

## 資料編

### ○アンケート調査票

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)

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)

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)

### ○アンケート調査結果

研究者評価導入の具体的課題と解決のための工夫(大学等、独立行政法人)

教員個人の評価結果の決定方法

### ○国内先進事例参考資料

横浜国立大学工学研究院 教員業績評価関連資料

### ○委員会プレゼン資料(小沼委員)

民間企業における研究テーマ評価と研究者評価について

## 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)

2008年2月12日

**MRI** 株式会社 **三菱総合研究所**

### 《はじめに》

このたび、株式会社三菱総合研究所では、文部科学省の委託により、教員・研究者の業績に関する評価についてのアンケート調査を行うことになりました。

この調査票は、我が国の大学、大学共同利用機関(研究所)すべてに対して送付しています。

大学を含む我が国の研究機関においては、研究者の個人業績評価の実施について、試行錯誤している状況です。本調査分析では、国内外における実態の把握と先進事例の収集を行うことにより、研究機関においてより良い個人業績評価システムの構築と運用を実現することを目的としています。

### 《アンケートの回答方法》

本アンケートは、郵送または電子メール返送のいずれかで回答してください。

いずれの方法も 2月27日(水)までに回答ください。

#### 【郵送によるご回答】

本調査票に直接記入の上、同封の返信用封筒にて返送ください。

#### 【電子メールによるご回答】

本調査用ウェブサイト(<http://www.stu-mri.jp/rd2/>)から調査票ファイルをダウンロードして記入し、[rd2@mri.co.jp](mailto:rd2@mri.co.jp)まで返信ください。

#### 【FAXによるご回答(締め切り直前の場合)】

締め切り直前の場合は、本調査票をFAXして頂いてもかまいません。

### 《回答頂いた情報の取り扱いについて》

ご回答頂いた内容につきましては、今回の調査目的に従って、統計的な分析、アンケートに引き続いて行われる先進事例についてのインタビュー依頼(依頼した場合でも、ご協力は任意です)のみに使用し、今回の調査目的以外の目的で利用することはございません。大学等が特定できる形で公開されることはございませんので、ご協力をお願い致します。なお、回答いただいた大学等には、まとめ次第、調査結果をフィードバックいたします。

### 《アンケートの目的や内容に関するお問い合わせ先》

株式会社三菱総合研究所 科学・安全政策研究本部 担当：高谷、森、山野  
 お問い合わせ用メールアドレス [rd2@mri.co.jp](mailto:rd2@mri.co.jp)  
 本調査用ウェブサイト(調査票ダウンロード、FAQなど) <http://www.stu-mri.jp/rd2/>  
 電話 (03) 3277-0555 FAX (03) 3277-0567

### ご記入された方の連絡先をご記入ください

#### 【重要】

※ご役職、ご氏名、ご連絡先(電話)、ご連絡先(電子メール)につきましては、個人情報となりますので、別紙「個人情報のお取り扱いについて」の説明文を読み、了解、承諾された上で記入ください。アンケート内容の確認、結果のフィードバック、インタビュー調査の依頼(任意)のみに利用します。

#### ＜ご記入欄＞

大学等名			
ご所属(部署)			
ご役職*		ご氏名*	
ご連絡先(電話)*		ご連絡先(電子メール)*	

本アンケートでは、貴大学・大学共同利用機関(研究所)における教員の業績評価の導入・実施状況についておたずねします。

- 「個人業績評価」とは、昇任などのために臨時に行われるものではなく、定期的に実施されているものとしします。
- 一部の教員に対して行われるものではなく、所属する教員全体を対象とした個人業績評価を対象とします。  
(適用除外者は一部に限定されているもの)
- 大学共同利用機関で、教育を実施していない場合、教育に関する設問は空欄としてください。

### 問1 個人業績評価の実施状況とねらい

まず、個人業績評価の実施状況についておたずねします。

問1-1 教員の個人業績評価を実施していますか。あてはまるもの 1つに○をつけてください。

1. 全学・全体の教員を対象に実施している
2. ほぼ全学・全体の教員を対象に実施している
3. 一部の部局の教員を対象に実施している
4. 実施していない(検討はしている) →問7へ
5. 実施していない(検討していない) →問7へ

1～3の場合、以降の設問に回答ください。

部局によって個人業績評価の内容が異なる場合、研究者数等で主要な部局における教員の個人業績評価についてお答えください。その場合には、想定した部局名を以下に記入ください。

一部の部局について 回答する場合、その部局名	(該当する場合のみ、さしつかえなければ具体名を記入下さい)
---------------------------	-------------------------------

問1-2 教員の個人業績評価を導入した時点のねらいはどのようなものでしたか。また、現在の目的、今後目的としたいものについて、それぞれいくつでも○をつけてください。

	導入時点の ねらい	現在の目的	今後目的と したいもの
教員の自己点検による意識改革	1	1	1
教員個人の研究レベル向上	2	2	2
教員個人の教育レベル向上	3	3	3
教員個人の外部資金獲得の推進	4	4	4
教員個人の社会貢献の推進	5	5	5
組織運営の評価・改善のための資料収集	6	6	6
教員の業務負荷の平準化	7	7	7
教員の公平性、納得感の向上	8	8	8
教員個人に期待される職務内容の明確化 (教育重視、研究重視等)	9	9	9
教員個人と組織の目標の連動	10	10	10
教員の人件費削減	11	11	11
社会に対する説明責任	12	12	12
評価制度導入の政策的要請への対応	13	13	13
その他(以下に具体的に)	14	14	14
不明・わからない	15	15	15

その他のねらい・目的

--

## 問2 個人業績評価の導入に至るまでの経緯

教員の個人業績評価の導入に至るまでの経緯についておたずねします。

問2-1 個人業績評価を導入したのはいつですか。試行実施、本格実施のそれぞれについてあてはまるもの 1つに○をつけてください。

	試行実施	本格実施
平成 15 年度以前(具体的に: _____ 年度ごろ)	1	1
平成 16 年度	2	2
平成 17 年度	3	3
平成 18 年度	4	4
平成 19 年度	5	5
不明・わからない→問 3 へ	6	6
試行は実施していない(試行せずに本格実施)	7	

問2-2 導入に際して問題となったことはどのようなことですか。あてはまるもの すべてに○ をつけた上で、具体的に書いてください。

1. 評価導入の目的についての教員の理解
2. 研究分野間の違い
3. 基礎研究と応用研究の違い
4. 短期での研究成果の評価方法
5. 教育活動の評価方法
6. 管理・運営に関する評価方法
7. 社会貢献活動の評価方法
8. 組織目標と整合した目標設定方法
9. 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)
10. 業績評価と他の評価とのバランス
11. 誰を評価者とするか
12. 評価者の養成(研修等)
13. クレームへの対応方法
14. 評価実施の負荷
15. 評価を行うための情報システムの整備
16. 評価結果の活用方法
17. 評価結果の開示(内容、範囲)
18. その他(以下に具体的に)

