答が多い。研究者評価と処遇が関連しているだけでなく、活用方法についても様々な手段が使い分けられていることがわかる。

評価方法については、ほとんどすべてが目標管理(MBO)であり、相対評価も大半で行われている。大学等や独立行政法人で多く見られる「加点方式」は少数派である。評価項目については事業への貢献が高くなっているのは当然であるが、項目全体を通して、大学等や独立行政法人に比べ、定量データ重視という回答よりも、定性データ重視、あるいは定量/定性データ双方重視という回答が多い。また、個人毎の重み付けについても組織で決定して機械的に適用するという方法はほとんどなく、組織と個人で調整して決める方法が大半である。評価頻度も1年に二度以上行っている場合が多い。目標管理が主流であるのは組織の目標と整合した活動を従業員に求めているためと考えられる。相対評価が行われているのは処遇への反映を行うためと考えられる。また、研究開発部門はあくまでも一部門であるため、全社の評価制度を適用している場合が多いと思われる。様々な職種を評価するためには詳細な評価項目を定義して定量データで評価する手法は難しいこともこのような評価方法を用いている理由として考えられる。また、このような評価手法をとるが故に、評価対象者の納得性を高めるためには組織と個人の調整プロセスの必要性が高くなるとも考えられる。結果として評価頻度も高くなる。このように、民間企業では、評価活動の主たる部分が被評価者とその上長という現場レベルへ権限委譲され、そのレベルにおいて直接的なインタラクションを伴って行われている。これは、大学において学科長などの直接

的な上長は評価を行わずに、全学的な評価委員会などが評価実施者となってインタラクションを伴わない業績数での評価が行われていることは対照的である。

現在の課題としては、「研究分野間の比較」、「基礎研究と応用研究の比較」、「短期での研究成果の評価」、「間接業務など、目立たない仕事が評価されにくい」といった回答が多い。また、目標管理型であるが故に、「組織目標と整合した目標設定」、「達成度を上げるために目標が低く設定される」、といった目標管理型特有の課題も多く挙がっている。一方で、大学等や独立行政法人と異なり、「評価実施の負荷」、「評価結果の活用方法」があまり多く挙がっていないところである。結果の活用が前提として評価が行われ、また、評価の実施自体が業務として認識されて定着しているものと思われる。

これまでに行った評価の見直しとしては、成果以外の役割・プロセス等の要素も見るようにしたり、評価者との面談を確実に実施するなど運用面の改善を行ったりしている。研究者評価を運用した経験から、成果のみを見ることの問題や、納得性を高めることの重要性が認識され、改善されているものと思われる。

研究開発部門の課題としては、人件費等経費の削減よりも、事業化・商品化、研究活動の充実が挙げられている。また、大学等ではあまり挙げられていない優秀な研究者の獲得や研究者のモチベーションの向上も課題と認識されている。この背景としては、グローバル競争が激化する中で、研究開発費・要員の上昇傾向に示されるように、研究開発に対する要求が質量共に高まっており、これに伴う人材に対する不足感・要求の増大などがあげられる。

3 国内の研究者評価の先進事例

国内の研究者評価の先進事例について、インタビュー調査を実施した。

先進事例は、2国内の研究者評価の実態で実施したアンケート調査結果や各種公表資料による文献調査によって、研究者評価の導入が早かった機関、ユニークな取組をしている機関、最近改善を行った機関、研究者が多いと考えられる機関を抽出した。

インタビュー調査は大学3、独立行政法人2、民間企業3の合計8事例に対して行った。結果の概要は次のとおりである。

表 3-1 国内研究者業績先進事例インタビュー調査の結果概要(大学)

分類	大学	大学	大学
組織名	東京理科大学	横浜国立大学(大学院工学研究院)	東京慈恵会医科大学
組織の概要	私立の理工系大学で、教員数約750名。	国立の大学で教員数約600名。うち工学系約200名。	私立の医科大学であり、教員数は約1,100名。教育に関しては講座ではなく、コース、ユニット制をとっている。
実施している教員評価の種類 (全機関統一／部署毎 等)	全学で統一の教員評価を実施している。30年前に特別昇給者選定のために評価を導入した。現在は「研究」、「教育」、「管理運営・広報」を評価して昇給・昇任の参考とする制度になっている。	全学に先行して、工学系の教員に対して評価を実施している。	教職員を対象に実績をデータベース化し、評価をオンラインで行うことが出来る情報システムを整備した。導入に向けて試行している。
教員評価の目的	導入時には特別昇給対象者を決めるためだったが、現在は、昇給・昇任の参考とし、教育・研究を盛んにするという意図である。	教育研究の成果の向上、自己啓発、適材適所の基礎資料、組織の運営改善等	教員のやりがいを高めることが目的である。
評価結果の活用方法	本人には全体の分布と共に評価点が開示され、全体の中の位置づけが理解できる。昇給・昇任の参考としている(機械的に昇給・昇任するのではない)。	本人に結果と分野内での分布をフィードバック。特別昇給及び賞与(勤勉手当分)に反映	評価は権限がある者しか参照できないが、業績に関するオフィシャルデータは誰でも見られるシステムになっている。現在は情報システムを整備して試行している段階である。
評価の内容 (分野の違い[研究にかかる時間も考慮]、基礎／応用の違い)	「研究」、「教育」、「管理運営・広報」を2:2:1.5で総合化。 「研究」は論文数、IFなど。10の分野に分けて、平均点2で規格化することによって比較可能としている。定性的な評価が必要なものも分野ごとに評価する。「教育」は育成した学生数等。 判断が必要な項目は約50名からなる評価委員会で年に1度判定している。	教育、研究、社会活動・管理運営について、業績データも元に、S、A、Bの3段階評価を行う。総合化は行わない。 業績に基づいて各自がS、A、Bの自己評価を行った上で、ユニット評価委員連絡会で相対評価としてS、A、Bを調整する。 学科を基本とした分野別の評価ユニット毎に評価を行う。	教育、研究、管理、社会貢献の評価に利用することが出来、診療の評価についても対応可能である。それぞれの実績がオフィシャルデータについては自動的に登録され、それ以外のデータは追加入力できる。評価はオンラインのアンケート形式でシステムにアクセスできる誰でも行うことが出来、属性を絞って集計できる。実際に誰が評価を実施するかは今後のシステムの運用に委ねられている。
教員評価制度導入までの経緯 (教員の納得性をどう高めたか)	導入時には特別昇給者を選定するため。30年の時間が経過してから昇給・昇任などの処遇に反映。評価項目等について継続的に見直しを続けている。	2001年度に工学系が全学に先行して業績評価実施を決定し、2002年度に議論を行い、Q&Aを作成すると共に評価項目を検討、2003年度、2004年度に業績調査のみを行い、2005年度に評価を実施した。	1993年に組織改革を行い、講座制を解体したために研究、教育を多面的に評価する必要性が生じた。2001年に医学分野では「教員の教育実績評価ガイドライン」が出された。これらを背景に導入がトップダウンで決定された。
現在の評価制度の課題 (現在の方法における満足感等も含む)	・発表論文数が増加するなどの効果が出ている。 ・教育の質的評価が課題だが、FD、GPAの導入により実現する可能性。	・当面は現在の方法で実施する予定。 ・アンケートによれば、教員の75%が活性化に役立ったと回答し、評価項目も適切との意見が多数。	現在システムを整備して試行中である。
その他	事務職員に対しては企業と同様の目標管理型の評価が導入されている。本来、教員とは評価の手法が異なるべき。 JSTの研究者DB、ReaDに大学として一括登録している。	教育が優秀な教員にはベストティーチャー賞を出している。	医学は実学であり、国民のために医者養成するための教育である。そのため、研究能力だけでなく教育を重視しなければならないという意識があった。

表 3-2 国内研究者業績先進事例インタビュー調査の結果概要(独立行政法人)

分類	独立行政法人	独立行政法人
組織名	独立行政法人 A	国際農林水産業研究センター
組織の概要	研究開発と事業支援等を行う独立行政法人であり、基礎から応用まで含む280人の研究者(パーマネント職員)を擁している。 7研究センターにわかれており、さらに5~25人程度のグループにわかれている。	熱帯又は亜熱帯に属する地域その他開発途上地域における農林水産業に関する技術上の試験および研究を包括的に行う農林水産省所管の独立行政法人である。 研究職員は約100人だが、研究分野が広範にわたり、海外出張が多いところに特徴がある。
実施している研究者評価の種類 (全機関統一/部署毎等)	全パーマネ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。	全研究者を対象にした研究職員業績評価制度を導入している。
研究者評価の目的	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	業績を公平かつ的確に評価し、研究の活性化を図り、創造的な研究活動を奨励すること。
評価結果の活用方法	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。	秀、優、良、可の4段階の総合評価を行い、本人に結果と組織全体の分布を報告している。処遇への反映は現在行っていない。
評価の内容 (分野の違い[研究にかかる時間も考慮]、基礎/応用の違い)	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点満点で評価する。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。	研究課題の年度計画達成度、研究成果、管理運営業務・社会への貢献について評価が行われる。 研究課題はテーマ毎のSABC評価、論文等の研究成果は点数方式、管理運営・社会貢献も点数方式であり、所定の計算によって4段階の総合評価が決定される。それをもとに本人の自己評価および直属の研究管理者の評価を記載した評価票を業績評価委員会に提出する。業績評価委員会が特記事項等を考慮して最終的な評価を決定する。 研究内容、業務の広さを考慮した仕組みとしている。
研究者評価制度導入までの経緯 (研究者の納得性をどう高めたか)	導入後もいろいろな機会を使って現場の研究者と対話を行い、意見を吸い上げている。	平成13年度から検討し、平成14年度に試行、平成15年度から本格実施している。 評価結果に不服があれば意見申し立てが可能であり、毎年方法も改善を重ねている。
現在の評価制度の課題 (現在の方法における満足感等も含む)	積み上げ式の実績評価については青天井になってしまうため、評価者による評価で満点方式にすることも考えられるが、評価者の負担は大きくなる。 給与への反映については議論しているが、いろいろな意見があり、さらに検討が必要。	業績評価システムとしては完成していると考えており、処遇への反映が今後の課題である。 研究の段階や確実性の違い、研究を実施している地域の違いを考慮できるようにしたい。
その他	総合職と研究職では異なった評価制度としている。 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。	

表 3-3 国内研究者業績先進事例インタビュー調査の結果概要(民間企業)

分類	企業	企業	企業
組織名	A社(電機)	B社(化学)	C社(電機)
組織の概要	電機メーカーの研究開発部門。	従業員数は5,000人超の規模で研究開発部門には概ねその1/3が在籍し、分野・機能ごとに複数の研究所を構成している。	電機メーカーの中央研究所であり、特定事業部に依らない横断的組織として位置づけられている。3つの基盤研究グループとその他組織で構成される。
実施している研究者評価の種類 (全機関統一／部署毎等)	会社全体の目標管理制度を研究者にも適用している。研究者だけ別の方法とはなっていない。	実績評価は全社共通で、成果(目標達成度)とプロセス(コンピタンシー)評価で構成している。このうち、成果とプロセスの重み付け、コンピタンシーの項目、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、必ずしも全社一律とはしていない。	会社全体の目標管理型の評価制度を研究者にも適用している。フォーマットも全社統一のものである。「プロセス(能力)」評価については別途「プロフェSSIONナル・プラクティス(行動モデル)」を設けている。
研究者評価の目的	モチベーションを引上げ、能力を最大限に引出す。	成果(目標達成度)とプロセス(コンピタンシー)で構成する実績評価は、基本的には処遇へ反映され、あわせて人材育成にも反映させることを意識している。後者は、目標達成の質、あるいはコンピタンシーの発揮度を一人ひとり吟味することで、新たな役割、新たな分野への挑戦を視野に入れた人材育成に活かしている。	「研究実行力(着想力)×事業化力」を兼ね備えた「望ましい研究者」へ導くためのキャリア開発支援施策の一部と考えている。
評価結果の活用方法	本人には結果とコメントが返されるとともに、給与、賞与、昇格に反映される。	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される。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。(人材育成の観点前は前述を参照)	評価結果は処遇(給与、賞与など)に反映される。
評価の内容 (分野の違い[研究にかかる時間も考慮]、基礎／応用の違い)	会社の目標、組織の目標とブレイクダウンされ、研究者であればそれに応じた目標設定となる。目標の設定と評価は本人と上司が話し合い決定する。	<p>・成果(目標達成度)の評価</p> <p>会社目標は順次、研究開発部門目標、研究所目標にとブレイクダウンされ、この研究所目標にそって、個々の研究員は自身の年間目標を選び出し、目標面談を通じて期首目標を設定する。なお、研究開発活動から生み出される成果は短期間では評価が難しいという特徴から、研究開発部門のみ実績評価期間を1年と設定しており、評価期間を半年とする他部門とは、この点が異なる。</p> <p>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する。研究分野によって、商品の上梓・開発技術・応用技術、あるいは基盤・探索・生産技術開発などが着眼点となり、あわせて特許出願、論文投稿、学会報告なども重要な視点となっている。(上位等級者にはメンバー育成の観点も加わる)</p> <p>・プロセス(コンピタンシー)の評価</p> <p>コンピタンシー評価項目は、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、必須と選択で評価項目を構成している。職務に応じたコンピタ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・伸ばしたいコンピタンシーを設定できるように工夫している。</p>	S、A、B、C、Dの5段階の相対評価である。目標は、会社としての目標、組織(中央研究所)の目標からブレイクダウンされる。論文発表や特許、事業化貢献など、あくまで「成果(業績)」に関するものである。
研究者評価制度導入までの経緯 (研究者の納得性をどう高めたか)	スタッフ部門が説明会を行って認識をしてもらう。	2000年度に全社一律型の評価制度から前述のような部門ごとの特徴も加味できる評価制度に移行した。全社・部門・部署ごとの制度説明会を実施して導入、その後も、評定説明会は継続して実施し制度の浸透に努めている。また、評定会議などの場を通じて毎年、現場と人材開発部門が意見交換を重ね、これらの意見をもとに、内容に応じて制度の見直しを行ない改定にもつなげている。	
現在の評価制度の課題 (現在の方法における満足感等も含む)	当面は現行の評価方法を継続する予定であるが、更に納得性を高められるようにしたい。	導入以降、継続して、制度の理解とより好ましい運用の浸透に力を入れている。設定する目標の水準や評価尺度は基本的な、かつ継続的な課題であるとともに、フィードバックの透明性や納得性をより向上させることも目的に、実際の評価者となるマネージャーの教育に力をおいている。	チャレンジングなテーマ・課題に取り組ませる事が課題である。
その他	優秀な発明をした人、研究課題を効率よく解決した人等の表彰をしている。	関連する制度としては、表彰制度や特許報奨制度などがある。年単位の実績評価制度とは異なる観点で、中長期にわたる商品開発や基盤技術開発の成果や価値、知的財産の重要度やもたらす価値に報いる仕組みとしている。	

それぞれの詳細を以下に示す。

3-1 東京理科大学

インタビュー 対象者 (敬称略)	東京理科大学 常務理事 幡野純 総務部人事課 課長 杉崎芳子 総務部人事課 人事係長 上田昌毅 経営企画室 主任 岩崎義政
------------------------	---

3-1-1 組織の概要

私立の理工系大学であり、教員数は約 750 名である。学校法人東京理科大学としては、東京理科大学のほか山口東京理科大学、諏訪東京理科大学を設置している。

3-1-2 教員評価の目的

導入時には特別昇給対象者を選定するためだったが、現在は、昇給・昇任の参考とし、教育・研究を盛んにするという意図である。

3-1-3 教員評価制度導入までの経緯

教員評価は約 30 年前に開始された。教員の給与体系は国家公務員に準じたものであったが、特別昇給対象者を選定するために評価を開始した。内容としては、発表論文数・学会発表数等、「研究」分野の評価を中心にを行い、特別昇給対象者を選定するというものであった。平均以下の教員は評価対象としなかったため、導入について教員からの大きな抵抗はなかった。

この制度を実施していく中で改善を進め、「研究」以外の、「教育」、「管理運営・広報」分野の評価項目も拡充していった。

その後も評価方法の改善は続けてきたが、3 年前の人事院勧告による国家公務員の給与制度改革に伴い大きな見直しが行なわれた。具体的な見直し内容は、特別昇給制度の廃止及び新昇給制度の導入に対応し、全教員の評価を行うこととし、その結果を基に昇給を決定するようになったことである。また、評価項目や評価結果を教員本人にも公開することにより、大学がどのような人材を求めているかを明確にした。

平成 18 年度までは、教員が一定の様式(紙)に記入・提出したものを評価資料としていたが、教員個人が入力する業績情報を蓄積して研究者情報データベース「RIDAI(Rikadai's Integral Database of Academic Information)」が整備した。平成 18 年以降はこのデータベース RIDAI を使って評価が行なわれることとなった。これにより、評価のための集計作業が大幅に軽減された。

3-1-4 評価の内容

全教員を対象に、「研究」、「教育」、「管理運営・広報」を評価対象としている。
評価項目と評価方法を表 3-4、表 3-5、表 3-6、表 3-7に示す。

表 3-4 東京理科大学における教員評価(研究活動)

表の各項目について素点(単位)を付与し、その合計をもとに研究活動分野(系)別に、当該研究活動分野(系)内において素点の平均点が評価点2点になるように算出し、評価点とする。

項目	素点(単位)		
イ 学術論文(外国語・レフェリー付き) ※プロシーディングス含む	3年間発表分	1 件	1+掲載雑誌の IF の平方根(小数点第 2 位を四捨五入)単位
ロ 学術論文(和 文・レフェリー付き) ※プロシーディングス含む	3年間発表分	1 件	1 単位
ハ レフェリー無し論文・プロシーディングス等	当該年度発表分	1 件	0.1 単位
ニ 学会発表(口頭・ポスター)	一般講演(国際会議)1 件 一般講演(国内会議)1 件 招待講演(国際会議・国内会議)1 件		0.2 単位 0.1 単位 0.2~3 単位
ホ 知的財産(特許)	出願時 審査請求時 初回登録時 ライセンス(契約)	1 件 1 件 1 件 1 件	1 単位 0.5 単位 3 単位 5 単位
ヘ 科学研究費等外部資金の導入	研究代表者 (1)競争的研究資金(科学研究費含む)を獲得した場合1+当該年度外部資金総額の平方根を 1,000 で除し、小数点第 2 位を四捨五入して算出した単位 (2)(1)に当てはまらない場合 0.5+当該年度外部資金総額の平方根を 2,000 で除し、小数点第 2 位を四捨五入して算出した単位 研究分担者	1 件	0.2 単位
ト 学会活動 ※学会:原則として会員 500 人以上の規模のもの	過去 3 年間における 学会会長 学会副会長 学会理事等 学会誌及び論文誌の編集者 各種委員会・専門委員等	1 件 1 件 1 件 1 件 1 件	1 単位 0.5 単位 0.5 単位 0.5 単位 0.1 単位
チ その他業績と認められるもの(受賞歴、外国における客員教授歴等)	当該年度分	1 件	1~3 単位

注) IF ——— 掲載雑誌のインパクトファクター値

出所:東京理科大学資料を基に MRI 作成

表 3-5 東京理科大学における教員評価(教育活動)

表の各項目について素点(単位)を付与し、その合計をもとに所属する学部等ごとに「教授」と「准教授・講師」のグループ別に、当該グループ内において素点の平均点が評価点 2 点になるように算出し、評価点とする。なお、教養系の教員に対する評価は、学部等を離れて行うものとする。

項目	素点(単位)
リ 授業時間数(実験実習を含む)に応じ	0~2 単位 講義時間 1h を 1/12 単位とする (2 単位頭打ち)
ヌ 学生の履修数に応じ	0~1 単位 0.5×履修数/平均履修数 (1 単位頭打ち)
ル 卒業研究生数に応じ	0~1 単位 0.5×卒業研究生数/平均卒業研究生数 (1 単位頭打ち)
ロ 修士課程の大学院生に対する研究指導	1 名 0.1 単位 (1.5 単位頭打ち)
リ 博士課程の大学院生に対する研究指導	1 名 1 単位
カ 学位を取得させた場合	課程博士 1 名 1 単位 論文博士 1 名 0.3 単位
コ 教科書及び学術に関する著書	1 件 0~3 単位
ク FD 等、高い教育効果を伴う授業改善・実施	1 件 0~2 単位
ケ 生涯学習等教育活動	1 件 0~3 単位
コ 教職課程に関する教育活動	0~2 単位

出所:東京理科大学資料を基に MRI 作成

表 3-6 東京理科大学における教員評価(管理運営活動・広報活動)

表の各項目について素点(単位)を付与し、その合計をもとに所属する学部ごとに「教授」と「准教授・講師」のグループ別に、当該グループ内において素点の平均点が評価点 1.5 点になるように算出し、評価点とする。

項目	素点(単位)
ツ 学内の補職・委員会委員等	1 件 0.5~5 単位
ネ 学外における学識経験者としての活動	兼職許可願により 認められた活動 1 件 0~3 単位
ナ 広報活動(メディア登場等)	1 件 0~2 単位
ラ 社会貢献に関わる受賞	1 件 0~2 単位

出所:東京理科大学資料を基に MRI 作成

表 3-7 東京理科大学における教員評価(総合評価点)

総合評価点は、研究活動に対する評価点、教育活動に対する評価点、管理運営活動・広報活動に対する評価点の合計とする。

研究活動分野(系)

業績評価の対象とする研究活動分野(系)を次のように定める。

1. 数学
2. 物理
3. 電気・通信
4. 機械
5. 化学・材料
6. 生命・薬学
7. 建築・土木
8. 経営
9. 情報
10. 教養

出所:東京理科大学資料を基にMRI作成

東京理科大学は理工系の大学だが、「研究」分野の評価においては理工系の中でも研究分野(系)毎に評価を行なっている。平均的な論文の発表数は研究分野によって多い少ないがあるため、単純に全分野に渡って同じ基準で評価すると、特定の研究分野の教員だけが高い評価を得ることになってしまうからである。

論文の発表数だけでなく、掲載された学術雑誌に関する加点評価を行っている。具体的には、その雑誌の IF(Impact Factor)値を加えている。IF 値は 0 から 30 以上と大きく開きがあるため、平方根をとるなどしてその開きを緩和している。

教員本人が論文業績をデータベースに入力すると、自動的に IF が検索されて勤務評価資料に蓄積されるようになっている。このことによって発表論文数だけでなく、曲がりなりにも論文の質の評価を導入できたと考えている。

外部研究資金をどれだけ獲得するかも大学にとって重要なので、獲得した資金は競争的資金かどうか、申請代表者か分担者か、研究費はいくらか、によって評価している。企業との共同研究、受託研究もこの項目で評価している。

知的財産関係についても、特許以外に、成果有体物、ノウハウの技術移転も評価対象としている。

これら研究評価項目毎に素点をつけて、個人単位で足しあわせる。それを同じ研究分野全体の平均点が 2 となるように規格化を行う。

次に、「教育」については、量的な評価として、授業はいくつ持っているか、学生は何人受講しているか、卒業研究生の人数、修士課程の学生数、博士の指導人数等を見ている。

教育の質についても評価したいと考えているが、学生の授業評価については無視することはしないが、さほど重要だとは思えない。大事なものは、ピア・エバリュエーション、つまり、教員相互の評価であると考えている。2008 年から東京理科大学でも FD や GPA が本格的に導入することが決まったので、評価項目の改善が期待できる。

「研究」、「教育」、「管理運営・広報」の 3 分野の素点を、それぞれの評価平均値が 2.0:2.0:1.5 となるように評価点を規格化する。その際、「研究」分野については研究分野(系)ごとに、「教育」と「管理運営・広報」は学部等ごとに規格化される。

毎年 7 月に約 50 人の勤務評価委員会を開催する。委員会は学部長経験者等のベテラン教員で構

成される。委員は、まず研究分野(系)ごとに分かれて「研究」の評価作業を行う。1 グループは 2～10 人である。グループでは当該研究分野(系)に属する教員について、各項目の素点を議論する。ただし、評価項目の約 8 割は事前に素点がつけられているので、ここで議論するのは、特に判断が必要な場合、たとえば、「学会活動」の項目で、学会の規模やその役職の内容等である。

「研究」に関する素点付与の作業が終了すると、「教育」、「管理運営・広報」の評価作業のために、学部別のグループに分かれて、同様の作業を行う。

「研究」の評価において、職位による区別はしていない。東京理科大学は講座制ではなく、教授、准教授、講師がそれぞれ独立した研究室を持ち、独立した研究テーマで研究を行っているため、研究については対等に評価できるという考え方である。ただし、「教育」業績、「管理運営・広報」業績については、学部別の分類に加えて、教授、准教授＋講師の二つの区分に分けることによって、職位による有利・不利を考慮にいれている。助教については、研究業績のみを評価し、研究環境が全く異なる他の職位の教員とは、別枠で処理される。東京理科大学の助教は任期制であり、昇格、転出するための研究業績を挙げるのが優先されるためである。

3-1-5 評価結果の活用方法

全学・学科の評価点分布と、自分自身の「研究」、「教育」、「管理運営・広報」、およびそれらの合計(総合評価点)を教員本人に渡している。これにより全体の中の自分の位置づけがわかる。学部長、学科主任には所属教員全員の評価結果と当該学部・学科の全学における位置づけがわかる資料を渡している。

教員評価の導入時は、評価結果を特別昇給候補者の選定という目的以外には使用しないはずであったが、現在は教員の昇給、昇任等の処遇決定に使っている。もっとも、評価結果はあくまでも参考であって、最終的には理事会で決定している。

賞与への反映は現在のところ考えていない。

教員からの評価に対するクレームは、ときどきある。窓口は人事課であるが、クレーム内容のほとんどはすでに議論が尽くされているものが多く、説明のみで解決することが多い。

特定の個人の「研究」、「教育」、「管理運営・広報」の評価点の相関は高いと思う。一般に、総合点が高い人は「研究」と「教育」の両方で稼いでいるようだ。

その他、優秀な研究者に対しては顕彰制度がある。40 歳以上を対象にした特別賞、40 歳以下が対象の奨励賞がある。顕彰候補者の選定では、論文そのものの IF 値のほか、論文のサイテーション(被引用数に基づく評価)を重視している。この制度は教員にとってかなりのインセンティブになっていると思う。

3-1-6 現在の評価制度の課題

本評価制度の導入によって全体の発表論文数は増加した。RIDAI データベースは、自分以外の発表論文、学会発表を参照することが出来るので、互いに刺激になっているようである。

評価委員会の終了時に、評価項目等の改善すべき点についての意見を収集している。制度の改善については評価制度検討委員会で検討している。

今後の改善は、「教育」の評価項目であると考ええる。

マイナーチェンジはしていくが現時点で大きな変更は考えていない。

3-1-7 その他

教員数が少ない大学であれば、詳細な評価項目による評価も出来るが、教員数が多くなるとそうはいかない。入力が増える。従って評価制度には簡潔さが要求される。

大学に登録されたデータを JST の ReaD に一括登録することで教員の手間を省いている。

教員は、基本的には教員を評価されたくない人種だから、大学に教員評価制度を導入しにくいのは当たり前である。まずは簡単で、納得されやすい制度からはじめて、時間をかけて改善する。これがコツかもしれない。

事務職員の評価は教員の評価とは異っており、目標管理形式で、基本的に評価者は上司である。結果は昇給に適用される。

3-2 横浜国立大学(工学研究院)

インタビュー 対象者 (敬称略)	横浜国立大学 大学院工学研究院長 教授 國分 泰雄 横浜国立大学 評議員 大学院教授 八木 幹雄 横浜国立大学 大学院教授 川井 謙一 横浜国立大学 評議員 主事 石原 修
------------------------	---

※関連資料は資料編に示す。

3-2-1 組織の概要

国立大学であり、教員数約 600 名のうち、工学系は約 200 名である。

横浜国立大学の場合、学部、学府(院生が所属)は学生が所属する機関で、教員は大学院の研究組織である研究院に所属している。工学研究院は工学部と対応しているが、環境情報研究院は対応する学部を持っていない。ただし、環境情報研究院所属の教員約 50 名は工学部兼務教員として工学部で授業を担当している。

3-2-2 教員評価の目的

教育研究の成果の向上、自己啓発、適材適所の基礎資料、組織の運営改善等が目的である。

3-2-3 教員評価制度導入までの経緯

工学研究院においてすべての常勤の教員を対象に教員評価制度が導入されている。3 年ごとに評価を行うが、研究は過去 5 年間で評価対象である。

2001 年度に工学研究院が全学に先行して、教員業績調査を実施することが決定した。2002 年度に業績を評価に使うことを教員に明示し、工学研究院内で教員業績評価委員会(各学科から 1 名+4 名; 計 9 名で構成)が何回も会議を行って評価方法を検討し、評価制度に関する Q&A を作成した。

2003 年度に初回、2004 年度に 2 回目の業績調査を実施したが、評価はしていない。2005 年度に業績調査(研究は過去 5 年分; 研究以外は過去 3 年分が対象)+教員評価を実施した。

2008 年度に 2 回目の業績調査+教員評価を実施予定である。評価方法は 1 回目と同じ予定である。

3-2-4 評価の内容

教育、研究、社会活動・管理運営について評価が行われる。評価項目について表 3-8に示す。

まず、業績表に教員自らが業績を記入し、さらにそれに対する自己評価を S(群を抜いて貢献している)、A(貢献している)、B(貢献が不十分であり改善の必要がある)の三段階で記入する。

各学科(計 5)+数学(数学関連の教員が複数の学科に分かれているため)の合計 6 の評価ユニットを設けている。評価者数はユニットによって異なり(3~4 名)、ユニットに所属する原則として学科長経験者である。学外からは呼んでいない。この評価ユニット毎に S、A、B の評価を行う。この評価においては、S は 10%以内が目安で、A と B の比率は任意である。ただし、建設学科では社会還元を重視しているのので、S の比率を 10%よりも高くしている。

教育、研究、社会活動・管理運営をあわせた総合評価はしていない。

表 3-8 横浜国立大学(工学研究院)における評価項目

評価項目			
教育	教育実績	授業担当実績	週時限数、総時限数、担当者数、登録者数、受験者数、成績ごとの人数(秀、優、良、可、準可、不可)、学生による授業評価アンケートの回収枚数、学生による授業評価の平均点
		卒業研究生・大学院生指導実績	指導学生数、学位授与数、学会発表学生数、学会賞等の外部機関による顕彰学生数(賞の名称と受賞学生数)
	教育改善実績	授業方法の工夫・改善(作成教材、シラバス、小テスト、授業公開等)、FD 活動(教授法開発、教材開発、教科書執筆、教育環境整備、FD 企画運営、FD 受講参加等)、学生指導(部活、就職活動、学外研修、カウンセリング等)	
	その他、教育面で積極的に貢献したと思われる特記事項		
社会活動・管理運営	社会活動	審議会・委員会(国、自治体等)における役割と貢献	
		国家試験委員等における役割と貢献	
		学会・学術団体における役割と貢献	(会長、理事、部会長、委員長、委員、学会開催、論文査読等)
		社会人教育への貢献	(公開講座、生涯学習講座、社会人学生の受入れ、社会人研究生の受入れ等)
		産学連携活動における貢献	
		体験入学、出前授業・実験、オープンキャンパスなどの大学紹介事業における役割と貢献	
		国際交流事業における貢献	(交流協定校からの外国人研究者受入れ件数、外国人研究者招聘、大学関連携、留学生の受入れ等)
	管理運営	全学委員会における活動実績	委員会名、役職名、出席回数
		所属部局委員会における活動実績	委員会名、役職名、出席回数
		所属コース・学科運営における役割と貢献	委員会名、役職名、出席回数
その他の社会活動・管理運営面およびその他の面で積極的に貢献した特記事項			
研究	発表論文	(研究論文、国際会議発表論文、作品、総説、解説、学術書、共同研究報告書等)	
	国内外での招待講演、学会賞等の受賞		
	特許、共同研究、受託研究、委任経理金	特許、共同研究、受託研究、委任経理金	
	外部資金	(科研費、その他の競争的外部資金の申請と採択) 申請件数(新規・継続)、採択件数(新規・継続)、合計採択金額(新規・継続)	
	その他、研究面で積極的に貢献したと思われる特記事項		
	研究キーワード		

出所:横浜国立大学資料を基にMRI作成

3-2-5 評価結果の活用方法

個人の評価結果に加えて、同じユニット内での評価の分布を教員本人にフィードバックしている。その際に、自己評価と異なる評価をしている場合には、コメントを記入(そうでない場合でも評価者によってはコメントを記入)している。

第1回の評価で評価者から異議があったのは217名中2名だったが、何れも追加説明で納得が得られた。

評価結果は特別昇給及び賞与(勤勉手当分)に反映している。評価結果をみて部局長が業績の反映を判断(反映の基準は決めていない)する。

また、教育が優秀な教員へはベストティーチャー賞を出している。数が少ない(3年に一度;250名⁴中5名)こともあって、受賞(トロフィー+研究費30万)した教員はかなり名誉に感じている。

教育評価が低い教員はFDなどに自主的に取り組むことになる。

3-2-6 現在の評価制度の課題

教員にアンケート調査をしたところ、75%が活性化に役に立ったと回答している。評価項目(教育、研究、社会還元、管理運営)についても適切という意見が多数だった。

評価は長い目で見ると必要がある。現状の評価方法のメリット/デメリットもしばらく運営しないと良く分からないこともあり、2008年度に実施する2回目では評価方法は変えない。

横浜国立大学においては、工学研究院が先行して評価を開始したが、他の研究院も評価を始めだしている。工学研究院の評価方法は他の研究院にも開示している。

⁴ベストティーチャー賞の対象は工学部で教えている教員であり、環境情報研究院の教員も教育部分だけ評価に参加したため250名となっている。

3-3 東京慈恵会医科大学

インタビュー 対象者 (敬称略)	東京慈恵会医科大学教育センター教授 センター長 福島統
------------------------	--------------------------------

3-3-1 組織の概要

私立の医科大学で、教員数は約 1,100 名。
教育に関しては講座ではなく、コース、ユニット制をとっている。

3-3-2 教員評価の目的

教員のやりがいが高めることが目的である。
教員の資格は教授、準教授、とたかだか四段階である。誰から見ても恥ずかしくないように仕事をして、仕事の中で達成動機が育まれるようにしたい。

3-3-3 教員評価制度導入までの経緯

医学分野では 1950 年代から FD が盛んだった。これは、研究者でなくては昇格しないというのではなく、教育を見なければならぬという考え方が強かったためである。

医学の研究は患者を救うための研究である。国民のための医者を作るための教育である。概念的ではなく、実学である。そのため、研究能力ばかりで教育能力がない人ばかりになると崩壊するという意識があった。

平成 13 年 3 月 27 日に医学・歯学教育の在り方に関する調査研究協力者会議から「21 世紀における医学・歯学教育の改善方策について— 学部教育の再構築のために —」として医学・歯学のモデル・コア・カリキュラムが出された際に、別冊として「教員の教育業績評価ガイドライン」が出された。これは、国立大学医学部長会議、教育カリキュラムに関する小委員会(委員長:佐藤達夫 東京医科歯科大学医学部長)、教員の教育業績評価方法に関するワーキンググループ(座長:吉田洋二 山梨医科大学学長)によるものであり、以下を目的としたものである。

1. 教員が実践している教育活動の効果が十分であるか否かを判定し、その結果をフィードバックすることで、教員自身の教育能力や態度の改善をはかり、よってそれぞれの大学の教育の向上に寄与する
2. 評価結果を人事等の考慮の際に利用することで、教員の教育活動に対する意欲の向上につなげる
3. 教員採用の際に研究業績や診療実績に加えて、選考の資料としても利用できる。

東京慈恵会医科大学では平成 5 年に組織改革を行い、臨床講座と病院の診療科を分けた。そのため、講座の主任が必ずしも診療部長でないようにしている。診療に関しては臨床能力が重視される。講座は研究組織とし、教育はコース、ユニット制で行い、診療は診療部長制とすることによって、教育を講座制から分離した。それまでは、講座が研究、教育、社会活動まで管理していた。しかし、これらを分類することによって、1 人の人間が複数の人間から評価され、特性が生きてくる仕組みを期待している。そのためには、研究面、教育面等を多面的に評価する仕組みを作る必要が生じた。