具体的な問題

--

問2-3 上記の問題を解決するためにどのような工夫をしましたか。具体的に書いてください。

--

問3 業績評価の方法について

問3-1 教員個人の評価結果は、最終的にどのように決定していますか。1.～7.で実施されているものすべてに○をつけてください。

1. 教員の業績を収集するのみ(総合的な判断は行わない)。
2. 教員の業績を数値で総合化する。
3. 教員の業績をもとに、教員本人がその優劣の判断を行う。
4. 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。
5. 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。
6. 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。
7. その他(以下に具体的に)

具体的な方法

問3-2 (問 3-1で 5.または 6.を選んだ場合のみ) 大学等の組織の目標との関係を明確にして、評価を行っていますか。最も近いもの 1つに○をつけてください。

- 1.行っている                      2. ある程度は行っている                      3.行っていない

問3-3 (問 3-1で 4.または 6.を選んだ場合のみ) 教員個人を評価するのは誰ですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 学長、理事長、所長
2. 学部長、研究科長、研究部長、センター長等
3. 学科長、専攻長、グループ長等
4. 同僚の教員
5. その他(具体的に: \_\_\_\_\_ )

問3-4 個人業績評価は、何年に一度実施することとしていますか。もっとも近いもの 1つに○をつけてください。

	業績データの収集	自己評価	本人以外による評価
1年に二度以上	1	1	1
毎年	2	2	2
2年に一度	3	3	3
3年に一度	4	4	4
4年に一度	5	5	5
5年に一度	6	6	6
6年以上に一度	7	7	7
実施していない	8	8	8

問3-5 評価の項目(問 3-6に挙げるようなもの)については、どのように決定していますか。あてはまるもの 1つに○をつけてください。

1. 全学・全体でほぼ共通のものとしている
2. 部局毎に決定している

問3-6 以下の項目を教員個人の業績評価に利用していますか。また、利用している場合、定性データ、定量データのどちらを重視していますか。それぞれあてはまるもの 1つに○をつけてください。

※点数化(有無によるものを含む)やランク付け(A、B、C など)をしても、定性データを活用している場合は「定性データ」と考えてください。

※問 3-5で「部局毎に決定している」と回答した場合は、研究者数等で主要な部局についてお答えください。

分類	項目	利用せず	利用		
			定量データ重視	定量/定性データ双方重視	定性データ重視
研究活動	成果の学術的価値	0	1	2	3
	成果がもたらす社会・経済・文化的な効果の価値	0	1	2	3
	論文・総説	0	1	2	3
	論文・総説の被引用	0	1	2	3
	技報の執筆	0	1	2	3
	専門書籍の編集、執筆	0	1	2	3
	学会発表・講演	0	1	2	3
	学会活動(役職等)	0	1	2	3
	特許・実用新案の出願・登録・ライセンス	0	1	2	3
	ノウハウの創出	0	1	2	3
	外部からの賞・表彰	0	1	2	3
	競争的資金など外部資金の獲得	0	1	2	3
	その他(表下の欄に具体的に)	0	1	2	3
教育活動	講義・演習担当数	0	1	2	3
	学生による授業評価	0	1	2	3
	教科書等の執筆	0	1	2	3
	研究室・ゼミの学生の指導	0	1	2	3
	博士学生の育成数	0	1	2	3
管理・運営	役職(学部長、学科長、学内・研究所内委員等)	0	1	2	3
	部局の設置趣旨に即した特定業務(教育・研究以外)の実績	0	1	2	3
社会貢献活動	生涯学習支援等	0	1	2	3
	学外の審議会・委員会	0	1	2	3
	診療活動、医療活動、教育臨床	0	1	2	3
	マスコミ投稿、掲載、出演	0	1	2	3
	国際貢献	0	1	2	3
	技術支援、技術相談	0	1	2	3

その他の研究活動の具体的な内容

--

問3-7 総合的な評価を行うための各項目(問 3-6の項目)に対する重み付け(具体的数値)の決定ルールについては、どのように決定していますか。あてはまるもの 1つに○をつけてください。

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 全学・全体でほぼ共通のルールで決定している</li> <li>2. 部局毎にルールを決定している</li> <li>3. 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 →問 3-9へ</li> </ol> |
|---|

問3-8 教員個人毎の各項目(問 3-6の項目)に対する重み付け(具体的数値)については、どのような手順で決定していますか。もっとも近いもの1つに〇をつけてください。

- |   |
|---|
| 1. 全学・全体、あるいは部局で組織として決定した重みを、機械的に適用する<br>(教員個人の意見は反映されない) |
| 2. 全学・全体、あるいは部局で組織として提示した重みをベースに、教員個人と調整の上、決定する           |
| 3. 教員個人が提示した重みをベースに、全学・全体、あるいは部局の組織と調整の上、決定する             |
| 4. 教員個人が自由に設定する(全学・全体、あるいは部局は組織として関与しない)                  |

問3-9 教育活動、研究活動等の実績については、どのように評価用のデータを収集していますか。もっとも近いもの1つに〇をつけてください。

- |  |
|--|
| 1. 原則として、評価のために、各教員自身が収集する               |
| 2. 原則として、通常の業務において事務部門が収集しているものを評価にも活用する |
| 3. その他(具体的に: _____)                      |

問3-10 教員個人の評価を行うために、教員が活動実績等の入力等を行う情報システムを整備していますか。あてはまるもの1つに〇をつけてください。

- |                          |
|--------------------------|
| 1. 整備しており、主として教員自身が入力する  |
| 2. 整備しており、主として事務職員等が入力する |
| 3. 整備していない               |

#### 問4 評価結果の活用

問4-1 個人業績評価をどのように活用していますか。それぞれについて、あてはまるもの1つに〇をつけてください。

	活用している	活用に向けて調整中	今後活用を検討したい	今後も活用を 考えていない・ 未定
給与	1	2	3	4
賞与・一時金・報奨金	1	2	3	4
昇任	1	2	3	4
雇用継続・任期延長 (雇用に時限がある者)	1	2	3	4
教員の基盤的研究費の配分	1	2	3	4
スペースの配分	1	2	3	4
教員の一部業務の免除 (研究時間の確保など)	1	2	3	4
学内・研究所内の表彰・賞	1	2	3	4
評価が悪かった教員に対する指導	1	2	3	4
その他(以下に具体的に)	1	2	3	4

その他の活用

--

問4-2 個人業績評価の個人別結果は、誰に対して開示されていますか。いくつでも○をつけてください。

※見ることができる場合、「開示されている」とします。

1. 評価対象者本人 2. 学部長/研究科長、学科長/専攻長等 3. 同僚の教員 4. 学生 5. 学内・研究所内全体 6. 学外・研究所外 7. 上記のいずれにも公開されていない 8. その他(具体的に: _____)
---

**問5 現在の業績評価方法の課題**

問5-1 現在の業績評価方法について、課題と感じている点は何ですか。課題と感じているものにいくつでも◎または○をつけてください。

◎:大いに課題と感じる(いくつでも)、○:課題と感じる(いくつでも)

	課題	課題と感じる (◎または○)
実施・方法	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	
	教育活動の評価手法の確立	
	管理運営の評価手法の確立	
	社会貢献活動の評価手法の確立	
	組織目標と整合した目標設定	
	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)	
	業績評価と他の評価(能力等)とのバランス	
	誰を評価者とするか	
	評価者の養成(研修等)	
	クレームへの対応	
	評価実施の負荷	
	評価を行うための情報システムの整備	
	評価結果の活用方法	
評価結果の開示(内容、範囲)		
効果	教員の活動への改善効果が出ない	
	教員のモチベーション向上効果が出ない	
	業績に結びつかない能力や努力が評価できない	
	達成度を上げるために目標が低く設定される	
	間接業務など、目立たない仕事が評価されにくい	
	評価を意識しすぎて、短期志向となり、大きな成果が出にくい	
その他	自己中心的となり、他者の仕事や組織の仕事に非協力的になる	
	研究者の理解、協力、納得	
	その他(以下に具体的に)	
	不明・わからない	

その他の課題

--

**問6 評価の改善システム**

問6-1 評価方法の見直しはどのくらいの頻度で行っていますか。もっとも近いもの 1つに○をつけてください。

1. 1年に二度以上    2. 毎年    3. 2年に一度    4. 3年に一度    5. 4年に一度  
6. 5年に一度    7. 6年以上に一度    8. 必要に応じて行うため頻度は決まっていない

問6-2 評価方法の見直しをする際には検討委員会等に誰が参画して検討していますか。あてはまるもの すべてに○をつけてください。

1. 経営層・経営部門    2. 教員    3. 評価作業の事務担当者    4. 外部有識者  
5. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

**問7 大学等について**

問7-1 研究分野は何ですか。あてはまるもの いくつでも○をつけてください。

1. 人文科学    5. 農学  
2. 社会科学    6. 保健  
3. 理学    7. その他(家政、教育、芸術・その他)  
4. 工学

問7-2 教員数(平成 19 年 3 月 31 日現在) ( \_\_\_\_\_ )人

問7-3 現在抱えている経営課題、経営目標はなんですか。 選択肢から選んで 3 つまで記入してください。

例) * 番目	1 番目	2 番目	3 番目
例) 1			

< 選択肢 > ここに直接○をつけないでください

1. 研究活動の充実    9. 物件費(人件費以外)の削減  
2. 教育活動の充実    10. 優秀な教員の獲得  
3. 社会貢献活動の充実    11. 成果が不十分な教員の処遇  
4. 学生の獲得    12. 教員のモチベーションの向上  
5. (外部資金以外の)収入拡大    13. 技術、ノウハウの継承  
6. 外部資金の獲得    14. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)  
7. 教員人件費削減  
8. 教員 以外の人件費削減

問7-4 過去 3 年間の大学全体の予算額の推移はどのようになっていますか。もっとも近いもの 1つに○をつけてください。

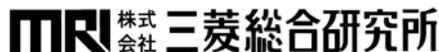
※大学等として受け入れた・受託した・補助を受けた資金(科学研究費補助金の間接経費)も含む。

1. 年平均 3%以上増加している。  
2. 年平均 1%以上 3%未満増加している。  
3. ほぼ変わらない。  
4. 年平均 1%以上 3%未満減少している。  
5. 年平均 3%以上減少している。

設問は以上です。ご協力ありがとうございました。  
記入もれがないか、もう一度ご確認の上、返送ください。

## 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)

2008年2月12日



### 《はじめに》

このたび、株式会社三菱総合研究所では、文部科学省の委託により、研究者の業績に関する評価についてのアンケート調査を行うことになりました。

この調査票は、研究開発型の独立行政法人すべてに対して送付しています。

我が国の研究機関においては、研究者の業績評価の実施について、試行錯誤している状況です。本調査分析では、国内外における実態の把握と先進事例の収集を行うことにより、研究機関においてより良い個人業績評価システムの構築と運用を実現することを目的としています。

### 《アンケートの回答方法》

本アンケートは、郵送または電子メール返送のいずれかで回答してください。

いずれの方法も 2月27日(水)までに回答ください。

#### 【郵送によるご回答】

本調査票に直接記入の上、同封の返信用封筒にて返送ください。

#### 【電子メールによるご回答】

本調査用ウェブサイト(<http://www.stu-mri.jp/rd2/>)から調査票ファイルをダウンロードして記入し、[rd2@mri.co.jp](mailto:rd2@mri.co.jp)まで返信ください。

#### 【FAXによるご回答(締め切り直前の場合)】

締め切り直前の場合は、本調査票をFAXして頂いてもかまいません。

### 《回答頂いた情報の取り扱いについて》

ご回答頂いた内容につきましては、今回の調査目的に従って、統計的な分析、アンケートに引き続いて行われる先進事例についてのインタビュー依頼(依頼した場合でも、ご協力は任意です)のみに使用し、**本調査目的以外の目的で利用することはありません。法人が特定できる形で公開されることはありませんので、ご協力をお願い致します。**なお、回答いただいた法人には、まとまり次第、調査結果をフィードバックいたします。

### 《アンケートの目的や内容に関するお問い合わせ先》

株式会社三菱総合研究所 科学・安全政策研究本部 担当：高谷、森、山野  
 お問い合わせ用メールアドレス [rd2@mri.co.jp](mailto:rd2@mri.co.jp)  
 本調査用ウェブサイト(調査票ダウンロード、FAQなど) <http://www.stu-mri.jp/rd2/>  
 電話 (03) 3277-0555 FAX (03) 3277-0567

### ご記入された方の連絡先をご記入ください

#### 【重要】

※ご役職、ご氏名、ご連絡先(電話)、ご連絡先(電子メール)につきましては、個人情報となりますので、別紙「個人情報のお取り扱いについて」の説明文を読み、了解、承諾された上で記入ください。アンケート内容の確認、結果のフィードバック、インタビュー調査の依頼(任意)のみに利用します。

#### ＜ご記入欄＞

独立行政法人名			
ご所属(部署)			
ご役職*		ご氏名*	
ご連絡先(電話)*		ご連絡先(電子メール)*	

本アンケートでは、貴法人における研究者の個人業績評価の導入・実施状況についておたずねします。

- 「個人業績評価」とは、昇任などのために臨時に行われるものではなく、定期的に実施されているものとします。
- 一部の研究者に対して行われるものではなく、所属する研究者全体を対象とした個人業績評価を対象とします。  
(適用除外者は一部に限定されているもの)

## 問1 個人業績評価の実施状況とねらい

まず、個人業績評価の実施状況についておたずねします。

問1-1 研究者の個人業績評価を実施していますか。あてはまるもの 1つに○をつけてください。

1. 法人全体の研究者を対象に実施している
2. ほぼ法人全体の研究者を対象に実施している
3. 一部の内部組織(センター等)の研究者を対象に実施している
4. 実施していない(検討はしている) →問7へ
5. 実施していない(検討していない) →問7へ

1～3の場合、以降の設問に回答ください。

内部組織(センター等)によって個人業績評価の内容が異なる場合、研究者数等で主要な組織における研究者の個人業績評価についてお答えください。その場合には、想定した組織名を以下に記入ください。