教員評価の導入はトップダウンで決定された。

3-3-4 評価の内容

教職員全体について、業績をデータベース化し、評価を出来る情報システムを整備し、業績評価の試行を実施している。

教員評価、FD のための情報システムである。業績に関する情報が蓄積されており、教育、研究、管

理、社会貢献の評価に利用することが出来、診療の評価についても対応可能である。

データベース化の対象は教員だけでなく、教職員全体である。東京慈恵会医科大学で教職員に振られている教職員番号がマスターデータとなっている。人事のマスターデータと連動している。データベースの内容も教員だけでなく、職員や教員だけでなく学生もイントラネット⁵から見る事が出来る。

たとえば、任意の教職員の講義担当時間数が登録されており、参照できる。演劇部の顧問をしている、ワークショップに参加したといった実績も登録されている。

講義のコマ数などオフィシャルデータは自動的に登録される仕組みとなっており、本人は入力できない。そこに、オープンキャンパスで講演した、他大学のワークショップに参加したといった実績を本人が追加して登録する仕組みになっている。

研究については JST の ReaD と連携している。最初は ReaD に登録されているデータをインポートして作成し、その後は希望者はこの DB から ReaD に情報を反映できるようになっている。

学内の委員会への参加も委員会名簿に連動して実績が登録されている。

社会貢献としては、学会の理事、外部委員、鑑定(法医学)、医療事故の中立的な委員会で意見書を作成した、などがある。

エフォート率については教員自身が入力してアピールするようになっている。

評価はウェブベースのアンケートが出来る仕組みとなっている。情意考課としては、統率力、人材育成力などをアンケート形式で評価することができる。システム上は評価メニューから、自分の上司、部下、誰でも評価が出来る。つまり、システムの上では 360 度評価が可能である。そのまま集計することも、属性を限定して集計することも出来る。通常の運用としては教員同士でやることになるだろう。

3-3-5 評価結果の活用方法

大学が持っている数量的なデータはすべて白日の下にさらす(教員、職員、学生が見られる)という考え方である。オフィシャルデータのみ白日の下にさらせばよいと考えている。他の教員の情意考課はあまり見ても意味がない。

評価結果の参照はパスワードが必要であり、見られるのは管理者のみである。管理者の権限はいくつかに分かれている。権限を付与は学事課(通常の学務課)の委員会名簿、人事のマスターデータと連動している。最高権限者であればいろいろなデータを参照することが出来る。

質的評価で重要なのは多くの人が言ったということではなく、責任ある主観が大切である。そのためには五段階評価ではなく、本人に自由記述でフィードバックされることが必要である。システムの機能として五段階評価は入れたが、本当は自由記述によるフィードバックが重要であると考えている。

ベストティーチャーとして、グラフでランキングを表示する機能がある。これは学生が投票した結果を反映する仕組みであり、教員が参照することが出来る。

米国と異なり、日本は給与がそれほど違わない。達成動機が重要であり、やりがいを示すことが本来の教員評価の意味である。ランク付けや賃金格差はその次であると考えている。

3-3-6 現在の評価制度の課題

現在システムとして業績を登録参照出来る仕組み、評価を行えるシステムを整備しているが、今後これをどのように活用するかは大学の経営層が決定する。

3-3-7 その他

電子シラバスも設けられており、講義担当者(教員)は 8MB までのファイルを貼り付けられる。WBT(testing)機能、過去問サーバーもあり、学内のすべての人がアクセスできる。平成 9 年以降の試験問題と解答、回答率、解説が載っており、教員、範囲で検索できる。問題を誰が作成したかもわかる。

高等教育は国民のためのものである。医者が必要であるから育成に税金が投入されている。高等教育の責任を教員が考え、学生に考えさせる必要がある。

⁵ 学内の LAN でウェブブラウザで利用できる

3-4 独立行政法人 A

3-4-1 組織の概要

研究開発と事業支援等を行う独立行政法人であり、基礎から応用まで含む 280 人の研究者を擁している。

20～100 人のセンターにわかれており、センターには 4～5 つのグループがある。1 グループは 5～25 人程度で構成される。

3-4-2 研究者評価の目的

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を目的としている。

3-4-3 評価の内容

全パーマナント研究職員を対象に 1 つの制度で業績評価を実施している。ただし、有期雇用者は各プロジェクト内で評価される。

パーマナント研究職員は目標達成度と活動実績の 2 面から評価される。

まず目標達成度については、独立行政法人は中期計画において組織としての目標が定められているので、それをもとに、各グループが今年度何をするのか、そして各個人が何をするのか業務計画を作成し、達成を見ている。業務計画は、研究成果に関するものもあれば、プロジェクト推進のために今年度はこの作業を完成させる、といったものもある。1 年で終了する研究であれば良いが、5 年かかるようなものは、例えばまず実験装置を開発し、それで実験をしてから論文を書く(成果として現れる)ので、年度単位では各段階での目標となる。

この目標管理型の評価については各項目で ABC 評価が行われるが、最終的に全体を 100 点満点に数値化される。さらに、なぜそのような判断をしたのか、評価者である上司の定性的なコメントが加えられる。

次に、活動実績については、研究成果と業務貢献を見ている。論文数、特許、標準化、外部資金獲得、技術移転等、多岐にわたる項目で評価をしているが、ファクトデータについては、例えばある学会誌に論文が掲載されれば 10 点、口頭発表は 3 点など積み上げで点数が決まる方式である。ただし、評価者による加点の欄がある。

研究者の業務には、論文を書くことが目的の時期があれば、特許や標準化が目的の時期もある。どちらか一方が有利にならないような重み付けが必要である。ただし、この重み付けは難しく、より公正で公平性の高いものとするため、評価システムについては改善努力を継続的に実施している。

論文についても世界的に評価が高い論文誌もあれば、容易に掲載されるものもあるので、IF(Impact Factor)なども用いて重み付けを行っている。また、論文の多い分野と少ない分野で重み付けを行っている。その他、たとえばショートレターであっても、世界的に重宝されているといった場合は上長の裁量による加点も可能である。

具体的な評価手順は次のようになる。まず、研究者が上長と面談し、業務計画を作成する。ここで、組織目標とのすりあわせやレベル設定が行われる。そして、1 年間活動し、次年度の頭に評価者である上司と面談して計画に対する達成度を評価する。研究実績、業務実績についてはデータベースに登録された実績をベースに、本人が追加的な実績のリストアップや、アピールの追加を行う。

一次評価者はグループリーダー、二次評価者はセンター長である。グループリーダーの間で評価にばらつきがあれば、センター毎に調整を行う場合がある。

3-4-4 評価結果の活用方法

評価結果は賞与に反映されており、また、昇格の判断材料となる。給与への反映は行っていない。

研究者のインセンティブは精神的なものであり、面談を通じて、評価者である上司が研究者の活動を認める、理解するというプロセスが大切である。逆に、結果が悪かった研究者に対してはより良い成果をあげられるような助言をすることが考えられる。

なお、この評価制度とは直結していないが内部表彰があり、貢献が大きかった研究者を推薦して、表彰している。これは長期間努力してきた人にフォーカスしたものであり、年度ごとの個人評価では現れ難い実績を評価している。たとえば、所内の情報システムのメンテナンスや改善を長期間にわたって実施してきたといった研究支援等も対象となる。

3-4-5 現在の評価制度の課題

いろいろな機会を使って、現場の研究者と対話をして意見を吸い上げ、点数のバランスを見直してきている。

現在、目標管理は100点満点だが、活動実績は積み上げ型なので青天井になっている。これについては、共著でたくさん論文を書けば点数が上がってしまうというような点もあるので、評価者が100点満点、又はABCで評価をする方式等の検討も行っている。ただし、この方法は機械的な積み上げと異なり、評価者の負担は大きくなるため、評価者研修等により、評価者のレベル向上や評価基準の統一が必要となる。

また、現在評価結果を給与には反映していないが、これについては様々な意見がある。給与に反映した場合、賞与に比べて生涯賃金への影響が大きいことも考慮しなければならない。

利益を目標とする民間企業であれば、それに還元される評価が出来るだろうが、研究開発型独立行政法人では研究自体が目標であるため、評価が難しい。研究成果を研究フェーズの到達点として評価しなければならない。つまり実用化や売上と言うような段階に到達する前の評価であるが故の難しさがあるが、それなりの経験を積んできている。

国の機関から独立行政法人となったので、はじめに公務員のシステムがあったが、研究者と総合職の評価は全然違う。そのため、総合職については公務員のシステムとあまり変わっていないが、国の研究機関であった頃から流動性がある研究者には公務員のシステムは適していないとの問題意識があったので、大きく変えてきている。

なお、研究者と総合職の人事上の行き来は基本的にはないため、評価制度もある程度独立して考えることが出来る。

3-5 独立行政法人国際農林水産業研究センター(JIRCAS)

インタビュー 対象者 (敬称略)	独立行政法人国際農林水産業研究センター 企画調整部長 安中正実 企画調整部 企画評価室 研究評価科長 渡邊(高木)洋子
------------------------	---

3-5-1 組織の概要

熱帯又は亜熱帯に属する地域その他開発途上地域における農林水産業の研究を包括的に行う農林水産省所管の独立行政法人である。

研究者は約 100 人だが、研究分野が広範にわたっているところに特徴がある。基本的に応用研究であるが、生物資源、生産環境、バイオマス、畜産、林業、水産、農業経済、農村開発から、GIS、バイオテクノロジーまでの幅広い分野をカバーしている。海外出張が多く、年間に 1 人平均概ね 100 日出張しており、様々な環境下で研究が行われている。

研究者 10 人弱から 20 人からなる領域及び熱帯・島嶼研究拠点に分かれており、それぞれに研究管理者である領域長および拠点所長がいる。

3-5-2 研究者評価の目的

業績を公平かつ的確に評価し、研究の活性化を図り、創造的な研究活動を奨励することを目的としている。

3-5-3 研究者評価制度導入までの経緯

平成 13 年 4 月 1 日に国立研究機関から独立行政法人に移行したことに伴い、研究者の業績評価を行うこととなった。

平成 13 年度に考え方・システムの検討、業績評価の考え方についての組合説明・ライン討議を経て成案作成、制度の趣旨・内容の徹底(評価者訓練・試行を含む)、全所説明会を実施した。

平成 14 年度に試行、平成 15 年度から本格実施し、改善を重ねてきている。

3-5-4 評価の内容

研究職員業績評価実施規程に基づき、業績評価マニュアルが策定され、全研究者を対象に評価が行われている。

発表論文等の研究成果だけでなく、開発途上地域への長・短期出張や国際研究機関への派遣による国際共同研究、海外からの招聘研究員との共同研究や研修等も含めて客観的・総合的に評価している。

現地に長期出張して品種改良、水や土壌管理、水産養殖など現地に適用できる技術開発をしたり、国内で分子生物学的な基盤研究を実施していたりと研究内容は多様である。成果としても論文や特許だけではなく、現地での技術マニュアルであることもある。また、諸外国からの共同研究者招聘や人材育成も業務である。

具体的な評価内容としては、研究課題、研究成果、業務調書(業務内容)の 3 つの評価で構成されている。これらは Excel 形式のファイルでそれぞれ 1 シートにまとめた様式があり、研究者はまずそれに自身が記入する。

まず、研究課題については、中期計画に従った担当研究課題を記入し、年度計画の達成度に対する研究者自身の自己評価を、S(計画に対して大幅に上回っている)、A(計画に対して順調に進捗している)、B(計画に対して業務の進捗がやや遅れている)、C(計画に対して遅れている)として記入する。研究課題が複数ある場合は複数記入し、それぞれについて SABC 評価を行う。担当研究課題のうち、当該年度に主力を投入したと自己判断する課題の達成度評価が、S または A であれば I が 1 件、B であれば II が 1 件、C があれば III が 1 件として算定される。

次に、研究成果については、特許・品種登録、論文、著書、学会発表、海外調査・研究、表彰・学位・

資格といった評価項目があり、その実績を記入する。ここで、それぞれの項目は、I、II、IIIの三段階にランク付けされる。たとえば論文であれば、学会報AはI、学会報BはIIのように決められた一覧表があるので、学会Aに掲載されればランクIの実績が1件というように算定される。このようにして、単なる量だけではなく質も考慮している。

最後に、業績調書については、管理運営と社会への貢献から構成されており、前者であれば研究企画・管理運営業務への寄与、情報・広報活動への寄与、当研究センターの運営への寄与があり、後者であれば分析・鑑定への寄与、講習・研修活動への寄与、行政・国際機関・学会等への協力、渉外活動等における寄与、その他からなる。これらについてもさらに分かれた細項目毎にi、ii、iiiのランク付けを行う。どのような活動がi、ii、iiiに該当するかも業務分類として定義されている。たとえば海外長期出張はi、海外短期出張はiiiのように決められている。

以上、研究課題と研究成果から、I、II、IIIの件数が決定され、業績調書からi、ii、iiiの件数が決定される。これらをもとに秀、優、良、可の総合評価(絶対評価)が自動的に計算される。具体的には、秀となるためにはI、II、III、i、ii、iiiの全合計が一定以上であると同時に、ランクが高いIとiの件数も一定以上である必要がある。

研究課題はSABCを研究者自身が決定しているが、研究成果、業績調書については内容毎にランクが予め定義されているため、総合評価の秀、優、良、可は主観的な判断はほとんど介在せずに決定されることになる。その上で、IFが一定以上の論文を書いた等の特記事項があれば記入し、それを踏まえた秀、優、良、可を研究者が記入する。

以上の算定結果および研究者の自己申告をもとに研究管理者が面談を行い、適正に記入されているかチェックするとともに研究管理者としての総合評価と所見が加えられる。さらに全研究管理者からなる業績評価委員会としての総合評価と所見が加えられ、その結果が研究者に通知される。ここで被評価者からの意見があれば、評価結果に意見申し立てが出来る仕組みとしており、制度に対する被評価者の信頼と納得が得られるようにしている。全体の流れを図3-1に示す。

研究課題・研究内容だけではなく、業績調書で研究以外の業務も見ているのが特徴であり、部署毎の違いは起こらない。論文を書くのが仕事の人もいれば、現場で調整するのが仕事の人もいる。

判定が客観的数値として算定できるため、評価結果を巡って特段の問題が生じた例はない。毎年度意見申し立てが1~3件あるが、業績評価委員長が当事者と面談し、業績評価委員会における協議経過及び次年度への対応方針を説明することで、合意に達している。

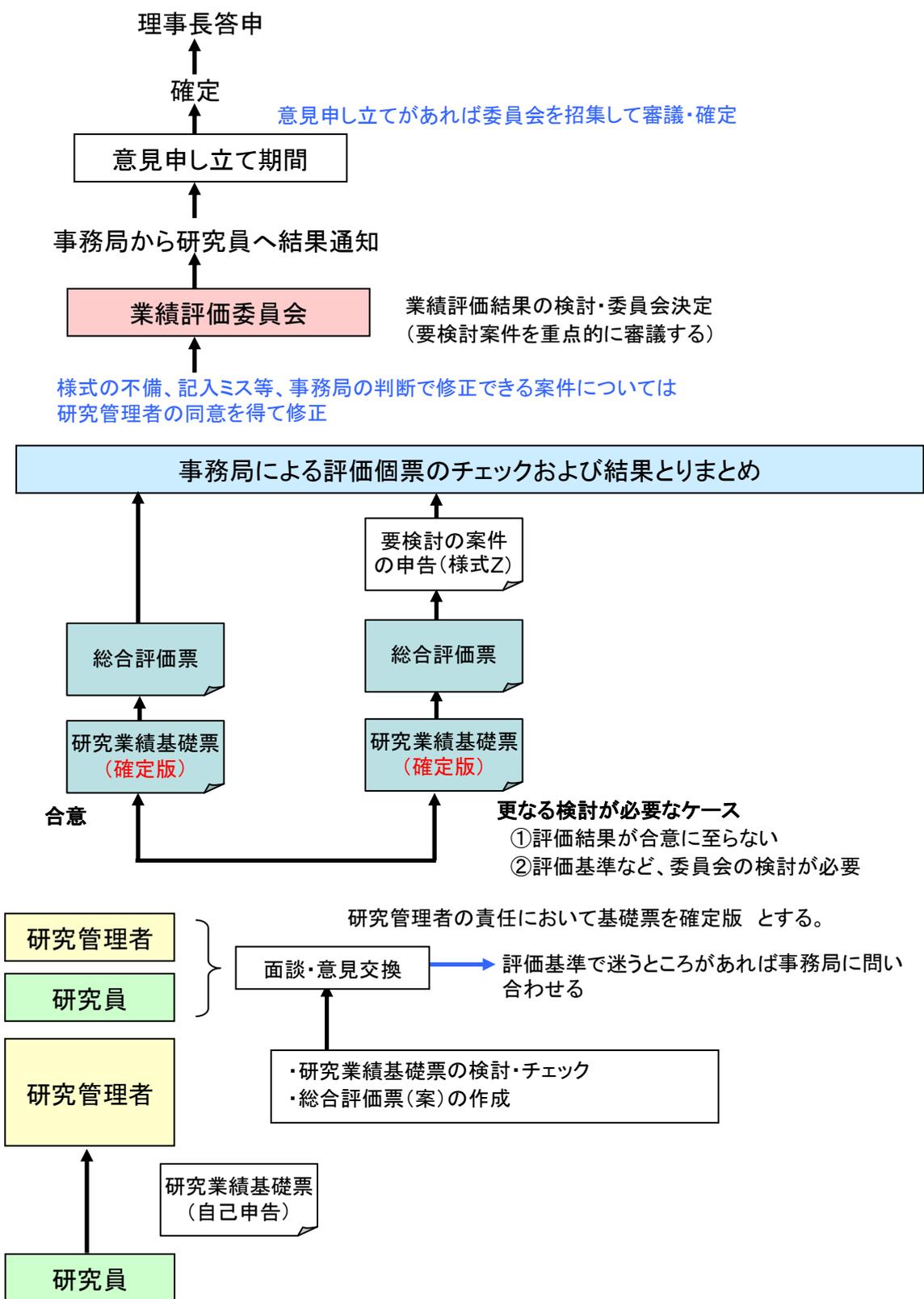


図 3-1 JIRCAS における研究職員業績評価に係る作業の流れ(平成 18 年度)

出所:JIRCAS 資料を基に MRI 作成

3-5-5 評価結果の活用方法

最終結果は研究者本人に報告され、自分の秀、優、良、可の総合評価がわかるだけでなく、研究所全体の4段階の分布がわかる。

現時点では処遇に反映していないが、平成18年度から平成22年度までの中期計画期間中に反映することになる。勤勉手当への反映が考えられる。

業績評価の過程で直属の研究管理者が必ず面談をすることになっている。さらに、業績評価委員会の決定に不服であれば意見申し立てを行い、業績評価委員長(直属の研究管理者ではない)と面談することができる。このことによって、研究者が何をやっていて、どこを評価して欲しいかを把握することが出来る。

3-5-6 現在の評価制度の課題

秀、優、良、可の全体での割合は安定しており、業績評価方法としては完成していると考えている。処遇への反映が今後の課題である。

成果と考える事項が現行の分類項目にあてはまらない場合は、直属の研究管理者を介して業績評価委員会に諮り、対応方針を決定するシステムを実施している。協議の結果、評価項目の追加・修正が必要であると決定された場合は次年度のマニュアルに反映している。評価方法は毎年改正しており、カウントする業務の分類を追加している。

評価が負担だという研究者もいるが、2~3年経過すると慣れていく。

研究では、仕込みの時期と、論文、特許を書いたりする時期がある。評価は1年1年で割り切るしかないが、それでは仕込みをやる人のやる気を引き出せない。処遇に反映させるにはそこも考慮する必要があると考えている。

また、現地での技術開発から実験室における分子生物学的基盤研究まで、自然科学系の技術開発研究から社会学系の農業経済までと実施している研究分野が広いため、それぞれの研究環境、共同研究機関やカウンターパートの特徴、研究分野毎の成果を得るまでに必要とされるタイムスパンの相違等の違いを考慮しなければならない。また、世界各地で研究が行われているが、研究に専念出来る地域もあれば、生活環境や安全確保に労力を割かれてしまう地域もある。それらも考慮できるようにしなければならない。

3-5-7 その他

可能な限り簡便な方法とし、海外出張中のIT利用状況も考慮し、使いやすい様式としている。

3-6 A 社(電機)

3-6-1 組織の概要

電機メーカーの研究開発部門。

3-6-2 研究者評価の目的

研究成果を適正な処遇につなげることでモチベーションを引上げ、能力を最大限に引出す。

3-6-3 評価の内容

会社全体の目標管理型の評価制度を研究者にも適用している。フォーマットは全社統一であり、これを研究者に適用している。

目標は組織全体からブレークダウンされていく。会社全体の目標があり、事業をやっているところ、研究をやっているところのそれぞれで部門長が個人に落とし込んでいく。必然的に研究所であれば研究所にふさわしい目標となる。

評価は目標管理を基に行っており、その点からは他の部署と同様である。但し、成果の顕在化に時間がかかる場合等については将来的な長期計画、ロードマップの中で目標を設定する等により対応している。

目標は困難度と達成度により決めるようにしている。期初に目標と困難度、期末に達成度が決まる。

1年に1回、本人と上長が2~3年後の方向性を話しあう。それに基づいて組織の目標との整合を見ながら、上長と本人が話し合いをして今期の目標を決める。

そして、期末に本人が達成度をつける。これをもとに直属の上長と面談をして、お互いに認識をあわせる。

3-6-4 評価結果の活用方法

評価結果は本人にフィードバックするとともに、給与、賞与、資格の昇格に反映される。なお、処遇制度は従業員に公開している。

その他、全社的にどこの事業場でも表彰は行っている。研究所ならではの言うことでは、優秀な発明をした人、研究課題を効率よく解決した人等の表彰をしている。

3-6-5 現在の評価制度の課題

当面は現行の評価方法を継続する予定であるが、更に納得性を高められるようにしたい。

3-7B 社(化学)

3-7-1 組織の概要

化学メーカーであり、従業員数は5,000人超の規模で研究開発部門には概ねその1/3が在籍し、分野・機能ごとに複数の研究所を構成している。

3-7-2 研究者評価の目的

成果(目標達成度)とプロセス(コンピタンス)で構成する実績評価は、基本的には処遇へ反映され、あわせて人材育成にも反映させることを意識している。目標達成の質とともに、2000年度より導入したコンピタンスの発揮度を一人ひとり吟味することで、新たな役割、新たな分野への挑戦を視野に入れた人材育成に活かしている。

3-7-3 研究者評価制度導入までの経緯

かつては全社一律で、期首に目標を設定し半期ごとに目標の達成度を評価する目標管理(単一)型だったが、以下3項目の理念・考え方を加味して2000年に制度を大きく変更した。

- ・ 能力から役割
- ・ 役割と成果に応じた報酬体系
- ・ フィールド毎のきめ細かい人事制度

以前は全社共通の実績評価として成果(目標達成度)のみを評価対象としていたが、2000年度からは成果(目標達成度)に加えてプロセス(コンピタンス)評価も対象として加えた。あわせて、部門ごとにより好ましい実績評価の仕組みの構築を進め、たとえば、研究開発部門では、研究開発期間の特性をふまえ、評価期間を1年とする年間評価を導入したのもその一例である。(他の部門は半年評価)

制度改定後も、継続して制度の浸透に努めるとともに、評定会議などの場を通じて毎年、現場と人材開発部門が意見交換を重ね、これらの意見をもとに、内容に応じて制度の見直しを行ない改定にもつなげている。

3-7-4 評価の内容

実績評価は成果(目標達成度)とプロセス(コンピタンス)評価の2つで構成し、評価期間は、他部門が半年であるのに対して、研究開発部門のみ1年間としている。

3-7-4-1 成果(目標管理)

成果の評価は、期首に設定した目標に対する達成度を期末に評価することにより行なわれる、いわゆる目標管理型である。

会社の目標から研究開発部門の目標が立てられる。研究開発部門の目標は、研究所の目標にブレークダウンされ、所長、室長、グループリーダー、メンバーと個々の役割に応じて各自が年間の目標を選び出し、目標面談を通じて期首目標を設定する。定量化できる目標は、その質を維持した上で可能な範囲で数値化して設定することとし、定量化が難しい目標については定性的な表現とならざるを得ないが、いつまでに、何を、どのような状態にするのかなど、できるだけ具体性を持たせた目標記述を行なうようにしている。

なお、研究開発活動においても、開発計画・上梓計画の変更などにともない期中での目標変更を余儀なくされることがあり、この場合は、上長と研究員本人が相互確認の上、目標の再設定を行なうことで、部門の特性を吸収するようにしている。

成果評価に際しては、研究分野によって、商品の上梓・開発技術・応用技術、あるいは基盤・探索・生産技術開発などが着眼点となり、あわせて特許出願、論文投稿、学会報告なども重要な視点となつて

くる。(上位等級者にはメンバー育成の観点も加わる) これらにより、各研究所・各マネージャーが成果としてどこに重きをおいて評価するか、常に考えることにつながっているものと考えている。

3-7-4-2 プロセス(コンピタンシー)

現在用いているコンピタンシーは、人材コンサルティング会社のフレームをもとに自社用に工夫を加味したものである。

コンピタンシー評価項目は、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、必須と選択で評価項目を構成している。職務応じたコンピタ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・伸ばしたいコンピタンシーを設定できるように工夫している。

3-7-5 最終評価

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目標達成度・コンピタンシー発揮度を評価する。評価手順の概要は以下となる。

1. 成果(目標達成度)とプロセス(コンピタンシー)の評価をおのおの5段階評価で行なう。
2. 次に、この結果に役割・等級ごとに定めた成果とプロセスの重み付けを乗じて評点を求め、
3. これに、研究開発活動の関わる項目に対する評価も内容に応じて加味して、総合評点とする。
4. 最後に、研究所単位で評定分布にもとづく6段階評価を行なう。

その評定分布は研究所単位で遵守することを基本としているが、研究所内での調整が難しい場合も想定して、研究開発部門のレベルで調整する仕組みも持たせている。

3-7-6 評価結果の活用方法

成果(目標達成度)とプロセス(コンピタンシー)で構成する実績評価は、基本的には処遇(給与・賞与)へ反映し、あわせて人材育成にも反映させている。目標達成の質、あるいはコンピタンシーの発揮度を一人ひとり吟味することで、新たな役割、新たな分野への挑戦を視野に入れた人材育成にも活かしている。

なお、関連することとして、コンピタンシーについては、人材開発部門がコンピタンシーごとの教育プログラムを準備し、習得したい項目、伸ばしたい項目などにそって各自が社内イントラネット上でプログラムを選択し、自己啓発として取り組むことができる支援を行なっている。

また、異動については、別途準備されている自身のキャリアを振り返り、かつ今後を考えるための自己申告の仕組みも並行し、一人ひとりの専門性や適性をふまえ、役割・職域の拡大、新規分野への挑戦、新たな専門知識の獲得など、研究マネジメント層が主体となって人材開発部門がこれを支援し、目的に応じた育成異動も行なっている。

3-7-7 現在の評価制度の課題

新制度導入より現在まで、制度の一層の理解とより好ましい制度運用の浸透に力を入れてきているが、設定する目標の水準や評価尺度は基本的でかつ継続的な課題になっている。また、フィードバックの透明性や納得性をより向上させることも重要な要素であり、これらをふまえ実際の評価者となるマネージャーの教育に力点をおいている。

人材開発部門では、評価者であるマネージャーの意識とスキルを高めることを目的に、継続的に評定説明会を開催し、評定上の改定点や留意事項を適宜発信するとともに、研究所の実績評定会議には必ず同席し、適切なアドバイスを行なうように努めている。評定説明会資料は、研究開発部門のイントラネット上で公開して広く研究員が閲覧できるようにしている。これによって、一般の研究員も評価制度やその運用についての理解が年々深まっていると考えている。

3-7-8 その他

関連する制度としては、表彰制度や特許報奨制度などがある。年単位の実績評価制度とは異なる観点で、中長期にわたる商品開発や基盤技術開発の成果や価値、知的財産の重要度やもたらす価値に

報いる仕組みとしている。

金額の多寡によらず、商品や技術などの成果が周囲に認められ評価されていることで、研究員としてのモチベーションアップにつながるものと考えている。

3-8 C社(電機)

3-8-1 組織の概要

電機メーカーの中央研究所であり、特定事業部に依らない横断的組織として位置づけられている。3つの基盤研究グループと、その他組織で構成される。

3-8-2 研究者評価の目的

「望ましい研究者」へ導くためのキャリア開発支援施策の一部と考えている。

まず、第一に認識すべき点として、モチベーションの向上は評価だけではできない。研究所のミッションから望まれる(求められる)研究者像を定義・提示し、研究者のキャリア開発支援を行う必要がある。

研究者像の定義としては、「研究実行力(着想力)×事業化力」を兼ね備えた人材であると定義し、ビジョンの創出(主に事業化力が寄与)と技術コンピタンスの創出(主に研究実行力が寄与)に卓越した人材を育成している。

望まれる研究者像を最初に提示することで、個々の研究者(特に若い研究者)が自分のキャリアパスを常に考えて欲しいという狙いがある。

研究者のキャリアパスとして、(1)マネジメント職群、(2)スタッフ職群、(3)プロフェッショナル職群に分かれる。(3)は通常の事業部門にはない職群で、研究実行力(技術の追求)を目指す研究者のキャリアパスが重要だということで制度が設計されている。

3-8-3 評価の内容

会社全体の目標管理型の評価制度を研究者にも適用している。フォーマットも全社統一のものである。「プロセス(能力)」評価については別途、「プロフェッショナル・プラクティス(行動モデル)」を設け、昇格時(3級[新人]~1級[主任])にそれを評価している。ただし、評価といっても最低基準を定性的な文書で示しているのみである。

目標達成度はS、A、B、C、Dの5段階であり、相対評価である。

目標は、会社としての目標、組織(中央研究所)の目標からブレイクダウンされる。論文発表や特許、事業化貢献など、あくまで「成果(業績)」に関するものである。目標自身も難易度(チャレンジング度合い)に応じてS、Aなどの段階をつけているが、なるべくチャレンジングなものにすべく指導している。

研究自体は長期にわたるものもあるが、その場合はマイルストーンを設ける等して、年単位で評価をしている。

実際に主席研究員になった人を見ると、事業化力よりは研究実行力を重視してやってきた人が多い。研究実行力を重視するとどうしても長期スパンの研究テーマに取り組みせたいと思うが、一方で会社の方針は長期的スパンか短期的スパンかが変わっていく、若い時に長期スパンの研究テーマに取り組みない場合もある。

3-8-4 評価結果の活用方法

評価結果は処遇(給与、賞与など)に反映される。

能力が高いのだが、業績が低い場合の評価の取り扱いが難しい。企業では本人の意向とは別に組織として取り組むべき研究が決まるので、特にその辺りが難しい。業績を重視しすぎるとチャレンジングなテーマに挑戦させるのは難しくなる。

OJD⁶の考え方でもあるが、基本は優秀な研究員には難しい課題を与えて、その能力を最大限に引き出すことが必要である。

⁶ On the Job Development(仕事を通じた能力開発・職場開発)の略。単に職務に必要な知識や技能を習得させる訓練(training)に力点を置くのではなく、従業員の潜在能力を最大限に引き出し、人間としての自立をサポートする能力開発(すなわちディベロップメント)の思想をもつという点を強調する意味がある。

研究者の適性というものがあり、入社 5 年目頃が一つの判断ポイントである。研究者には向かないと判断した場合は事業部に異動させる。ただ、研究者としてのキャリアパスの中で事業部への派遣(2 年くらい)は一般的であり、以前必ず行っていた(今は行かない場合もある)。事業部の経験は人材育成上極めて大きな効果がある。

3-8-5 現在の評価制度の課題

評価によってチャレンジングなテーマ・課題に取り組ませるような効果は発揮できていない。人を伸ばすには、評価ではなく、仕事や人脈の広がりはどう支援することがポイントである。キャリアパスの設計をどう行うかが成長の鍵となる。

外部に出すことは絶対に不可欠で、いかに創造的的刺激を受ける機会を設定するかが人事の手腕である。

3-8-6 その他

研究者の人材育成施策として、OJD 研修(若手研修、主任研修)・階層研修だけでなく、学会発表推奨、国内/海外留学、オープンイノベーション推進(海外共同研究、インターン)、表彰推奨などを組み合わせている。

オープンイノベーションが重要視される中、研究者のキャリア開発支援のポイントは「仕事」と「人脈」を広げることが鍵と考えている。各研究員のキャリアパスを振り返って、会社としてきちんと育成できているかをチェックしている。

3-9 国内の研究者評価先進事例調査のまとめ

大学 3、独立行政法人 2、民間企業 3 の合計 8 つの研究者評価先進事例に対してインタビュー調査を実施した。結果をまとめると以下ようになる。

3-9-1 研究者のインセンティブが評価目的だが、育成も意識している民間企業

研究者評価の目的としては、研究活動の向上、公平性の確保を挙げる機関が多い。評価制度の導入が先行している民間企業においては、さらに研究者の育成に役立てることが意識されている。

3-9-2 組織における研究者の位置づけによって異なる評価方法

組織が研究者主体の組織であるか、研究者とそれ以外の職種との人事交流があるかによって評価制度も異なってくる。民間企業においては、研究者の評価はあくまでも全社の従業員の評価制度の 1 つとして運用されている。様々な職種を包含する制度とするためには、評価項目を予め定義しておく必要がある積み上げ型は職種への依存が強く、柔軟性が乏しくなる。このことも積み上げ型ではなく、目標管理制度が導入されている理由の 1 つと考えられる。研究者の割合が高い B 社では研究開発部門としてのカスタマイズも行われているが、全社の制度との対応は考慮されている。研究者とそれ以外の職種の間で配置転換が行われる場合も想定されていることも全社と整合性を必要とする理由と考えられる。

一方で大学や研究開発型の独立行政法人では研究者が職員の大半を占めているため、研究者に適した評価制度を導入することが出来る。研究者のみに適用するのであれば、評価項目を定義し、積み上げ型で評価することも困難ではない。また、研究者とそれ以外の職種の人事異動は例外的であるため、比較可能としておく必要性は限られている。

3-9-3 組織目標と整合性をとるための目標管理方式

目標管理方式は、研究者の研究活動と組織目標との整合性を図るのに適した方式と言える。そのため、民間企業では目標管理方式が導入されている。一方、大学においては個々の教員の自由な研究活動が重視され、組織目標に整合させるという考え方は希薄であるため、目標管理方式が導入は少ないと考えられる。

独立行政法人は民間企業と大学の中間的な位置づけと考えられるが、独立行政法人 A では目標管理方式が導入され、JIRCAS では導入されていない。これは研究分野の違いの影響も考えられる。

3-9-4 研究実績に評価者の判断を加えた評価や処遇

いずれの機関においても、単純に研究実績データから機械的に評価結果を決定するのではなく、実績データを評価者が判断して評価結果を決定するというプロセスを加えている。

目標管理方式である民間企業はもちろんであるが、積み上げ方式で研究実績データを加算する方式をとっている大学や独立行政法人においても評価者の判断で評価結果を変更したり、加点したりすることが出来る仕組みとなっている。これは、どんなに詳細に評価方式を定義したとしても、漏れてしまう業務や実績があるため、それを補う必要があるためである。

さらに処遇への反映については、評価結果からさらに判断プロセスを加えている場合もある。

ただし、評価者の判断を加えると言うことは、評価者の判断能力や説明能力が問われ、責任も発生することになる。

3-9-5 分野の違いを考慮した分野ごとの評価

研究分野ごとに成果の出やすさが違ったり、アウトプットが異なったりすることは多くの機関で認識されている。また、評価者も自分と分野が異なる研究を評価することは難しい。これを考慮するために、研究者を分野ごとに分け、その中で評価する方法がとられている。たとえば、東京理科大学では理工系の大学ではあるが、その中でさらに 10 の分野に分けて評価を行い、それぞれの中で規格化を行う方法になっている。B 社においても研究分野別に研究所が分かれているが、その中で評価を行い、総合評価

の分布も原則としてその中だけで決定されるようになってきている。このことによって、分野が異なる研究者がそのまま比較されてしまったり、研究内容が違う者に評価されてしまったりすることを避けている。

3-9-6 モチベーションを向上させるためのフィードバックの重要性

3-9-1で述べたように、研究者評価の目的は研究者のやる気を引き出し、研究活動を向上させることにあるが、そのためには評価結果の研究者へのフィードバックをどのように行うかが重視されている。

目標管理方式を導入し、また、研究者評価の経験を積んでいる民間企業では、評価方法自体よりも運用において、いかに適切なフィードバックを評価者(=上長)が行うかが課題であるとの意見が聞かれた。