一部の内部組織(センター等)について回答する場合、その組織名	(該当する場合のみ、さしつかえなければ具体名を記入下さい)
--------------------------------	-------------------------------

問1-2 研究者の個人業績評価を導入した時点のねらいはどのようなものでしたか。また、現在の目的、今後目的としたいものについて、それぞれいくつでも○をつけてください。

	導入時点の ねらい	現在の目的	今後目的と したいもの
研究者の自己点検による意識改革	1	1	1
研究者個人の研究レベル向上	2	2	2
研究者個人の外部資金獲得の推進	3	3	3
研究者個人の社会貢献の推進	4	4	4
組織運営の評価・改善のための資料収集	5	5	5
研究者の負荷の平準化	6	6	6
研究者の公平性、納得感の向上	7	7	7
研究者個人と組織の目標の連動	8	8	8
研究者の人件費削減	9	9	9
社会に対する説明責任	10	10	10
評価制度導入の政策的要請への対応	11	11	11
その他(以下に具体的に)	12	12	12
不明・わからない	13	13	13

その他のねらい・目的

**問2 個人業績評価の導入に至るまでの経緯**

研究者の個人業績評価の導入に至るまでの経緯についておたずねします。

問2-1 個人業績評価を導入したのはいつですか。試行実施、本格実施のそれぞれについてあてはまるもの 1つに○をつけてください。

	試行実施	本格実施
平成 15 年度以前(具体的に: _____ 年度ごろ)	1	1
平成 16 年度	2	2
平成 17 年度	3	3
平成 18 年度	4	4
平成 19 年度	5	5
不明・わからない→問 3 へ	6	6
試行は実施していない(試行せずに本格実施)	7	

問2-2 導入に際して問題となったことはどのようなことですか。あてはまるもの すべてに○をつけた上で、具体的に書いてください。

1. 評価導入の目的についての研究者の理解
2. 研究分野間の違い
3. 基礎研究と応用研究の違い
4. 短期での研究成果の評価方法
5. 管理・運営に関する評価方法
6. 社会貢献活動の評価方法
7. 組織目標と整合した目標設定方法
8. 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)
9. 業績評価と他の評価とのバランス
10. 誰を評価者とするか
11. 評価者の養成(研修等)
12. クレームへの対応方法
13. 評価実施の負荷
14. 評価を行うための情報システムの整備
15. 評価結果の活用方法
16. 評価結果の開示(内容、範囲)
17. その他(以下に具体的に)

具体的な問題

問2-3 上記の問題を解決するためにどのような工夫をしましたか。具体的に書いてください。

問3 業績評価の方法について

問3-1 研究者個人の評価結果は、最終的にどのように決定していますか。1.~7.で実施されているものすべてに○をつけてください。

1. 研究者の業績を収集するのみ(総合的な判断は行わない)。
2. 研究者の業績を数値で総合化する。
3. 研究者の業績をもとに、研究者本人がその優劣の判断を行う。
4. 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。
5. 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。
6. 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。
7. その他(以下に具体的に)

具体的な方法

問3-2 (問 3-1で 5.または 6.を選んだ場合のみ)法人の組織の目標との関係を明確にして、評価を行っていますか。最も近いもの 1つに○をつけてください。

- 1.行っている                      2. ある程度は行っている                      3.行っていない

問3-3 (問 3-1で 4.または 6.を選んだ場合のみ)研究者個人を評価するのは誰ですか。あてはまるもの すべてに○をつけてください。

1. 理事長
2. 部門長、センター長、部長等
3. グループ長、課長等
4. 同僚の研究者
5. 部下
6. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

問3-4 個人業績評価は、何年に一度実施することとしていますか。もっとも近いもの 1つに○をつけてください。

	業績データの収集	自己評価	本人以外による評価
1年に二度以上	1	1	1
毎年	2	2	2
2年に一度	3	3	3
3年に一度	4	4	4
4年に一度	5	5	5
5年に一度	6	6	6
6年以上に一度	7	7	7
実施していない	8	8	8

問3-5 評価の項目(問 3-6に挙げるようなもの)については、どのように決定していますか。あてはまるもの 1つに○をつけてください。

1. 法人全体でほぼ共通のものとしている
2. 内部組織(センター等)毎に決定している

問3-6 以下の項目を研究者個人の業績評価に利用していますか。また、利用している場合、定性データ、定量データのどちらを重視していますか。それぞれあてはまるもの 1 つに○をつけてください。

※点数化(有無によるものを含む)やランク付け(A、B、C など)をしていても、定性データを活用している場合は「定性データ」と考えてください。

※問 3-5で「内部組織(センター等)毎に決定している」と回答した場合は、研究者数等で主要な組織についてお答えください。

分類	項目	利用せず	利用		
			定量データ重視	定量/定性データ双方重視	定性データ重視
研究活動	成果の学術的価値	0	1	2	3
	成果がもたらす社会・経済・文化的な効果の価値	0	1	2	3
	論文・総説	0	1	2	3
	論文・総説の被引用	0	1	2	3
	技報の執筆	0	1	2	3
	専門書籍の編集、執筆	0	1	2	3
	学会発表・講演	0	1	2	3
	学会活動(役職等)	0	1	2	3
	特許・実用新案の出願・登録・ライセンス	0	1	2	3
	ノウハウの創出	0	1	2	3
	外部からの賞・表彰	0	1	2	3
	競争的資金など外部資金の獲得	0	1	2	3
	その他(表下の欄に具体的に)	0	1	2	3
	管理・運営	役職(内部委員等)	0	1	2
内部組織(センター等)の設置趣旨に即した特定業務(研究以外)の実績		0	1	2	3
社会貢献活動	生涯学習支援等	0	1	2	3
	外部の審議会・委員会	0	1	2	3
	診療活動、医療活動、教育臨床	0	1	2	3
	マスコミ投稿、掲載、出演	0	1	2	3
	国際貢献	0	1	2	3
	技術支援、技術相談	0	1	2	3

6 その他の研究活動の具体的な内容

問3-7 総合的な評価を行うための各項目(問 3-6の項目)に対する重み付け(具体的数値)の決定ルールについては、どのように決定していますか。あてはまるもの 1 つに○をつけてください。

1. 法人全体でほぼ共通のルールで決定している
  2. 内部組織(センター等)毎にルールを決定している
  3. 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 →問 3-9へ

問3-8 研究者個人毎の各項目(問 3-6の項目)に対する重み付け(具体的数値)については、どのような手順で決定していますか。もっとも近いもの 1 つに○をつけてください。

1. 法人全体、あるいは内部組織(センター等)で組織として決定した重みを、機械的に適用する(研究者個人の意見は反映されない)
  2. 法人全体、あるいは内部組織(センター等)で組織として提示した重みをベースに、研究者個人と調整の上、決定する
  3. 研究者個人が提示した重みをベースに、法人全体、あるいは内部組織(センター等)の組織と調整の上、決定する
  4. 研究者個人が自由に設定する(法人全体、あるいは内部組織(センター等)は組織として関与しない)

問3-9 研究活動等の実績については、どのように評価用のデータを収集していますか。もっとも近いもの 1つに○をつけてください。

- |  |
|--|
| 1. 原則として、評価のために、各研究者自身が収集する<br>2. 原則として、通常の業務において事務部門が収集しているものを評価にも活用する<br>3. その他(具体的に: _____) |
|--|

問3-10 研究者個人の評価を行うために、研究者が活動実績等の入力等を行う情報システムを整備していますか。あてはまるもの 1つに○をつけてください。

- |  |
|--|
| 1. 整備しており、主として研究者自身が入力する<br>2. 整備しており、主として事務職員等が入力する<br>3. 整備していない |
|--|

**問4 評価結果の活用**

問4-1 個人業績評価をどのように活用していますか。それぞれについて、あてはまるもの 1つに○をつけてください。

	活用している	活用に向けて調整中	今後活用を検討したい	今後も活用を 考えていない・ 未定
給与	1	2	3	4
賞与・一時金・報奨金	1	2	3	4
昇任	1	2	3	4
雇用継続・任期延長 (雇用に時限がある者)	1	2	3	4
研究者の基盤的研究費の配分	1	2	3	4
スペースの配分	1	2	3	4
研究者の一部業務の免除 (研究時間の確保など)	1	2	3	4
内部での表彰・賞	1	2	3	4
評価が悪かった研究者に対する指導	1	2	3	4
その他(以下に具体的に)	1	2	3	4

その他の活用

--

問4-2 個人業績評価の 個人別結果 は、誰に対して開示されていますか。 いくつでも○をつけてください。

※見ることができる場合、「開示されている」とします。

- |  |
|--|
| 1. 評価対象者本人<br>2. 部門長等<br>3. 同僚の研究者<br>4. 法人全体<br>5. 外部<br>6. 上記のいずれにも公開されていない<br>7. その他(具体的に: _____) |
|--|

**問5 評価の改善システム**

問5-1 評価方法の見直しはどのくらいの頻度で行っていますか。もっとも近いもの 1つに○をつけて ください。

1. 1年に二度以上    2. 毎年    3. 2年に一度    4. 3年に一度    5. 4年に一度  
6. 5年に一度    7. 6年以上に一度    8. 必要に応じて行うため頻度は決まっていない

問5-2 評価方法の見直しをする際には検討委員会等に誰が参画して検討していますか。あてはまるもの すべてに○をつけて ください。

1. 経営層・経営部門    2. 研究者    3. 評価作業の事務担当者    4. 外部有識者  
5. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

**問6 現在の業績評価方法の課題**

問6-1 現在の業績評価方法について、課題と感じている点は何ですか。課題と感じているもの にいくつでも◎または○をつけて ください。

◎: 大いに課題と感じる(いくつでも)、○: 課題と感じる(いくつでも)

	課題	課題と感じる (◎または○)
実施・方法	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	
	管理運営の評価手法の確立	
	社会貢献活動の評価手法の確立	
	組織目標と整合した目標設定	
	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)	
	業績評価と他の評価(能力等)とのバランス	
	誰を評価者とするか	
	評価者の養成(研修等)	
	クレームへの対応	
	評価実施の負荷	
	評価を行うための情報システムの整備	
	評価結果の活用方法	
評価結果の開示(内容、範囲)		
効果	研究者の活動への改善効果が出ない	
	研究者のモチベーション向上効果が出ない	
	業績に結びつかない能力や努力が評価できない	
	達成度を上げるために目標が低く設定される	
	間接業務など、目立たない仕事が評価されにくい	
	評価を意識しすぎて、短期志向となり、大きな成果が出にくい	
	自己中心的となり、他者の仕事や組織の仕事に非協力的になる	
その他	研究者の理解、協力、納得	
	その他(以下に具体的に)	
	不明・わからない	

その他の課題

問7 貴法人について

問7-1 研究分野は何ですか。あてはまるものいくつでも○をつけてください。

- |         |                      |
|---------|----------------------|
| 1. 人文科学 | 5. 農学                |
| 2. 社会科学 | 6. 保健                |
| 3. 理学   | 7. その他(家政、教育、芸術・その他) |
| 4. 工学   |                      |

問7-2 研究者数(平成 19 年 3 月 31 日現在)

※「研究者」とは、大学(短期大学を除く。)の課程を修了した者、又はこれと同等以上の専門的知識を有する者で、特定のテーマを持って研究を行っている者をいいます。「研究補助者」、「技能者」、「研究事務その他関係者」は含みません。

( )人

問7-3 現在抱えている経営課題、経営目標はなんですか。選択肢から選んで 3 つまで記入してください。

例)*番目	1 番目	2 番目	3 番目
例) 1			

<選択肢> ここに直接○をつけしないでください

1. 研究活動の充実
2. 社会貢献活動の充実
3. (外部資金以外の)収入拡大
4. 外部資金の獲得
5. 研究者人件費削減
6. 研究者以外の職員人件費削減
7. 物件費(人件費以外)の削減
8. 優秀な研究者の獲得
9. 成果が不十分な研究者の処遇
10. 研究者のモチベーションの向上
11. 技術、ノウハウの継承
12. その他(具体的に:\_\_\_\_\_)

問7-4 過去 3 年間の法人全体の予算額の推移はどのようになっていますか。もっとも近いもの 1 つに○をつけてください。

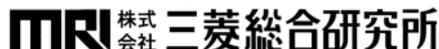
※法人として受け入れた・受託した・補助を受けた資金(科学研究費補助金の間接経費)も含む。

1. 年平均 3%以上増加している。
2. 年平均 1%以上 3%未満増加している。
3. ほぼ変わらない。
4. 年平均 1%以上 3%未満減少している。
5. 年平均 3%以上減少している。

設問は以上です。ご協力ありがとうございました。  
記入もれがないか、もう一度ご確認の上、返送ください。

## 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)

2008年2月12日



### 《はじめに》

このたび、株式会社三菱総合研究所では、文部科学省の委託により、研究者の業績に関する評価についてのアンケート調査を行うことになりました。

この調査票は、我が国の上場の企業のうち、研究開発費が多い200社に対して送付しています。

我が国の研究機関においては、研究者の業績評価の実施について、試行錯誤している状況です。本調査分析では、国内外における実態の把握と先進事例の収集を行うことにより、研究機関においてより良い個人業績評価システムの構築と運用を実現することを目的としています。

### 《ご記入にあたって》

研究部門、開発部門が複数存在する場合は研究部門について、研究部門が複数存在する場合は基礎研究に近い部門についてご回答ください。1社で複数回答いただく必要はありません。

本アンケートは、郵送または電子メール返送のいずれかで回答してください。

いずれの方法も **2月27日(水)**までに回答ください。

#### 【郵送によるご回答】

本調査票に直接記入の上、同封の返信用封筒にて返送ください。

#### 【電子メールによるご回答】

本調査用ウェブサイト(<http://www.stu-mri.jp/rd2/>)から調査票ファイルをダウンロードして記入し、[rd2@mri.co.jp](mailto:rd2@mri.co.jp)まで返信ください。