また、民間企業では評価結果を賞与等の処遇に反映しており、大学や独立行政法人では処遇に反映しているところとしていないところがあるが、いずれの事例においても研究者に対するインセンティブは金銭的なものだけではないという意見があった。研究者にとっては自らの研究活動が理解され、認めてもらうことが重要であるというものである。評価のプロセスにおいて上長である評価者との面談が重視されているのもそれが理由である。また、好きな研究が出来ることも大きなインセンティブだが、組織目標に従った研究活動が求められる民間企業においては必ずしもそれが実現されないため、モチベーションを維持するのが難しい場合もある。

3-9-7 評価制度を補う表彰制度

大学、独立行政法人、民間企業を問わず、評価制度の結果を活用する、あるいは全く別の枠組で、表彰制度を持っている。評価制度とそれに応じた処遇だけではどうしてもこぼれ落ちてしまう地道な支援業務や、長期にわたる活動の成果について、別の方法で報いることによってモチベーションを向上させようというものである。これについても3-9-6と同様、金銭的要素はわずかであっても、周囲に認められることは本人にとって名誉なことであり、モチベーションの向上に大変効果的なようである。

3-9-8 評価の負担を軽減する情報システム等の整備

実績を積み上げる方式の評価には多くの実績データを必要とするため、評価の負担を軽減する情報システムを整備している例がある。評価対象者が多い東京理科大学や東京慈恵会医科大学では届け出た実績が蓄積されるデータベースシステムを整備している。

また、JIRCAS では Excel ファイルに入力すると、総合評価点が計算されるようにしており、評価の負担を軽減するよう工夫している。

3-9-9 処遇反映の入り口は特別昇給や昇任への適用

研究者評価を導入したとしても、それを処遇に反映することに対してはなかなか研究者の理解が得られない場合がある。給与や賞与への反映はそれまで成果主義が導入されていなかった場合は難しいが、特別昇給者や昇任対象者の決定への活用はすでに何らかの基準で選考が行われていたのが建前であるため、受け入れられやすいと考えられる。東京理科大学の場合も、教員評価制度の導入は特別昇給者を決める参考とするためであった。

これは、現在であっても特別昇給者や昇任対象者は何らかの方法によって選定することが必要となっているためである。

その他、評価制度に関する十分な議論や説明は必要であり、トップの決断も必要である。

3-9-10 創造的でチャレンジングな研究を促す評価制度の難しさ

評価制度の歴史が長い民間企業にとっても評価制度によって、チャレンジングな研究がしにくくなっているのではないかという問題意識がある。相対評価によって低い評価もつけてしまうルールとすれば、研究者が失敗をしない研究を選びがちになってしまうのではないかという問題意識である。

また、毎年の評価によって業績のみを求めることも確実な研究や短期に成果が出る研究を指向してしまうのではないかという問題意識もある。成果のみではなく、役割・プロセスの評価も導入する民間企

業があるのは、研究者を評価する面でも効果があると考えられる。

4 海外の研究者評価の先進事例

海外の研究者評価の先進事例について、現地調査を実施した。

インタビュー調査は大学2、公的研究機関2、民間研究機関3の合計7事例に対して行った。結果の概要は次のとおりである。

表 4-1 海外研究者業績先進事例インタビュー調査の結果概要(大学)

	メリーランド大学 テニユアの教師に限る内容	マサチューセッツ工科大学(MIT) 今回は、理学部におけるテニユアの教師に限る内容
組織の概要	1856年に創設された農学部(Maryland Agricultural College)を基礎とし、特にコンピューター科学と物理学分野で全米でも13位、工学部は17位と主に理工系に強い大学である。学部には、工学部やコンピューター・数学・物理学部を含む13学部がある。	1865年に運営が開始され、工学系大学の世界最高峰である。学部は工学部、理学部(6学科)、ビジネススクール、建築学部、社会学部の5つある。2007年度の運営予算は、22億760万ドルである。
実施している教員評価の種類 (全機関統一/部署毎等)	全教師が、毎年自己評価シートに記入する。5年に1度、正式な評価が行われる。評価項目は、学部によって異なる。	全学的に年次評価があり、昇格のための評価は別にある(世界中から十数通の「優秀である」との推薦状が必要)。テニユ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。
教員評価の目的	大学のレベルを向上させること(教師の質を向上させること)、大学として無駄な投資をしないこと(教師の育成に予算を使っても、育成が果たされない場合は「無駄な投資」となってしまう。)、教師の給与を決定することを目的としている。	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。
評価結果の活用方法	大学の自己チェックのために使われる。問題が発生した際に、大学の構造が悪いのか、研究者が悪いのかの調査に活用する。昇給の意志決定に使われる。また、活動が低下している教員を発見し、アドバイスをを行う。	昇給率の決定、内外の褒賞授与のための参考とする。
評価の内容 (分野の違い[研究にかかる時間も考慮]、基礎/応用の違い)	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。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。	研究、教育、その他に対して評価を行っている。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。
教員評価制度導入までの経緯 (教員の納得性をどう高めたか)	40~50年前に導入された。関係者で議論して最初の枠組みを作成し、運用しながら問題点を洗い出し、改善を続けてきた。(その当時、インタビュー対象者は大学にいなかったため、先方の想像による。)	当時教員評価自体は、教師より特に反対はなく、評価は当然という雰囲気であった。それよりも、自分の研究が継続できるか、研究予算がどれだけ確保できるかについて懸念を抱いていた。
現在の評価制度の課題 (現在の方法における満足感等も含む)	新しいタイプの研究体制(学際研究、大勢の研究員がグループを構成して研究する等)の評価方法が、今のままではうまくいかないため、新しい研究スキームにおける評価制度の構築が今後の課題である。	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。テニユアの教師の中に、活動内容の質が低下している者がいた場合、彼らの気持ちを上向きにすることも、排除する方法もないため、彼らの改善方法を検討することが課題である。現在は、評価結果を本人に伝えていないが、今後本人の評価結果と共に、結果が導かれた理由を伝えるべきではないかと考えているところである。

表 4-2 海外研究者業績先進事例インタビュー調査の結果概要(公的研究機関)

	フェルミ国立加速器研究所	ブルックヘブン国立研究所(BNL)
組織の概要	素粒子関係の基礎研究を行っている世界最高峰の国立研究所である。年間予算は約3億ドルで、従業員は約1900人、そのうち科学者が200人、外部研究者は2300人である。	1947年に設立された国立研究所で、科学者、技術者、助手ら合計2,600名が、核物理学、高エネルギー物理学、材料化学、環境エネルギー、神経科学、医療画像、構造バイオの基礎研究と応用研究に携わっており、年間予算は約5億ドルである。過去に6名のノーベル賞受賞者を輩出しており、基礎研究、応用研究共に行っている。ここでの研究成果は、他の研究機関や民間企業に技術移転されている。
実施している研究者評価の種類 (全機関統一／部署毎 等)	評価として年次評価を行っている。毎年30～35%の科学者は年次評価資料を提出していないため、それによらずに上司が給料を決定している。	年次評価及び昇格のための評価がある。年次評価は、部署毎に評価項目は異なるが、基本的には、科学研究成果、安全性(EHS)、多様性にかかわるものがあり、科学研究成果が75%を占める。昇格と給料は密接に関係している。
研究者評価の目的	年次評価の狙いは、第一に給料を決めることである。第二に次年度の仕事の内容を決めるためである。究極的には、科学者の質を向上させ、それにより研究所の競争力を高めるためである。	給料、ボーナスを決め、特別昇給意志決定のために評価を行っている。
評価結果の活用方法	評価結果は、特別な褒賞を与えるときの参考とする場合がある。ただし、その機会はほとんどない。評価結果を、科学者のインセンティブ向上には用いていない。科学者は、予算、施設、広さによってインセンティブが上がるとされ、自分でモチベーションを上げている。評価は「飴と鞭」の「鞭」であると考えられている。	評価結果は給料の決定以外に、最近の制度としてボーナスや、賞等を受賞したときの特別昇給意志決定のために活用されている。
評価の内容 (分野の違い[研究にかかる時間も考慮]、基礎／応用の違い)	10月に上司と相談しながら年次評価のベース(年次目標)を設定し、翌7月頃、科学者はその年度の自己評価を行う。自己評価に対して、上司がコメントを記入し、様々な評価項目に関して定性評価、最後に総合評価が記される(給料を決める基データ)。上司は、その上の上司に評価内容を報告し、公平性、妥当性等がチェックされる。上司と被評価者は評価内容について議論し、サインすることで評価結果が決定される。被評価者が評価内容を納得できない場合は、コメント欄にその旨コメントを記述する。	研究者は、年初に目標を上司と相談して決める。年度終了時に目標の達成度について評価が行われ、内容によって、昇給率が決められる。直属の上司が行った評価は、さらに上の上司によって評価される。直属の上司が行った評価が、被評価者一律(差がない)となっていれば、その直属の上司の評価は、さらに上の上司によって下げられることになる。科学者は全員年次評価があり、それにより給料額が決められる。評価項目は人によって異なり、基礎研究と応用研究の評価方法の違いは特にはない。また定量評価は特に導入していないが、結果主義であるため、論文が1報もない場合は評価が下がることもある。
研究者評価制度導入までの経緯 (研究者の納得性をどう高めたか)	設立当初、自分の給料を上げたい場合は、自分の実績を書いたレターを上司に提出し、上司が認めれば給料が上がるという方法をとっていた。評価が導入されたのは15年前である。最初は物理課のポスドクが、自分が昇格したいために始め、その後機関全体に広まった。現在評価制度に対して不満がある者があり、自己評価シートを提出しない科学者がいる。数年前に、評価結果と給料をさらに厳しく連動させたが、非常に反対者が多かったため、1年でその制度は廃止された。最近では、上司の評価項目に、全員の部下を面接して評価する事という項目が盛り込まれている。	少なくとも30年前には、今の形ではないが、概念的に現在と同様の評価システムが存在していた。現在の評価制度になったのは10年前からである。現在の制度は、それまでの制度に比べ、複数のチェック機能があるため、より客観的な評価となっていると思われる。評価と給料を決める際、上司が部下に対して、なぜその給料となっているかの理由を説明している。
現在の評価制度の課題 (現在の方法における満足感等も含む)	プロジェクトが長期にわたり、研究成果が年単位で出ないため、毎年評価することが困難であり、間違った評価をしてしまう場合がある。また一つの評価方法が、全ての科学者の活動を示す指標として、適切な方法であるとは限らないと思っている。常に評価制度を改善しようとしてはいるが、課題はある。	科学者同士の評価に差が見られないため、能力差を明らかにできる制度として考えている。具体的には、各部門に相対評価における人数配分を徹底させようとしている。評価制度の変更も検討している(コンサル会社に相談中)。研究所毎の戦略計画を策定しており、その目標と個人の目標を一致させている。

表 4-3 海外研究者業績先進事例インタビュー調査の結果概要(民間研究機関)

	パテル	ソーク研究所
組織の概要	パテルの研究所およびパテルが運営する研究所があり、全体では40億ドルの研究費と2万人以上の雇用者を抱えている。{Brookhaven(2600人)、Oak Ridge(5000人)、Columbus(4000人、パテルのPrivate研究所)、Pacific NW Lab(4000人)、Idaho National Lab(3000人)}	40年以上前に創設された、バイオ系の民間研究所である。客員研究員、ポスドク、大学院生を含めた研究者の総数は、約850名であり、フルタイム教授は40人、准教授は5人、助教授が10人いる。主な研究分野は分子生物学、遺伝子工学、神経工学、プラントバイオロジーである。過去に5名のノーベル賞受賞者を輩出しており、3名は現在も在籍している。
実施している研究者評価の種類 (全機関統一／部署毎 等)	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。	助教授から准教授、准教授からフルタイム教授へ昇格するとき、及び各ランクの中間に評価が行われているが、フルタイム教授は評価が行われていない(フルタイム教授は、会社から給料が支払われず、獲得したグラントからのみ支払われる。金額は基本的に、グラント申請時に自分で設定する。)。また、大学で行われているような、正式な年次評価は一切行われていない。
研究者評価の目的	各研究者には、責任を持って自分の課題を解決してもらうために、評価制度を導入している(研究者を育てることを目的としている)。	助教授及び准教授の中間評価は、自分の行ってきた研究についてフィードバックをもらうために評価が行われる。各ランクの最後には、昇格させるか否かを決定するために評価が行われる。
評価結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアの進展の評価 ・昇給 ・活動の改善 ・毎年のボーナス 	評価結果は、褒賞を与えるときの参考としている。また、給与のレベルを決めるのに利用されている。(給与は会社から支払われず、外部資金から支払われる。その際の目安を会社側が設定することになる。)
評価の内容 (分野の違い[研究にかかる時間も考慮]、基礎／応用の違い)	マネージャーとの話し合いで決めていく。 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。	社長の下に学術評議会が設置されており、その中のアポイントメント委員会が評価を担当している。さらに、数名のノーベル賞級の専門家を含む、9名で構成される特別フェローが存在する。 被評価者は自分の研究実績に関する推薦状を全世界から収集(収集するのは被評価者)し、その内容を委員会が評価する。社長が昇格等を承認しても、その後特別フェローが拒否をすることができる。不合格となった場合、被評価者は1、2年以内に研究所を退職しなければならない。評価の内容としては、純粋に研究成果が問われ、論文数、特許申請数、研究費獲得状況、教育活動等については、一切評価項目となっていない。
研究者評価制度導入までの経緯 (研究者の納得性をどう高めたか)	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。 評価結果について、被評価者はクレームをつけることができる。ただし再評価はされない。	昇格時の評価制度自体は設立当時からあったが、中間評価の制度は5年～10年前に始まった。ジュニアにおける中間評価制度が導入された理由は、昇格評価の時にいきなり審査されるのではなく、途中の段階で自分へのフィードバックを得たいという理由で、ジュニアから提案があり導入された。
現在の評価制度の課題 (現在の方法における満足感等も含む)	現在の方法で、ほぼ満足している。評価の結果を被評価者に戻しても、改善されない場合があるケースへの対応。(評価結果を気にしない研究者、納得しない研究者等)また、今後問題が起きた場合、または思った通りの結果が得られない場合に見直す。	会社は外部資金が減少していることを受け、3百万ドルを運用して得た資金を、フルタイム教授に還元しようとしている。その場合、会社側は何らかの評価を実施しようと計画しているが、フルタイム教授を評価することは、やる気をそぐ原因となるとの考えより、良いことではないと思っている。

表 4-3 海外研究者業績先進事例インタビュー調査の結果概要(民間研究機関)(続き)

	D研究所
組織の概要	100年以上前に設立された民間NPO研究機関で、研究だけでなく教育機関でもある。教員は43名、大学院生は125名、数百名のポスドク、合計1000人程度の研究機関であり、がん、神経バイオ、移植遺伝子工学、バイオインフォマティクスの研究を行っている。予算は年間1億2500万ドルであり、内45%がNIH、NSF等の連邦政府からのグラントとなっている。残りは民間の財団等から資金を得ている。大学院生を中心とした授業を行っているが、大学生、高校生に対しても授業を行っている。
実施している研究者評価の種類 (全機関統一／部署毎 等)	年次評価は行われていない。助教授から准教授、准教授から教授になるときに評価が行われる。教授になってからは、評価は行われない。ただし教授はテニュアではない。
研究者評価の目的	研究所の質を維持し、生産性の低い教授を排除するためである。
評価結果の活用方法	評価結果と給料の関係は、教員は昇格と共に給料が増額されるが、給与のための評価は行われていない。給与は社長及び全研究統括者が、インフレ、公平性等を考慮して毎年決定している(昇給率は数%程度)。
評価の内容 (分野の違い[研究にかかる時間も考慮]、基礎／応用の違い)	教員に対する年次評価はない。それは当研究所が小規模の組織であり、プログラム統括者は、教員の活動状況を日々把握(月に一度グループ会議を開催して、評価を含め様々な案件を議論)しているため、何か問題があれば直接本人に指導することができるためである。なお、助教授から准教授、准教授から教授への昇格のための評価制度はある。
研究者評価制度導入までの経緯 (研究者の納得性をどう高めたか)	機関設立時にすでに導入されていた。 教授に対する正式な評価制度を導入することも検討したが、十分な必要性が見いだせなかったため、実施していない。 現時点では、評価制度に対する問題は発生していない(全員契約時に、評価制度について合意しているため)。また評価制度を理由に退職した教員はいない。
現在の評価制度の課題 (現在の方法における満足感等も含む)	現在の制度で満足している。他の機関もこの制度を導入した方が良いと考えている。 メリットとしては、生産性の低い教員が生まれにくい仕組みとなっている上、チェックアンドバランス(多面的評価及び外部評価)が効いている。解雇される場合も、契約期限までの猶予がある。 現在の評価制度を改良する気はない。あえて言えば、教授を定期的に評価することを議論する可能性はある。しかし教授は問題なく活動しており、さらに評価を行うことは不要だと考えている。

それぞれの詳細については次のとおりである。

4-1 メリーランド大学

4-1-1 組織の概要、教員評価の概要

メリーランド大学カレッジパーク校(University of Maryland/ UMD, College Park)は、1856年に創設された農学部(Maryland Agricultural College)を基礎とし、特にコンピューター科学と物理学分野で全米でも13位、工学部は17位と主に理工系に強い大学である。学部には、工学部やコンピューター・数学・物理学部を含む13学部がある。

教員は、テニユア(教授)かテニユアトラック(助教授と准教授)に限らず毎年評価が行なわれ、その結果は給与に反映される。また5年に1度正式な評価が行われるが、評価項目は、学部によって違う。評価と給料は密接に関係している。

4-1-2 教員評価のねらい

大学のレベルを向上させること(教師の質を向上させること)、大学として無駄な投資をしないこと(教師の育成に予算を使っても、育成が果たされない場合は「無駄な投資」となってしまう。)、教師の給与を決定することを目的としている。

大学の自己チェックのためにも使われることがあり、問題が発生した際に、大学の構造が悪いのか、研究者が悪いのかの調査に活用されることがある。(米国は、問題が発生した場合、誰が悪いかではなく、何が悪いかを調査し、改善する点を重視している。したがって、大学の自己チェックといっても、犯人捜しを行うために実施するのではない。)

4-1-3 評価方法

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、詳細な評価項目は各学部で決められる。

年次評価は学科レベルで行われ、各教師はまず自己評価を行う。各学科においては、選出された教員で構成される評価のための委員会を設置し、評価委員会は自己評価などの情報をもとに、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。

評価項目例としては、研究活動に関しては、著名な雑誌への投稿、米国内で有名な研究費の獲得等である。教育活動に関しては、学生へのアドバイザー実績、新実験室の構築、新教育課程の作成、上位の教授による授業状況実地調査(先輩格の教授が授業に出席し、実地で調査し、内容の良し悪しや改善点などをレポートにまとめる)、学生からの評価等である。その他活動に関しては、学内委員会活動、連邦政府へのコンサルテーション実績等である。また、学部によって、上記の評価項目のどれを使っているかが違う。

また、テニユアに対し5年に一度の評価が行われており、評価は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。その評価結果は、活動内容が低下している教師に対して、アドバイスをを行うための情報として活用している。

評価の仕方が公平でないとのクレームがあれば、委員会を設置し事実確認を行うと共に、問題があれば再度評価を行うことになっている(なお、委員会が設置される場合は、評価方法が公平でない場合が多いため、ほぼ再評価されている。)

4-1-4 教員評価の導入に至るまでの経緯

評価制度は40～50年前に導入された。関係者で議論して最初の枠組みを作成し、運用しながら問題点を洗い出し、改善を続けてきたと思われる(その当時、インタビュー対象者は大学にいなかった)。

評価制度全体については、大学内に設置されている大学の運営方針を定めるユニバーシティ・セネット(University Senate: 大学評議会)において、10年毎に見直しが行われる。ユニバーシティ・セネット

は、教員、学生等で構成されている。学部毎の詳細な評価の仕方については、適宜修正・改善を行っている。

4-1-5 現在の評価方法のメリット・デメリット

現在評価制度は機能していると考えている。しかし、新しいタイプの研究体制(学際研究、大勢の研究者がグループを構成して研究する等)の場合の評価方法が、今のままではうまくいかないため、新しい研究スキームにおける評価制度の構築が今後の課題である。

4-1-6 評価の改善システム

新しい研究スキームにおける評価制度の構築を検討中である。現在の評価制度は、毎年多少改良されている。したがって UMD は、「評価制度は運用しながら改善していく」という思想を持っている。

4-2 マサチューセッツ工科大学(MIT)

4-2-1 組織の概要、教員評価の概要

1865年に運営が開始され、工学系大学の世界最高峰である。学部は工学部、理学部(6学科)、ビジネススクール、建築学部、社会学部の5つある。2007年度の運営予算は、22億760万ドルである。教員は主に、アシスタントプロフェッサー(Assistant Professor、以下助教授)、アソシエイトプロフェッサー(Associate Professor、以下准教授)、プロフェッサー(Professor、以下教授)の3段階に分かれている。2007年10月時点においてMITには、166名の助教授、207名の准教授、635名の教授が在籍している。

全学的に、年次評価と昇格のための評価がある。理学部は定性的な評価方法をとっており、工学部は論文数等定量評価に対して重み付けを施して評価を行っている。

4-2-2 教員評価のねらい

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ことを目的としている。

評価結果は、昇給率の決定、内外の褒賞授与のための参考としている。

4-2-3 評価方法

研究、教育、その他に対して評価を行っている。具体的には、研究成果、外部研究資金の獲得、生徒へのアドバイザーとしての役割等である。テニユア全員に対して評価を行っている。(テニユアでない助教授等は、年次評価に加え、テニユアを獲得するための別の評価方法が用いられる。)教授は全てテニユアである。年次評価は年一回行われる。

Step1: provost(学務担当副総長)が、教授に対して増額できる給与予算を dean(学部長)に伝える。(給料は前年額から減ることはない。)

Step2: dean は学科長に対して、各学科で増額できる給与予算を伝える。その際、増額できる総予算を伝えるのではなく、dean 裁量予算を確保した上で、残額を伝える。

Step3: 学科長は、給与決定プロセスに先立って各教員の評価を行い、その結果に基づいて個人ごとの給与の増額案を作成し、それを学部長に報告する。この時、特に特別な昇給をすべき人と、逆に非常に低い昇給(昇給なしも含む)とすべきと学科長が判断したケースについては、学部長はそれぞれ理由を文書で説明するよう学科長に求める。特に特別な昇給をする際には、上記で説明した学部長の自由裁量で動かせる予算から提供される。

Step4: 学部長は学科長と協議して、多少の調整を行う。この時学部長は、女性やマイノリティ層が差別されていないかなどに注意する。

Step5: 学部長は、給与案を provost に報告し、provost はそれを決定する。

教授の評価は、各教授からの自己評価、及び学科が収集した情報(教授としての活動)で構成され、それを基に学科長が給与の増額案を作成する。年次評価の評価項目は、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)となっている。

評価の活用については、上記の通り給与に反映することに加え、学内外の褒賞に関して誰かを推薦して欲しいとの依頼があった場合、各教授の評価結果を参考にして推薦する。

4-2-4 教員評価の導入に至るまでの経緯

物理学科は約30年前、昇給率は教授によらず同じであった。引き抜きが行われそうな場合のみ、急激に昇給していた。化学科は約20年前に評価制度が導入された。

教員評価自体は、教師より特に反対はなく、評価は当然という雰囲気であった。それよりも教員は、自分の研究が継続できるか、研究予算がどれだけ確保できるかについて懸念を抱いている。

なお最近も引き抜きが行われそうな場合は、対象の教授の給与が急激に増額される。その場合、同レベル(能力)の教授とのバランスを考慮し、同クラスの教授の給料もある程度増額される。教授としては、良い成果を発表していればヘッドハンティングの声がかかり、それにより大学での給料も増額されるため、それがインセンティブになっていると思われる。なお、そのような環境でさえMITの教授は、スタンフォード大学やプリンストン大学へ転職する場合がある。理由は研究施設が最新だったり、給料がさらによかったり、研究予算が潤沢だったりするためである。

4-2-5 現在の評価方法のメリット・デメリット

現在評価制度は機能していると考えている。しかし、テニユアの教師の中に、活動内容の質が低下している教師がいた場合、彼らの気持ちを上向きにすることも、排除する方法もないため、彼らの改善方法を検討することが課題であると考えている。

4-2-6 評価の改善システム

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。傾向としては年々厳しくなりつつあり、教育活動に、より重点が置かれるようになってきている。

現在は、評価結果を本人に伝えていないが、今後本人の評価結果と共に、結果が導かれた理由を伝えるべきではないかと考えている。

4-3 フェルミ国立加速器研究所

4-3-1 組織の概要、研究者評価の概要

素粒子関係の基礎研究を行っている世界最高峰の国立研究所である。年間予算は約 3 億ドルで、従業員は約 1900 人、そのうち科学者が 200 人、それ以外に外部研究者は 2300 人である。評価として年次評価を行っており、設立時、大学関係者が所長になったことから、評価制度自体は大学と類似している。昇給は、年次評価に密接にリンクしており、年次評価における定性的な総合評価をベースに給与の増額が決定される。

4-3-2 研究者評価のねらい

年次評価の狙いは、第一に給料を決めることであり、第二に評価結果に関する上司との面接を通して、次年度の課題や計画を決めることである。究極的には年次評価によって科学者の質を向上させ、それにより研究所の競争力が高まることを期待している。

評価結果は、特別な褒賞を与えるときの参考とする場合があるが、そのための予算が削減され続けており、褒賞を与える機会はほとんどなくなっている。したがって評価結果を、科学者のインセンティブ向上には用いていないといえる。科学者は、予算、施設、広さによってインセンティブが上がると考えられており、自分自身でモチベーションを上げている。評価は「飴と鞭」の「鞭」であると考えている。

4-3-3 評価方法

Step1: 10 月が年度開始月であるため、10 月に上司と相談しながら目標を決定し、それが年次評価のベースとされる。

Step2: 7 月頃、科学者は決められてフォームに必要事項を埋めることで、その年度の自己評価を行う。

Step3: 自己評価に対して、上司が同様にコメントを記入し、様々な評価項目に関して定性評価(ランク付け)を行う。定性評価指標は、outstanding, excellent, commendable, fully competent, meets minimal expectations, does not meet expectations の 6 段階あるが、「普通」を指すのは minimal expectations であるため、「良い」以上が 4 段階設定されている。最後に総合評価が記され、それが給料を決める基データとなる。

Step4: 上司は、その上の上司に評価内容を報告し、公平性、妥当性等がチェックされる。

Step5: 上司と被評価者は評価内容について議論し、サインすることで評価結果が決定される。被評価者が評価内容を納得できない場合は、コメント欄にその旨コメントを記述する。

評価項目は、科学面での業績(論文の内容、グラントや奨学金など)、技術面での業績(加速技術や演算テクニック、安全面での作業など)、リーダーシップ・マネジメント(組織におけるリーダーシップ能力)、そのほか(委員会や教育活動など上記以外の活動)である。

FNAL では、特に頑張っている科学者に対して少しでも能力別の褒賞を提供したいと考えているものの、科学者への褒賞予算が最近減額されており、科学者のモチベーションを向上させるツールがなくなっている。ただし、科学者のモチベーションは、それに左右されていない。

4-3-4 研究者評価の導入に至るまでの経緯

最初の頃、自分の給料を上げたい場合は、自分の実績を書いたレターを上司に提出し、上司が認めれば給料が上がるという方法をとっていた。

現在のような評価制度が導入されたのは 15 年前であり、最初は物理課のポストドクが、自分が昇格したために始め、その後機関全体に広まった。評価項目については、徐々にブラッシュアップされてきた。最初から今に至るまで、評価制度に不満がある者がおり、今でも自己評価シートを提出しない科学者が

存在している。反対している理由は、科学者は他人から評価されたくない、評価に関係なく独立した研究を行いたい、上司すら持ちたくないという独特の考えを持っているためである。導入時は、評価結果が給料とあまり連動しておらず、給料の差はあまりなかった。数年前に、評価結果と給料を厳しく連動させたが、非常に反対者が多かったため、1年でその制度は廃止され、評価結果と給料との連動がゆるい、以前の制度に戻った。

評価の面接が行われてない科学者が存在していることを受けて、上司の評価項目に、全員の部下を面接して評価する事という項目が盛り込まれている。

4-3-5 現在の評価方法のメリット・デメリット

プロジェクトが長期にわたるため、研究成果が年単位で出ず、毎年評価することが困難であり、適切ではない評価をしてしまう場合もあることが問題である。また一つの評価方法が、全ての科学者の活動を示す指標として、適切な方法であるとは限らない。

4-3-6 評価の改善システム

これまでも評価制度を改善しようとしてきたが、課題は多く、特に現時点で判明している問題点に対する改善策は見つかっていない。

4-3-7 その他

大学における評価のあり方についてのコメントとして、研究者を育成するためには、「飴と鞭」が必要であり、評価制度は「鞭」であることから、「飴」を用意する必要がある。米国の大学は、飴と鞭が充実している(ここで言う「飴」とは、褒賞、研究施設の提供、研究機器の購入、優秀な学生に対する奨学金、研究室のスペース、給料のことを指す)。フェルミでは、「飴」のための予算が減り続けている。

4-4 ブルックヘブン国立研究所(BNL)

4-4-1 組織の概要、研究者評価の概要

1947年に設立された国立研究所で、科学者、技術者、助手ら合計2,600名が、核物理学、高エネルギー物理学、材料科学、環境エネルギー、神経科学、医療画像、構造バイオの基礎研究と応用研究に携わっており、年間予算は約5億ドルである。過去に6名のノーベル賞受賞者を輩出しており、基礎研究、応用研究共に行っている。ここでの研究成果は、他の研究機関や民間企業に技術移転されている。

BNLは、各研究グループリーダーの上に部門長(Department Chair)、その上に研究所副所長(Associate Laboratory Director: ALD)、さらにその上に所長室(Director's Office)の順番で研究員・組織を統率している。研究員はアシスタント科学者、アソシエイト科学者、科学者に分かれている。アシスタントは2年契約(更新可能)、アソシエイトは3年契約(更新可能)、科学者は永久雇用である。通常科学者になるまでには、7年程度かかる。科学者には2種類有り、テニユア(国際的な評価が高く、大規模なプロジェクトにおけるリーダーシップが発揮でき、新しいアイデアを創出することができる)と、continuing appointment(プロジェクトマネージャー格でない、言われたことのみを遂行する者)に分かれ、人件費予算が削減(研究ニーズが無くなる)されると、最初にcontinuing appointmentが解雇される。ただし、テニユアも予算により解雇される場合があるが、事実として解雇されたことはない。

年次評価及び昇格のための評価がある。年次評価は、部署毎に評価項目は異なるが、基本的には、科学研究成果、安全性(EHS)、多様性にかかわるものがあり、科学研究成果が75%を占める。昇格と給料は密接に関係している。

4-4-2 研究者評価のねらい

給料、ボーナスを決め、特別昇給意志決定のために評価を行っている。

4-4-3 評価方法

研究員は全員年次評価があり、それにより給料額が決められる。研究員は年度当初に5、6項目の年度目標を上司と相談して決める。年度終了時に目標の達成度について評価が行われる。評価作業が終了すると、被評価者と同ランクの研究員と比較した場合の位置づけと、評価内容によって、昇給率が決められる。

直属の上司が行った評価は、さらに上の上司によってチェックされる。これは上司の評価の公平性を見ると共に、上司の評価姿勢を評価するためである。直属の上司が行った評価が、被評価者一律(差がない)となっていれば、その直属の上司の評価は、さらに上の上司によって下げられることになる。

評価項目は人によって異なり、基礎研究と応用研究の評価方法の違いは特にはない。また定量評価は特に導入していないが、結果主義であるため、論文が1報もない場合は評価が下がることもある(定量評価は難しく、分野によって簡単に論文になるものもあれば、ならないものもあるため、1つの評価項目ですべての分野の科学者を一律に評価することはできないとの考え)。

毎年DOEは昇給額を決定し、それにあわせて昇給率のマトリックスをBNLで決める。このマトリックスの縦軸には、5つに分かれたランクがあり、理想的にはそれぞれ上から研究員の10%が抜群の業績、20%が賞賛に値する業績、50%が予測通りの業績、残りの20%が、改善が必要もしくは不満足な業績、となることが期待されている。

もし被評価者が評価結果に満足していない場合は、直属の上司に相談し、その後さらに上の上司に相談できるが、フォーマルなアピールシステムはない(裁判を起こすことも可能であるが、過去にそのような事例はない)。

評価結果は給料の決定以外に、最近の制度としてボーナスや、賞等を受賞したときの特別昇給のために活用されている。

アシスタントからアソシエイトへの昇格の場合は、部門に設置された常設の評価委員会(4、5名)が

審査を行う。ここでは、科学的業績を審査すると共に、年次評価結果も参考としている。

アソシエイトから科学者へ昇格する場合は、部門に設置されたテニユア委員会が審査を行うが、10名程度の外部評価者からの評価結果を基に部門長が昇格か否かを判断する。昇格の推薦は所長に行い、所長は「ブルックヘブン委員会」に審査を依頼する。了承を得られれば、BNLの運営を管理するブルックヘブン科学アソシエイツに諮り、当アソシエイツが最終判断を行う。ここでの評価項目も科学的業績が対象となっており、論文リスト等の定量評価も含まれてはいるが、論文の内容が重視される。なお、アシスタントからアソシエイトへの昇格の場合は、年次評価結果を特にチェックされることはない。

4-4-4 研究者評価の導入に至るまでの経緯

少なくとも30年前には、今の形ではないが、概念的に現在と同様の評価システムが存在していた。現在の評価制度になったのは10年前からである(バテルが運営を開始したのが10年前)。現在の制度は、それまでの制度に比べ、複数のチェック機能(直属の上司だけでなく、さらに上の上司がチェックする。)があるため、より客観的な評価となっていると思っている。

4-4-5 現在の評価方法のメリット・デメリット

現在の評価制度は、ある程度機能しているが、評価制度にはまだ課題があると思っている。

4-4-6 評価の改善システム

科学者同士の評価に差が見られないため、能力差を明らかにできる制度としたいと考えている。具体的には、評価結果のランクにおける人数配分を、各部門に徹底させようとしている。(現在「賞賛に値する業績」のランクは全体の人数の20%程度としたいにもかかわらず、大半の研究員がこの評価を得ている。)

評価制度を変えることも検討している(コンサル会社に相談中)。

研究所毎の戦略計画を策定しており、その目標と個人の目標を一致させる。

上司が部下と日頃から話し合い、緊密に情報交換する(1ヶ月に一度など)。

4-4-7 その他

プログラム評価は、DOEが行うもの、科学技術運営委員会(バテル、ニューヨーク大学ストーニーブルック校[SUNY Stonybrook]からなる)で行うものがある。これらはプロジェクト評価ではあるが、個人評価についても参考にしている。

全員が現在の評価制度に満足しているわけではない。理由は、科学者全員、自分が優秀であると信じているためである。

当研究所は他の研究所と競争関係にあるため、科学者の給料を増やしたいと思っているが、ロングアイランドはインフラに係るコストが高いため、科学者に対する人件費の割合が比較的少なくなる傾向があり、給料が他研究所より若干低くなってしまふ。評価と給料を決める際、上司が部下に対して、なぜその給料となっているかの理由を説明している。

大学における評価については、大学は教育することが重要なので、教育面での評価も重要となると考える。また、被評価者に評価結果を示し、内容を説明することで評価結果をフィードバックすることが重要と考えている。大学では評価する際の体制が明確でない場合があるのが問題点であろう。州立大学に関しては、予算が州の議員によって毎年決定され、給料の増額が少ないことが問題である。唯一大学の教員の給料が大幅に増額されるのは、ヘッドハントされたときである。これは米国内で共通である。

4-5 バテル

4-5-1 組織の概要、研究者評価の概要

バテルの研究所およびバテルが運営する研究所は、40 億ドルの研究費と 2 万人以上の雇用者を抱えている。

これらの研究所は以下のように 3 つのグループに分けられる。以降、バテルが運営している 1 と 2 について述べる。ブルックヘブンのみは一部テニユアがあるが、それ以外は任期制である。

表 4-4 バテルが運営する研究所

	研究所名 (カッコ内はおおよその人数)	備考
1	Brookhaven(3000)	Basic Research
2	Oak Ridge(5000) Columbus(4000、バテルの Private 研究所) Pacific NW Lab(4000) Idaho National Lab(3000)	Basic Applied
3	National Renewable Livermore (2 つあわせて 3000)	バテルは Limited partners であり、主要な運営機関は別、ここにあげている人数はバテル管理の範囲