#### 【FAXによるご回答(締め切り直前の場合)】

締め切り直前の場合は、本調査票をFAXして頂いてもかまいません。

### 《回答頂いた情報の取り扱いについて》

ご回答頂いた内容につきましては、統計的な分析、アンケートに引き続いて行われる先進事例についてのインタビュー依頼(依頼した場合でも、ご協力は任意です)のみに使用し、**今回の調査目的以外の目的で利用することはございません。貴社が特定できる形で公開されることはございませんので、ご協力をお願い致します。**なお、回答いただいた企業には、まとまり次第、調査結果をフィードバックいたします。

### 《アンケートの目的や内容に関するお問い合わせ先》

株式会社三菱総合研究所 科学・安全政策研究本部	担当: 高谷、森、山野
お問い合わせ用メールアドレス <a href="mailto:rd2@mri.co.jp">rd2@mri.co.jp</a>	
本調査用ウェブサイト(調査票ダウンロード、FAQなど)	<a href="http://www.stu-mri.jp/rd2/">http://www.stu-mri.jp/rd2/</a>
電話 (03) 3277-0555	

### ご記入された方の連絡先をご記入ください

#### 【重要】

※ご役職、ご氏名、ご連絡先(電話)、ご連絡先(電子メール)につきましては、個人情報となりますので、別紙「個人情報の取り扱いについて」の説明文を読み、了解、承諾された上で記入ください。アンケート内容の確認、結果のフィードバック、インタビュー調査の依頼(任意)のみに利用します。

### ＜ご記入欄＞

企業名			
ご所属(部署)			
ご役職*		ご氏名*	
ご連絡先(電話)*		ご連絡先(電子メール)*	

## 問1 研究者評価の全体像

はじめに、研究者評価の全体像についておたずねします。

- 「研究者」とは、管理職層ではなく、実際に研究実務を行っている者としてします。
- 一部の研究者に対して行われるものではなく、所属する研究者全体を対象とした評価を対象とします。(適用除外者は一部に限定されているもの)
- 部門の中の部署や分野によって個人業績評価の内容が異なる場合、研究者数等で主要な部署・分野における研究者の個人業績評価についてお答えください。

問1-1 研究者をどのように評価していますか。例を参考に、評価目的別に、評価項目に◎、○、△をつけてください。

◎:50%のウェイト、○:30~49%のウェイト、△:30%未満、あるいは参考

評価項目	評価目的	例	給与	賞与・一時金・報奨金	昇進・昇格
A	成果(業績) (研究成果、組織への貢献、社会への貢献)	◎			
B	対象者の専門性、業務プロセス、行動特性・コンピテンシー	○			
C	年齢				
D	勤続年数、経験年数	△			
E	多面評価結果(360°評価)				
F	その他(以下に具体的に)				

その他の評価項目

--

以降では、「A 成果(業績)」の評価について、回答ください。

## 問2 成果(業績)評価の方法について

問2-1 研究者個人の成果(業績)について、どのように評価していますか。実施しているものすべてに○をつけてください。

1. 加点方式 : 項目の点数を加算していく
2. 目標管理(MBO) : 目標に対する達成度をみる
3. 相対評価 : 全体枠の中で順位付け、ランク付けする(S:○○%、A:○○%・・・)
4. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

問2-2 以下の項目を研究者個人の成果(業績)の評価に利用していますか。また、利用している場合、定性データ、定量データのどちらを重視していますか。それぞれあてはまるもの 1つに〇をつけてください。

※点数化(有無によるものを含む)やランク付け(A、B、C など)をしても、定性データを活用している場合は「定性データ」と考えてください。

分類	項目	利用せず	利用		
			定量データ重視	定量/定性データ双方重視	定性データ重視
研究活動	成果の事業への貢献 <sup>§</sup>	0	1	2	3
	成果の学術的価値	0	1	2	3
	成果がもたらす社会・経済・文化的な効果の価値	0	1	2	3
	論文・総説	0	1	2	3
	論文・総説の被引用	0	1	2	3
	技報の執筆	0	1	2	3
	専門書籍の編集、執筆	0	1	2	3
	学会発表・講演	0	1	2	3
	学会活動(役職等)	0	1	2	3
	特許・実用新案の出願・登録・ライセンス	0	1	2	3
	ノウハウの創出	0	1	2	3
	外部からの賞・表彰	0	1	2	3
	競争的資金など外部資金の獲得	0	1	2	3
	その他(表下の欄に具体的に)	0	1	2	3
組織活動	組織活動への貢献(内部委員等)	0	1	2	3
	研究以外の業務の実績	0	1	2	3
社会貢献活動	外部の審議会・委員会	0	1	2	3
	マスコミ投稿、掲載、出演	0	1	2	3
	国際貢献	0	1	2	3
	技術支援、技術相談	0	1	2	3

§ 「成果の事業への貢献」とは、製品化、事業化に限定されず、開発投資に結びついた、業務改善に役立った等、広くとらえてください。

その他の研究活動の具体的な内容

問2-3 総合的な評価を行うための各項目(問2-2の項目)に対する重み付け(具体的数値)の決定ルールについては、どのように決定していますか。あてはまるもの 1つに〇をつけてください。

1. 部門全体でほぼ共通のルールで決定している
  2. 部門内の部署・分野毎にルールを決定している
  3. 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 →問2-5へ

問2-4 研究者個人毎の各項目(問 2-2の項目)に対する重み付け(具体的数値)については、どのような手順で決定していますか。もっとも近いもの 1つに○をつけてください。

1. 部門全体、あるいは部門内の部署・分野で組織として決定した重みを、機械的に適用する(研究者個人の意見は反映されない)
2. 部門全体、あるいは部門内の部署・分野で組織として提示した重みをベースに、研究者個人と調整の上、決定する
3. 研究者個人が提示した重みをベースに、部門全体、あるいは部門内の部署・分野の組織と調整の上、決定する
4. 研究者個人が自由に設定する(部門全体、あるいは部門内の部署・分野は組織として関与しない)

問2-5 研究者個人の成果(業績)評価は、どれくらいの頻度で実施していますか。もっとも近いもの 1つに○をつけてください。

1. 1年に二度以上
2. 毎年
3. 2年に一度
4. 3年に一度
5. 4年に一度
6. 5年に一度
7. 6年以上に一度

問2-6 研究活動等の実績については、どのように評価用のデータを収集していますか。もっとも近いもの 1つに○をつけてください。

1. 原則として、評価のために、各研究者自身が収集する
2. 原則として、通常の業務において事務部門が収集しているものを評価にも活用する
3. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