4-5-2 研究者評価のねらい

科学者について、評価を行う目的は以下である。

- キャリアの進展の評価(Evaluation of career progress)
- 昇給(Annual Salary changes)
- 活動の改善(Specific Performance improvement)
- 毎年のボーナス(Special Incentive Bonuses)

ここで、“career progress”というのとは、“exceptional”, “Fully performing”, “training grades”の 3 つである。

個人の研究の質を向上させるために評価している。つまり、改善のための前向きな評価であり、コスト削減目的の評価では決してない。このような評価をコスト削減に用いるのは不適切な考え方であり、コストカットを目的とした場合は、全く手順が全く違ってくるはずである。具体的には、組織の目標から、必要な職務を決め、それには誰が最適かを判断して、人員削減を行うべきである。

4-5-3 評価方法

科学者は、Career Standard, Professional Standard, Goal Standard の 3 つの基準で評価が行われている。評価は年 1 回だが、指導は随時行われる。

評価では、“Exceeds expectations(EE)”, “Meets expectations(ME)”, “Does not meet expectations(DE)”のいずれかが判定される。これに加えて、記述の評価(written evaluation)が Staff Development Review(SDR)という文書で本人に渡される。ここには、年次目標の評価、新しい目標の推奨、改善すべき点が示される。

DE であれば、“performance improvement”として指導を受けることになる。1 年間の猶予が与えられ、その間に改善をしなければならない。すぐに解雇はされず、機会が与えられることが大事である。おおむねその段階で改善がなされる。

直属のマネージャーが評価を行い、目標や評価結果について面談を行う。その 1 つ上のマネージャーは書類のみで承認を行う。

研究グループは6~30名で構成され、学術分野によって人数が異なっている。これらのグループのメンバーは、グループのマネージャーによって評価される。そのマネージャー自身はより上位のマネージャーによって評価される、という構造になっている。

Career Standardは、6段階の資格に分かれており、それぞれの学歴・経験要件、持つべきノウハウ・問題解決能力・責任が定義されている。研究者はこれら6段階のいずれかに属することになる。

高い評価が得られると上位の資格に上がっていくが、3~5年の間に業績を残せない場合は、上のランクに上がれない。

上位になるほど、昇格の評価は厳しくなる。最も高いレベルは少数しかいない。最上ランクの研究者を選ぶときは慎重にしている。上位資格では国際的な評価なども判断基準になるので、外部有識者による評価も取り入れて慎重に行っている。これについて内部のみでやろうとするといういろいろな意見が出て、昇格の合意がとれなかったという経験もある。

Professional Standardは、R2A2(Roles, Responsibilities, Accountabilities, & Authorities)と呼ばれるもので、研究者以外の全従業員を対象として、職種毎の職務内容が定義されている。組織のルールを守っているか、プロジェクトマネジメントできるかなどが評価指標である。

Goal Standardは、年間目標を達成しているかで評価する。ゴールは、論文を書いているか、提案しているか等が評価指標となり、適宜評価している。このゴールは交渉(negotiation)によって決定する。研究分野によって中身はいろいろであり、達成するための期間もいろいろである。他の研究員との比較といった、相対評価も行っている。

なお、論文は数ではなく、IF値を使って評価している。

給与はパフォーマンスと比例するというのが基本的な考え方である。まず、Career Standardで示された6つのレベル毎に給与が異なっている。レベル毎に”mid-point”となる水準があるが、たとえばプラスマイナス20%というように幅がある。つまり、1つのレベルの中に、”mid-point”を中心として、”HI PAY”, ”MID PAY”, ”LOW PAY”が存在している。結果として、隣接したレベルではオーバーラップが起こる。

昇給は支払水準とパフォーマンスで以下のように決まる。高い業績であれば、昇給率は高い。EEでは上位レベルへの昇格も行われる。低い業績の場合、昇給はない。ただし、下がるケースはまれである。

表 4-5 支払水準とパフォーマンスによる昇給(数字は例示)

		Performance		
		DE	ME	EE
Pay	HI	0%	2%	4%
	MID	0%	4%	6%
	LOW	0%	6%	6%

ただし、あくまでも給与のために評価しているわけではなく、研究者に責任を持って課題を解決してもらうための評価制度である。良い仕事していることを認識してもらいたいと考えている。

4-5-4 現在の評価方法のメリット・デメリット

評価制度は過去に何度も変更したが、現在は期待した成果は得られていると考えている。

評価は記述式になっており、ABC評価もしていない。「点数」をつけるのはよくない考え方で、ネガティブな結果となる。過去に試みたことはあり、運営側のためにはなるが、スタッフのためにはならないことがわかった。評価された側はどう改善すればよいかわからないし、このような研究所に来る研究者はそれまで人生でAやBしか取った経験しかない人であるため、Cをつけられるとどうして良いかわからなくなってしまう。評価は車のハンドルのようなもので、研究者を良い方向に導くためのものである。行動等について記述した方がより効果的である。学校のように見えるシステムは導入したくなかった。

給与等の金はもちろん重要なものであるが、必ずしも一番良いインセンティブではない。人は認められたいものだから、評価をすることで改善が期待できる。また、ある評価軸を取り出して(例えば特許取

得数等)、「今年度の特許取得数 No.1」といった表彰を行い、パーティーを開くことで研究者のやる気を出させて育成している。いろいろな評価指標でお祝いをしている。

今の評価制度の課題は、評価の結果を被評価者に戻しても、改善されない場合があることである。評価結果を気にしない研究者、納得しない研究者もいる。良くない環境下(マネージャーの質が悪い)だと、評価結果に納得性が得られないので、改善されないケースが多い。評価者の資質によって、適切なアドバイスにならない評価になってしまうことがある。

そのため、評価者のトレーニングも必要である。一番良いトレーニングは自分も評価されるということであり、マネージャー自身もそのマネージャーから評価されている。ただし、一番スタッフに近いレベルのマネージャーはマネージャーとしての経験が浅いために評価経験も浅いという問題はある。

評価結果に書かれたことに納得しない研究者がいる。その場合、結果に対して異議を唱える権利はあるが、異議をファイルするだけで、再評価はしない。評価はマネージャーの権限である。ただし、異議を唱えても、以後の本人の評価には影響しない。

目標は交渉して決めるが、業績の評価結果については交渉しないという考え方である。

4-5-5 評価の改善システム

完全な評価は無いので、今後問題が起きた場合、または思った通りの結果が得られない場合に見直すこととしている。

4-5-6 その他(これから評価制度を構築しようとする場合へのアドバイス、大学との違いなど)

評価制度を導入しようとするときには、条件に合致した評価制度かを検討する必要がある。最初に目的を設定して、それにあう評価制度を構築すべきである。本評価システムは、たとえば日本の独立行政法人には良いだろうが、大学には向いていないと考える。大学は昇格の評価に力を入れる方がよい。研究者がどうしているか、「行い・振る舞い」によって決定した方がよい。

公共的な研究機関である以上、fairでopenな評価システムが必要である。Openとは秘密の基準が無く、理解可能であるということである。基準は公開するが、評価結果は公開しなくてよい。

「測定した通りの結果が得られる:評価基準によってそれに従った研究機関の姿になってしまうこと」に注意する必要がある。

評価者は研修を行うなどして、評価の趣旨を徹底する必要がある。

大学の仕事は教えることであり、教えるために研究している。研究所は研究するところで、そこが大きく違う。大学はリサーチセンターになったら終わりであくまで教育の場である。大学は創造的で独立したところでなければならない。大学は教育が仕事なので、教育が不適切であれば指摘されるべきである。また、たとえば若い教員であれば改善すべき点、昇格するために必要な点を指摘される必要がある。年配の教員であっても、大学の目標への貢献、学生への魅力などは指摘されるべきと考える。

大学は研究所と比較してシンプルな組織構造であるため、department chair が評価すればよい。学生が先生を評価することもよいだろう。

4-6 ソーク研究所

4-6-1 組織の概要、研究者評価の概要

40年以上前に創設された、バイオ系の民間研究所である。教員は現在 55 名おり、Fulltime Professor (フルタイム教授)が 40 人、Associate Professor (准教授)が 5 人、Assistant Professor (助教授)が 10 人いる(フルタイム教授はシニア、それ以下はジュニアと呼ばれる。)。客員研究員、ポスドク、大学院生を含めた研究サポートを行うスタッフ数は、約 850 名である。主な研究分野は分子生物学、遺伝子工学、神経工学、プラントバイオロジーである。ここでは病気の治療方法の開発を行っている。この 6 つの研究戦略は、化学とプロテオミクス、幹細胞バイオ、細胞バイオ、Regulatory バイオ、メタボリック研究、計算と理論バイオである。過去に 5 名のノーベル賞受賞者を輩出しており、3 名は現在も在籍している。

ソーク研究所の予算は、年間 1 億ドルであり、そのうちの 7,000 万ドルは同研究所の教員がそれぞれ国立衛生研究所(National Institutes for Health: NIH)や財団などのグラントから確保している。残りの 3,000 万ドルは、企業とのパートナーシップや寄付金などから得られている。

助教授から准教授、准教授からフルタイム教授へ昇格するとき、及び各ランクの中間に評価が行われており、フルタイム教授は評価が行われていない。また、正式な年次評価は一切行われていない。

4-6-2 研究者評価のねらい

助教授及び准教授の中間評価は、自分の行ってきた研究についてフィードバックをしてもらうために行われる。各ランクの最後には、昇格させるか否かを決定するための評価が行われる。またその結果を用いて、特別な褒賞の受賞者選出のための基礎情報とする場合もある。

4-6-3 評価方法

評価に係る委員会として、社長の下に学術評議会が設置されており、その下のアポイントメント委員会(シニア及びジュニアで構成される。)が評価を担当している。アポイントメント委員会の 3 分の 1 から半数は、学術評議会の委員でもある。さらに、数名のノーベル賞級の専門家を含む、9 名で構成される特別フェローが存在する。

評価を行う場合は、ソーク研究員と、外部の専門家で構成される委員会がアドホックに設置され、被評価者の研究実績に関する推薦状を全世界から収集(収集するのは被評価者)し、その内容を委員会が評価する。内容がよければ、アポイントメント委員会に対し、中間評価の場合は雇用の継続を、昇格評価の場合は昇格を推薦する。アポイントメント委員会で承認されれば、学術評議会、そこでさらに承認されれば社長に推薦が報告される。その後、特別フェローで審査され、場合により拒否権が発動される。ソーク研究所における評価システムは、必ず内部のメカニズムに加えて外部専門家の意見を求めることで、内部の意思決定が公平で偏りのないものとなるような仕組み(check and balance)を徹底させている。いずれの評価の段階において不合格となった場合、被評価者は 1、2 年以内に別の職を探さなければならない。ただし被評価者は、その評価までに就職活動をしており、不合格となってもすぐに転職している。

評価項目としては、アシスタントの中間評価の場合は研究の進捗状況を審査され、アソシエートの中間評価の場合は評価の内容が厳しくなり、パラダイムシフトとなる研究を実施しているか否かが問われる。評価システムには柔軟性があり、昇給の早さやアソシエートからフルに移る評価のタイミングについては、被評価者がある程度自由に決めることができる。評価の内容としては、純粋に研究成果が問われる。論文数、特許申請数、研究費獲得状況、教育活動等については、一切評価項目となっていない。なお、年次評価は行われていないが、ジュニアは年に 1 度特別フェローとミーティングを行い、口頭で指導を受けている。なお、評価結果に関するクレームは、一切受け付けられない。

評価結果は、褒賞を与えるときの参考としている。また、NIH 等への提案書に、自分の給与を記述することになっており、その額のレベルを決めるのに評価結果が利用されている(給与額は会社側より示されており、毎年 3%~4%増額されている。)

4-6-4 研究者評価の導入に至るまでの経緯

昇格時の評価制度自体は設立当時からあったが、中間評価の制度は5年～10年前に始まった。ジュニアにおける中間評価制度が導入された理由は、昇格評価の時にいきなり審査されるのではなく、途中の段階で自分へのフィードバックを得たいという理由で、ジュニアから提案があり導入された。

4-6-5 現在の評価方法のメリット・デメリット

現在の評価制度で、期待通りの成果が得られていると思っている。メリットとしては、研究員の競争力維持を確実にするものである。通常高齢になると生産性が低下するが、ソークにおいては、それはない。ジュニアに評価制度についてアンケートをとったところ、ここまで質の高い評価結果が被評価者にフィードバックされることはないという意見があり、ジュニアはこの評価制度を変えて欲しくないと言っている(インタビュー担当者は、ハーバード、UCSF、ウィスコンシン大学の教員を経験してきており、その中でもソークの評価制度が一番良いと思っているとのこと)。

4-6-6 評価の改善システム

会社は外部資金が減少していることを受け、300万ドルを運用して得た資金(15万ドル)を、フルタイム教授に還元しようとしている。その場合、会社側は何らかの評価を実施しようと計画しているが、フルタイム教授を評価することは、やる気をそぐ原因となるとの考えより、良いことではないと思っている。

4-6-7 その他

フルタイム教授は、10年契約を複数回行える。許容されている最後の契約以降については制度がないため、現在検討している段階である。内容としては、契約時点で外部資金を獲得している場合は、その後も継続の可能性が高い。契約時点で外部資金がない場合も、当該分野で名実共に著名であれば、その後短期契約で継続される可能性が高い。契約時点で外部資金がない場合、かつ当該分野で名実共に著名でもなければ、雇用の継続はその時の予算状況による。

ジュニアにはスタートアップパッケージと呼ばれる予算が、3年分まとめて会社より提供される。その中で自分の給与や研究費等を賄う必要がある。これはジュニア(助教授)の3年間までであり、それ以降は自分で外部ファンドを獲得しなければならない。

最近 NIH のグラントが減少する上、条件付き(予算の使用目的が制限されている等)のグラントが増えているらしく、このためフルタイム教授は、自分の給料を自助努力で賄えなくなっている。

大学の評価制度について言えば、米国においては、優秀な大学は研究グラントの大部分を獲得しており、獲得した予算分の研究責任を負っており、そうでない大学については、研究グラントを獲得することが難しい状況にあるため、研究より教育に力を入れている。したがって、大学における研究者の評価制度では、研究グラントを獲得できる優秀な大学の研究者に対しては、研究の成果を重視した評価項目により評価を行い、そうでない大学の研究者に対しては、教育を重視した評価項目により評価を行うことが望ましいと考える。また、研究グラントを獲得できている研究者については、研究成果の質の維持、引いては大学の質の維持のために、学内の関係者による評価だけではなく、学外、海外の専門家により、その成果が評価されるべきである。

4-7 D 研究所⁷

4-7-1 組織の概要、研究者評価の概要

100年以上前に設立された民間NPO研究機関で、研究だけでなく教育機関でもある。教員は43名、大学院生は125名、数百名のポスドク、合計1,000人程度の研究機関であり、がん、神経バイオ、植物遺伝子工学、バイオインフォマティクスの研究を行っている。予算は年間1億2500万ドルであり、内45%がNIH、NSF等の連邦政府からのグラントとなっている。残りは民間の財団等から資金を得ているが、当研究所はNPOであるため、予算は全て研究居の維持、研究開発予算、人件費等に全て支払われており、収益はない。教育活動においても有名で、年間8000人が研究プログラムに参加する。大学院生を中心とした授業を行っているが、大学生、高校生に対しても授業を行っている。

教員に対し年次評価は行われていないが、助教授から准教授、准教授から教授になるときに評価が行われる。教授になってからは、評価は行われない。ただしテニユアではない。

4-7-2 研究者評価のねらい

研究所の質を維持し、生産性の低い教授を排除するためである。

4-7-3 評価方法

教員に対する年次評価はないが、それは当研究所が小規模の組織であり、プログラム統括者は、教員の活動状況を日々把握(月に一度グループ会議を開催して、評価を含め様々な案件を議論)しているため、何か問題があれば直接本人に指導することができるためである。

通常当研究所では助教授レベルで教員を雇用して5年契約を結び、その後3.5~4年で准教授に昇格するための評価がある。全研究統括者は、プログラム統括者に対して、准教授になる可能性のある被評価者を推薦する。その時、論文数、グラント獲得状況、他の教員との関係、リーダーシップの評価項目で評価される。被評価者は、一般の研究者・学生に対して講義を行う。被評価者のメンターは、全教員の前で被評価者の活動状況を説明し、合格すれば昇格する。

准教授から教授へ昇格する場合は、准教授も5年契約となっているため、3.5~4年で教授に昇格するための評価がある。全研究統括者は、プログラム統括者に対して、教授になる可能性のある被評価者を推薦する。その時の評価項目は、重要な論文を公表したか、グラント獲得状況、その分野の牽引者になりそうか(国際的、全米の会議に招聘されたか)、及び論文審査である。被評価者は、一般の研究者・学生に対して講義を行い、被評価者のメンターは、全教員の前で被評価者の活動状況を説明する。それに合格すれば、当該分野及び周辺分野の専門家を15人リストアップし、被評価者の科学的活動の貢献等について推薦状を求めて、外部からのインプットを得る。推薦状が集まると、教授全員が推薦状を読み、素晴らしいという評価が得られていれば、議論により昇格させるか否かを社長及び全研究統括者に報告する。社長と全研究統括者は、会社の評議会(外部委員)の中の科学者と、被評価者について議論する。そこで合格すれば、評議会の全メンバーの前で昇格させるか否かを決めるために投票を行う(ほぼ却下されることはない)。3.5~4年目に評価を行うのは、被評価者の能力が高い場合も低い場合も、早めに結論を出すためである(能力が低い場合、早めに昇格しないという結論が出されると、転職のための猶予がそれだけ長くなる。)

教授になったとしても永年雇用ではなく、5年毎の自動契約(rolling 5 tenure)形態をとっているが、途中で解雇されることもあり、その場合は契約期限までに研究所を去らなければならない。

教員を解雇する際、研究成果が問題であれば、全研究統括者がまず対象者をインタビューし、向上する意欲が認められない場合は、全研究統括者は対象者を解雇することができる。

評価結果と給料の関係は、教員は昇格と共に給料が増額されるが、給与のための評価は行われていない。給与は、社長及び全研究統括者が全体をみてインフレ、公平性等を考慮して決定する。ただし、

⁷ 調査対象研究所の希望により名称は非公開としている。

特に主要なブレークスルーがあった教員に対しては、それに対する給与の増額を行っているが、教員は給料のために研究をしているという意識はない。

4-7-4 研究者評価の導入に至るまでの経緯

評価システム自体は、機関設立時にすでに導入されていた。教授に対する正式な評価制度を導入することも検討したが、十分な必要性が見いだせなかったのが、実施していない。また、現時点では、評価制度に対する問題は発生していない(契約時に評価制度について合意しているため)。また評価制度を理由に退職した教員はいない。

4-7-5 現在の評価方法のメリット・デメリット

現在の制度で満足している。他の機関もこの制度を導入した方が良いと考えている。

メリットとしては、生産性の低い教員が生まれにくい仕組みとなっている上、チェックアンドバランス(多面的評価及び外部評価)が効いている。解雇される場合も、契約期限までの猶予がある点がメリットである。

4-7-6 評価の改善システム

現在の評価制度を改良する気はない。あえて言えば、教授を定期的に評価することを議論する可能性はある。しかし教授は問題なく活動しており、さらに評価を行うことは不要だと考えている。ただし、何か問題があれば、研究プログラム統括者と全研究統括者によるミーティングの際に討議されることになる。

4-8 海外の研究者評価先進事例調査のまとめ

大学2、公的研究機関2、民間研究機関3の合計7つの研究者評価海外先進事例に対してインタビュー調査を実施した。結果をまとめると以下ようになる。

4-8-1 研究者評価の長い実績

調査対象とした7つの機関は大学、公的研究機関、民間研究機関を問わず、いずれも研究者評価を導入したのはかなり以前であり、試行錯誤をして経験を積んできている。ただし、結果として導入されている研究者評価の内容は各機関で異なったものとなっている。

4-8-2 定期的な年次評価と昇格のための不定期な評価

大別して、毎年評価することが主体の機関と、昇格等の際のみで毎年の評価を行わない機関がある。

前者は定期的に活動をチェックする必要があると考える機関で、メリーランド大学、マサチューセッツ工科大学、フェルミ国立加速器研究所、ブルックヘブン国立研究所、バテルが挙げられる。

後者は昇格等のタイミングでのみ評価すればよいという考える機関で、ソーク研究所、D 研究所が挙げられる。毎年の評価を行わない理由は、小規模組織で常に評価と指導が出来ている、といった理由が挙げられている。さらに、これら機関は教授、フルタイム教授に関しては評価を行っていないが、昇格時の評価を経てその段階に至った研究者はさらに生産性を高めたり、フィードバックを行ったりする必要性を感じないという考え方と思われる。

一般に大学は教授、准教授、助教授という資格を持ち、一定以上はテニユアを得るシステムになっているが、大学以外の研究機関でも職位があれば昇格のための評価が必要である。年次評価を行っている場合、それが昇格の評価と独立しているかどうかは機関によって異なっている。

4-8-3 給与等の処遇への反映

評価結果を給与等の処遇に反映することはすべての機関で行われている。ただし、研究者の活動内容をチェックし、以降の活動に反映させるという用途にも活用されている。これは特に昇格のために行われているのではない年次評価についてあてはまる。

処遇については反映してはいるものの、研究者のインセンティブは金銭面だけではないという意見もあった。たとえば、バテルについては、研究者育成のために評価をするという考え方が強く出されており、評価結果の研究者へのフィードバックがきわめて重視されている。

4-8-4 ハイレベル研究者の評価における外部の有識者の参加

評価は機関内部で行われる例が多いが、バテル、ブルックヘブン国立研究所、ソーク研究所、D 研究所では、上位に属する資格に上がる際に、外部の研究者も加えた評価を行っている。これは、ハイレベルの研究者は当該分野で世界水準に達していることが必要であり、それは内部だけでは評価できないという考え方 (check and balance) と思われる。

5 研究者評価システムの構築への提言

5-1 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である。具体的な実施方法や結果の活用方法は、その目的に即したものとして設計される必要がある。

大学等、独立行政法人で研究者評価を導入するねらいとしては、自己点検による意識改革、研究レベル向上、教育レベル向上、社会貢献の推進、組織運営の評価・改善のための資料収集といった活動の質的向上が挙げられているが、社会に対する説明責任、評価制度導入の政策的要請への対応といった外的要因を意識したねらいも多い。実際、導入時期から見ても、法人化等の社会的な要因が強く影響し、評価制度の導入をまずは先行させた状況がうかがえる。そのため、教育・研究の向上へとつながるような実質的な評価へと展開するために望ましい評価手法や活用方法が課題となっている。

一方、研究者評価の経験が長い民間企業等の先進事例においては、研究者評価のねらいとして、モチベーションの向上やキャリア開発・人材育成が重視されるようになってきている。そのため、評価項目だけではなく、結果を研究者にどのようにフィードバックするかについても重視している。評価によって組織が研究者に期待する内容を明確化し、研究者がそのパフォーマンスを最大限に発揮できる組織とするための手段として、評価を実施するという考え方が明確である。

どのような評価方法が望ましいか、どのように評価結果を活用するかは目的とした効果が得られるかという観点で議論されるべきである。大学や独立行政法人においても、組織としての目的や特性に応じて、何のために研究者評価を行うかを明確にし、それを実現するための評価となっているかを常に検討することが重要である。

5-2 組織・業務の特性に応じた評価方法の設定

具体的な評価方法(評価手法、評価項目、評価基準、評価指標(定性的・定量的)等は、目的に加えて組織や業務の特性に応じて設計される必要がある。

5-2-1 組織・業務の特性と適した評価手法の関係

今回の調査から、組織・業務の特性と適した評価手法の関係は図 5-1のように整理される。

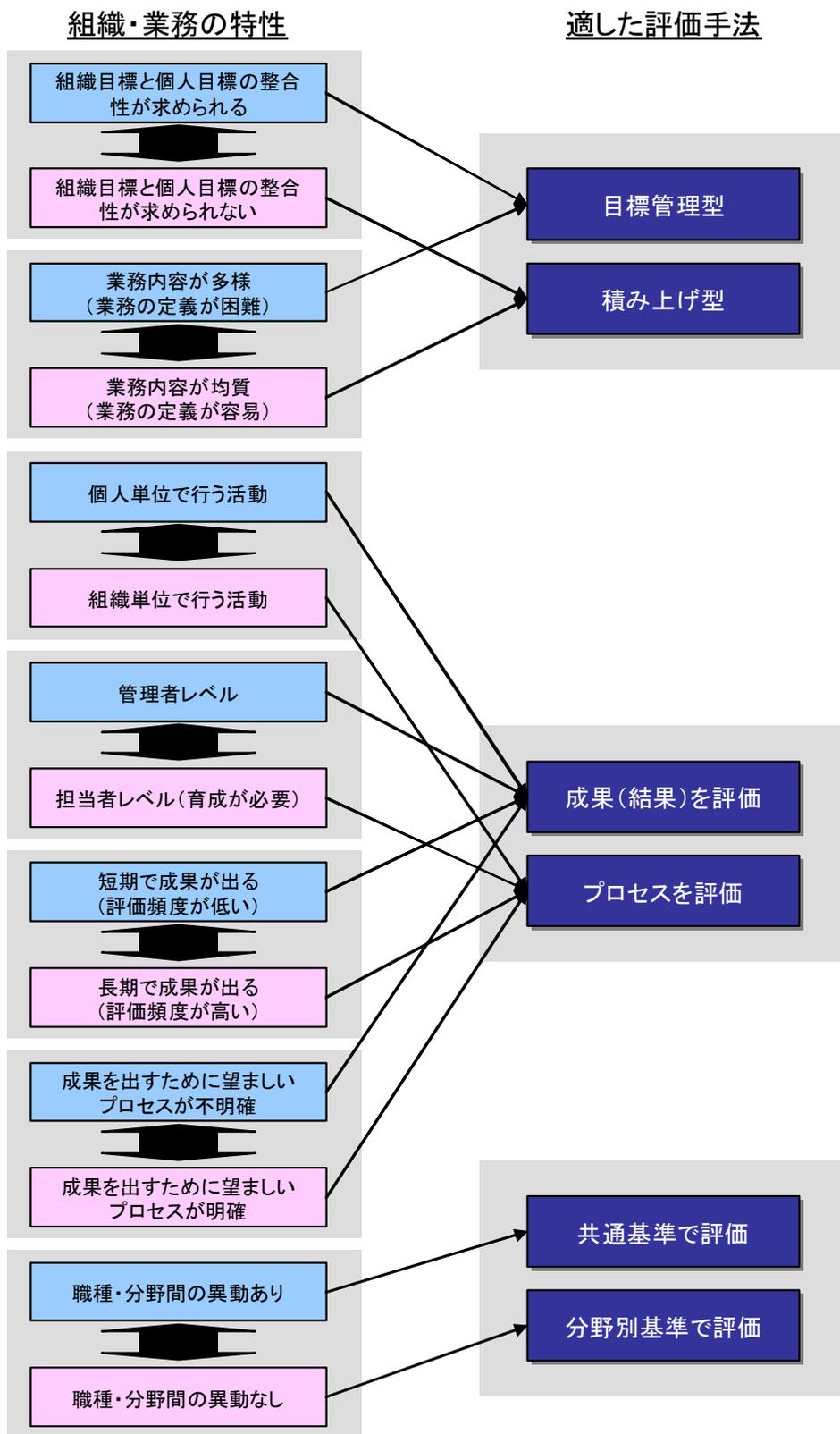


図 5-1 組織・業務の特性と適切な評価手法

まず、目標を設定してその達成度を評価する「目標管理型」と、個別の項目の評価を点数化して積み上げる「積み上げ型」を比較すると、評価の目的として組織の目標と整合した個人の活動を奨励することを目的とする場合は「目標管理型」が向いている。また、手法の実現性として、業務内容が均質であり、実施している業務の大半を評価項目としてリストアップすることが可能な場合は「積み上げ型」が可能だが、業務内容が様々で、すべてリストアップすることが困難な場合は柔軟性がある「目標管理型」のほうが適していると考えられる。

組織としての目標と整合した研究活動が重視されている民間企業や独立行政法人では、「目標管理型」が多く導入されている。また、大学等や独立行政法人は教員または研究者という単一の職種が大半であるため、それに適した評価手法の導入が可能であり、「積み上げ型」の導入も可能となっている。一方、民間企業で研究者以外の職種も含めて評価方法を設計する場合、「積み上げ型」では、それぞれの職種毎に評価項目を予め定義しなければならないことになり、かつ職種間の比較が難しくなる。したがって、職種に依存しないコンピテンシー等を共通の評価項目とするなどしない限り複雑になってしまう。ただし、「目標管理型」においても、目標設定自体の個人差など、相対比較が難しいという課題は存在する。また、大学や独立行政法人であっても、近年は教育活動について組織として教育の内容や方法を検討し、責任を持つことが求められており、また、研究活動についても学内でのプロジェクト型研究の数が増している。また大学はいつそう戦略的な意思決定が求められるようになり、管理運営等の業務も重要になっている。このように、組織としての目標の明確化と達成への要求が近年高まっていることを背景に、目標管理型の評価をも一部取り入れることも一つの選択肢と考えられる。

次に、「成果(結果)を評価」する方法と、「プロセスを評価」する方法についてみると、個人単位で行う活動では、成果を個人に対応させることが容易であり、成果を評価する方法が実現しやすい。また、管理者のように自身の裁量で業務を行っている場合は結果も個人に帰することが適切と考えられるが、指示を受けて業務を行っている場合は、結果で評価することは適切でない場合が多い。そのため、民間企業では、管理者になるほど成果を重視して評価し、担当レベルはプロセスも重視して評価する事例が見られる。これには経験が浅い担当レベルは結果ばかりを要求するのではなく、育成する必要があるという考え方もある。成果が出る期間の長短についてみると、たとえば成果が出るまでに時間を要する研究の場合は、成果が出る前の段階でも評価を行わなければならないので、プロセスを評価することが考えられる。

したがって、大学教員等のように、研究者同士が独立して、比較的自由に研究活動を実施している場合には、成果で評価を行うことも適切な手段であると考えられる。一方で、チームやグループとして研究活動を行っている場合や、長期にわたる研究を実施している場合や、教育活動や管理運営についてはプロセスを評価する方法も有効となる。さらに、若手の研究者については成果のみで評価するのではなく、プロセスも評価することによって、望ましいプロセスを身につけさせて育成するという考え方も出来る。なお、成果で評価することの欠点としては、短期で確実に成果が出る研究に偏り、独創的なテーマにチャレンジしにくくなることがあるとされており、成果主義を導入してきた民間企業では、役割・プロセスやコンピテンシーの評価も取り入れるように見直しを行った事例が出てきている。特に、昇進・昇格においては、仕事の成果と本人の能力が必ずしも連動しないこともあり、コンピテンシーなどの能力評価を重視する企業が多くみられる。

組織全体として共通基準で評価を行うか、分野別に基準を設けて評価を行うかは、職種・分野間の人事異動の有無にも影響される。このような人事異動がある場合は、異動前後の職種・分野で評価結果を比較できることが必要になることがあるため、ある程度評価基準に整合が求められる。一方で、キャリアパスとして全く独立している場合は、それぞれの基準で評価を行っても問題は少なくなる。

5-2-2 評価手法の工夫

今回の調査では評価方法に関する現状の課題として、異なる研究分野や基礎研究と応用研究の比較が挙げられている。先進的な事例では、研究の特性別にグループ分けを行い、その中でのみ相対的

な評価を行うことによって、特性が異なる研究を比較することがないように工夫している。研究分野によって成果が論文となったり特許や標準になったりするほか、同じ論文でも数等が比較できないためである。海外事例では、特に上級の研究者に対しては外部の当該分野の研究者からの評価を参考にする事例も見られた。民間企業のように研究内容の機密性が求められない大学等や独立行政法人では、分野内でしか評価できない内容は外部の当該分野の研究者の評価も活用するのも1つの考え方である。

また、業績に結びつかない業務や間接業務が評価しにくいことについては、別途表彰や賞を設けることによって、評価制度で評価できない部分に報いる工夫が考えられる。特に、予め定義した業務を評価する積み上げ型ではこのような配慮が重要と考えられる。

5-3 研究者のインセンティブにつながる活用方法

評価結果の活用は評価の目的に応じて活用されるべきであり、特に創造性が要求される研究者に対しては、モチベーションの高低が成果に与える影響が大であることから、インセンティブにつながる方法を検討すべきである。

民間企業においては、組織等の単位で評価結果の相対的な位置づけが明らかになるような評価を行った上で、その結果を処遇に反映している。一方、大学等、独立行政法人では評価結果が研究者の処遇や報奨にまだあまり反映されていない。特に、大学等ではまだ評価結果が活用されていない。これは、導入して間もないことや、これまでに処遇の格差がなかったことなどが理由として考えられる。処遇の反映で先行している民間企業においては、賞与、給与、昇格ではそれぞれ業績とそれ以外のプロセス・コンピテンシー等の割合を変えるなどの工夫をしており、業績については賞与で重視する事例が多くなっている。

先進事例では、業績を処遇に反映する場合でも、業績を機械的に反映するのではなく、業績を評価者によって評価した上で、処遇に反映している。このことによって、設定された評価項目では表現しきれない要素の評価を加味して納得性を高めている。

研究活動の質的向上等に役立つ評価の活用方法としては、上述の処遇はもちろんであるが、先進事例においては評価者からのフィードバック方法等についても重視をしている。フィードバックを通じて、研究者のモチベーションを向上させ、活動の改善を図っていくことを期待している。

なお、評価が高い研究者を表彰する制度は、多くの先進事例で行われているが、研究者に対しては、低い評価を与えるよりも、良い評価を与える方がインセンティブとなるためという意見も多かった。

Herzbergの二要因論では、給与は不満を減らす要因とはなり得るが、やる気を引き出す要因となるのは仕事そのものへの興味や、達成、承認等であるとしている。従って、研究者の公平性、納得感の向上が目的であれば、処遇への反映が重要と考えられるが、研究者のモチベーションを高め、研究レベルを向上させることを目的とした場合には、それ以外の表彰や役割拡大といった評価の活用方法が重要になると考えられる。

表 5-1 Herzberg の動機付け要因と衛生要因

衛生要因 (不満を減らす要因)	給与、作業条件、業務上受ける監督、会社の政策と管理、職の保障、対人関係
動機付け要因 (やる気を引き出す要因)	達成、承認、仕事への興味、責任、成長、昇進

5-4 導入は十分な説明で研究者の理解を得ることが必要

研究者の業績評価導入に際しての最大の課題は教員・研究者の理解だが、これを解決する方策としては十分な説明を行うことが重要である。

業績評価を導入している大学等や独立行政法人においては、説明会の実施、交渉、教員・研究者を巻き込んだ検討会の実施、研修の実施、Q&A の作成など様々な工夫を行っている。また、本格実施の

前段階として試行実施を行うことも多く行われている。その他、情報システムを整備して評価事務の負担を軽減している事例もある。

処遇に反映することに対する反発が強かったため、処遇への反映を凍結・中止することによって導入した事例も大学等で見られるが、実施を通じて手法の改善と納得性を高め、目的にかなった評価結果の活用を見いだしていく必要がある。処遇の低下を伴う過度の競争環境を組織内に形成することは望ましくなく、インセンティブを高める点からも、まずは表彰や賞与など追加的な報奨制度からはじめ、優秀な教員には大学がそれを認識していることを示すことから始めるべきであろう。

教員・研究者の理解を得られない理由としては、評価手法以前に、これまで行ってこなかった評価を行うことに対する抵抗感もあるものと考えられる。そのため、既に何らかの評価が行われている昇任や昇給者の決定に新たな評価制度を導入することから始めるなど、段階的な導入方法も選択肢と考えられる。

5-5 評価の継続的な改善

研究者の業績評価については実施することで目的が達成されているかをチェックし、継続的な改善をしていくことが望まれる。

改善について、民間企業では経営層、独立行政法人では経営層と研究者、大学等では教員が見直しに参画する例が多くなっている。評価の目的、誰のための評価かを明確にした上で、改善プロセスを設計することが重要と考えられる。

完全な評価制度はないというのが先進事例において多く聞かれた意見である。長い歴史を持つ海外事例であっても導入している評価制度は様々である。たとえば論文数を目標とすれば共著論文が増えたり、成果主義を徹底すると過度の個人主義となったり、短期で成果が出やすい研究に偏るといった弊害が起こりうる。評価されない活動のモチベーションが低下することも起こりうる。「行った評価通りの研究者の行動が結果として得られる」という先進海外事例での指摘があった。そのため、実施によって目標が達成されているか、意図しない問題が生じていないかをチェックし、方法と運用を継続的に改善する努力が必要である。