問2-7 研究者個人の評価を行うために、研究者が活動実績等の入力等を行う情報システムを整備していますか。あてはまるもの 1つに○をつけてください。

1. 整備しており、主として研究者自身が入力する
2. 整備しており、主として事務職員等が入力する
3. 整備していない

**問3 評価結果の活用**

問3-1 研究者個人の成果(業績)評価は、問 1-1で挙げた以外に、どのように活用していますか。それぞれについて、あてはまるもの 1つに○をつけてください。

	活用している	活用に向けて調整中	今後活用を検討したい	今後も活用を 考えていない・ 未定
研究者の一部業務の免除 (研究時間の確保など)	1	2	3	4
社内の表彰・賞	1	2	3	4
評価が悪かった研究者に対する指導	1	2	3	4
その他(以下に具体的に)	1	2	3	4

その他の活用

問3-2 研究者の成果(業績)評価の個人別結果は、誰に対して開示されていますか。 いくつでも○をつけてください。

※見ることができる場合、「開示されている」とします。

1. 評価対象者本人
  2. 上長等
  3. 同僚の研究者
  4. 部門全体
  5. 外部
  6. 上記のいずれにも公開されていない
  7. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

**問4 評価の改善システム**

問4-1 研究者の成果(業績)評価方法の見直しはどのくらいの頻度で行っていますか。もっとも近いもの 1つに○をつけてください。

1. 1年に二度以上
  2. 毎年
  3. 2年に一度
  4. 3年に一度
  5. 4年に一度
  6. 5年に一度
  7. 6年以上に一度
  8. 必要に応じて行うため頻度は決まっていない

問4-2 研究者の成果(業績)評価方法の見直しをする際には検討委員会等に誰が参画して検討していますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 経営層・経営部門 2. 研究者 3. 評価作業の事務担当者 4. 外部有識者 5. その他(具体的に: _____)
---

**問5 現在の成果(業績)評価方法の課題**

問5-1 現在の成果(業績)評価方法について、課題と感じている点は何ですか。課題と感じているものにいくつでも◎または○をつけてください。

◎:大いに課題と感じる(いくつでも)、○:課題と感じる(いくつでも)

	課題	課題と感じる (◎または○)
実施・方法	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	
	組織貢献の評価手法の確立	
	社会貢献活動の評価手法の確立	
	組織目標と整合した目標設定	
	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)	
	成果(業績)評価と他の評価(能力等)とのバランス	
	誰を評価者とするか	
	評価者の養成(研修等)	
	クレームへの対応	
	評価実施の負荷	
	評価を行うための情報システムの整備	
	評価結果の活用方法	
評価結果の開示(内容、範囲)		
効果	研究活動への改善効果が出ない	
	研究者のモチベーション向上効果が出ない	
	成果(業績)に結びつかない能力や努力が評価できない	
	達成度を上げるために目標が低く設定される	
	間接業務など、目立たない仕事が評価されにくい	
	評価を意識しすぎて、短期志向となり、大きな成果が出にくい	
	自己中心的となり、他者の仕事や組織の仕事に非協力的になる	
その他	研究者の理解、協力、納得	
	その他(以下に具体的に)	
	不明・わからない	

その他の課題

--

問5-2 これまでに成果(業績)評価の見直しを行ったことがある場合は、その内容を記入ください。

例)

- 他組織への貢献も含めて、組織貢献度を重視するようにした。
- 業務実施のプロセスを重視するようにした。
- 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。
- 直接成果と間接成果の両方の視点により成果を判定するようにした。
- 成果評価と能力評価を組み合わせた。
- 先行開発と事業化研究は分けて評価するようにした。
- 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。
- 特許、論文等のチャレンジ項目も評価するようにした。
- 評価者との面談を実施して、2way コミュニケーションを行うようにした。

**問6 貴社の研究開発部門について**

回答された研究開発部門について回答ください。

問6-1 研究開発部門において、主な研究分野は何ですか。あてはまるものいくつでも○をつけてください。

- |                 |                  |                |
|-----------------|------------------|----------------|
| 1. 人文・社会科学の基礎研究 | 7. 人文・社会科学の応用研究  | 13. 人文・社会科学の開発 |
| 2. 理学の基礎研究      | 8. 理学の応用研究       | 14. 理学の開発      |
| 3. 工学の基礎研究      | 9. 工学の応用研究       | 15. 工学の開発      |
| 4. 農学の基礎研究      | 10. 農学の応用研究      | 16. 農学の開発      |
| 5. 保健(医歯薬)の基礎研究 | 11. 保健(医歯薬)の応用研究 | 17. 保健(医歯薬)の開発 |
| 6. その他分野の基礎研究   | 12. その他分野の応用研究   | 18. その他分野の開発   |

問6-2 研究者数(平成 19 年 3 月 31 日現在)

※「研究者」とは、大学(短期大学を除く。)の課程を修了した者、又はこれと同等以上の専門的知識を有する者で、特定のテーマを持って研究を行っている者をいいます。「研究補助者」、「技能者」、「研究事務その他関係者」は含みません。

( )人

問6-3 研究開発部門において、現在抱えている経営課題、経営目標はなんですか。選択肢から選んで3つまで記入してください。

例) *番目	1 番目	2 番目	3 番目
例) 1			

<選択肢> ここに直接○をつけしないでください

- |                         |
|-------------------------|
| 1. 研究成果の事業化・商品化         |
| 2. 研究活動の充実              |
| 3. 社会貢献活動の充実            |
| 4. 研究者の人件費削減            |
| 5. 研究者 <u>以外</u> の人件費削減 |
| 6. 人件費以外の経費削減           |
| 7. 優秀な研究者の獲得            |
| 8. 成果が不十分な研究者の処遇        |
| 9. 研究者のモチベーションの向上       |
| 10. 技術、ノウハウの継承          |
| 11. その他(具体的に: _____)    |

問6-4 過去 3 年間の研究開発部門の予算額の推移はどのようになっていますか。もっとも近いもの1つに○をつけてください。

- |                         |
|-------------------------|
| 1. 年平均 3%以上増加している。      |
| 2. 年平均 1%以上 3%未満増加している。 |
| 3. ほぼ変わらない。             |
| 4. 年平均 1%以上 3%未満減少している。 |
| 5. 年平均 3%以上減少している。      |

設問は以上です。ご協力ありがとうございました。  
記入もれがないか、もう一度ご確認の上、返送ください。

## 研究者評価導入の具体的課題と解決のための工夫(大学等)

区分	導入の問題(具体的内容)	解決のための工夫
国立大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価制度導入そのものへの反対。</li> <li>・処遇への反映。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大学の置かれている状況を何回も説明して、最終的に理解を得た。</li> <li>・当面、自己点検による意識改革に活用し、処遇への反映はしないこととした。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究活動については、研究分野により違いがあることから、一律に評価できない。</li> <li>・教育活動、社会貢献活動、大学の運営については、基本的に実績があるかないかでの数値評価となっており、広く浅く活動を行った方が有利になる傾向にある。</li> <li>・評価実施のためにパッケージソフトを導入、入力方法等、システムの整備が試行段階にある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究活動については、全学共通の評価基準では無く、学系毎に評価基準を定めた。ただし、各学系内でも研究分野が異なることから、一律に評価基準を定めても、各分野間の不均衡の是正が困難である。</li> <li>・個人業績評価は、暫く現行方式で行った後、検討を行うこととしている。</li> </ul>
	各評価項目についての重みと、総合的な評価決定方法。	締切日を延長し、その都度理解を求めるための周知を行った。分野間の違いは考慮せず、次回以降の検討課題とした。重み付けについては特記事項を活用し、評価委員会で判断することとした。
	各領域の評価基準の設定に苦労した。	早くから教員個人の自己点検評価には取り組んでおり、導入に対しての素地があった。法人化以降は客観的な指標の策定を目指し、教員への意向聴取を行い見直しを図っている。
	データベースの構築・活用 人事・昇給・昇進等への反映	検討中
	教員データベースを基礎とした評価システムを試行中であるが、教員データベースの正確性及び入力状況が課題となっている。	教員データベースの項目のうち事務局で把握可能なデータについては、教員入力を止め、データ入力を機械的に事務局で入力可能となるように教員データベースをカスタマイズした。
	従来、教官・学生当たりの積算校費として教育研究費を配分していたが、現在の業績評価の前身である「業績主義的傾斜配分」を導入するにあたり、その理念・目的や、研究分野・学問領域の違いによる研究成果の捉え方、各業績の数値化及び数値化できない業績の捉え方等について議論がなされた。	配分方針の策定に当たり、検討部会を十数回にわたり開催し、また教職員を対象に配分方針説明会を開催した。また、平成 17 年度に「業績評価」としたことに伴い、各教員の業績に対する相対的評価を「業績評価」で、自己の目標に対する到達度を測る絶対評価を「自己点検・評価」で評価することとした。
	序列化への危惧 評価実施に伴う、評価者及び被評価者双方の負担	担当副学長による説明会等における「序列化はしない」ことの説明 試行時の評価結果による安心(ほとんどの教員が「普通」以上の結果) 調査票入力システムの導入と評価項目の見直し
	評価結果の処遇への反映	自己評価による個人評価制度のため、この制度を直接用いた処遇への反映は難しく、別の主観の入らない外形評価基準を用いた制度の検討
	評価領域・指標の策定 処遇	各部局選出委員による全学委員会を組織し、議論を尽くした。
	予想していたがクレームが非常に多かった。対応方法を当初から決められず。	説明会を幾度も開いて、理解してもらえるよう努めた。
		教員の理解について:教員業績評価実施要項(案)等について、教員対象の学内説明会を2回開催し、説明を行ったほか、教育研究評議会にも提示し、幅広く教員から意見を聴いた。これら意見について、評価室が対応を検討し、必要に応じて、評価実施要項(案)等の見直しを行った。

区分	導入の問題(具体的内容)	解決のための工夫
国立大学		<ul style="list-style-type: none"> <li>・部局長等連絡会議での意見聴取の実施</li> <li>・部局の実情に応じた評価方法の策定及び評価項目の設定</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 試行を実施</li> <li>・ 毎年、被評価者の意見聴取、反映</li> <li>・ 結果の異議申し立てに対する十分な対応</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・試行を踏まえ、ポイント制から、目標達成を評価する個人活動評価に変更した。</li> <li>・個人のプライバシーの保護、書類の保管等の課題決定のため、Web上での評価書の入力、評価者との情報交換を行うシステムを導入した。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価のベースとなる教員活動報告書の収集方法の整備</li> <li>・部局による実施要領の制定(部局による研究・教育活動評価の基準の違いを反映させるため)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・各学部の教員を含む教員評価専門委員会を設置し、各学部間の調整・周知を進めながら教員評価指針等を策定し、試行を行った上で再調整して実施した。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員の理解を得るために、数回の説明会を実施。研究分野の違いには、分野を越えた統一的な評価項目を設定すると同時に、インセンティブをかける単位として、学問分野ごととしたこと。さらに、統一的な評価項目の設定の妥当性を示すために、統計的な手法を用いたこと。</li> <li>・評価実施の負担軽減を図るために、データベースを構築中である。</li> <li>・評価結果の活用については、現在検討中。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・何度も説明会を開いて趣旨を理解していただいた。</li> <li>・全学組織の評価本部で評価方法を検討してきた。</li> <li>・情報システムをシステム会社とやりとりしながら徐々に改善してきた。</li> <li>・クレームをフィードバックの際のアンケートとして拾い上げ、一つずつ丁寧に対処してきた。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・全学・部局レベルで重ねて説明会を開催。</li> <li>・学部・研究科・専門分野等の特性を踏まえた評価方式の確立。</li> <li>・評価結果をマイナス要因(給与・処遇等)として使わない。</li> <li>・評価の裏付けとして、「教員個人業績調査票」データベースの構築に併せて取り組んでた。</li> </ul>
		<p>研究分野の違い、基礎・応用研究の違い、短期での研究成果の評価方法、重み付けについて:各研究分野(以下「分科」という。)ごとに判定基準を作成する過程で、全学的意見交換会を開催し、共通理解を持つ場を設けた。</p>
		<p>学長による全学説明会を開催した。</p>
		<p>業績評価制度検討専門委員会を設置して、改善のため検討を行うこととしている。</p>
		<p>試行実施とした。</p>
		<p>全学の原則的な個人評価基準を定めた上で、学部毎に活動内容が異なることを考慮し、具体的評価基準をそれぞれ検討し作成した。</p>
	<p>担当理事(企画・評価担当)が、全学の会議で教員を説得した。</p>	

区分	導入の問題(具体的内容)	解決のための工夫
国立大学		評価は平成17年度からであるが、そのための教員業績調査は平成15年度から実施している。教員業績評価のための教員業績調査を実施するためには全教員の合意を得る必要があるが、代議員会を通じて合計124件のQ&Aを配布するなど、事前に十分な意見集約と検討を行った上で、教授総会で実施が承認された。
		まずは試行を実施することで、机上の議論ではなく実際の実施についての問題解決を行っていくこととしたこと。
		役員と教員との間で議論する機会を多く設けた。
		過度の厳格さを求めない。
		学内統一の情報データベースを立ち上げ、事務が管理し、教員本人の入力作業を中心にして、データ蓄積を行っている。社会貢献活動等、数値化しにくい項目に対応する為、全評価分野に特記事項を設けるなど、アピールしやすいよう工夫している。
		教員に対しての説明会の開催を行う。 評価結果の開示(統計的データ、評価に対して出された意見とその対応策)
		教授会等で意見を聴取し、これを制度に反映させた
		研究分野間の違いなど、多くの問題について検討中である。
		試行実施において多くの問題をまとめ整理して、各項目について対応案を策定し、全学委員会において検討していること。
		人事制度検討会(旧教員制度検討会)の下に、教員評価の在り方検討ワーキンググループを設置して議論を重ね、「教員の個人活動評価制度(試行)の骨子」を作成し、事前に部局長会議において意見を求める等実施に向けて理解を促進し、かつ、部局の特色に応じて、その内容・基準等を定められるように工夫した。
		全学的な問題については、全学評価委員会にて大学執行部と各部局長とが審議を重ねた。また、部局の中では、部局の執行部または部局評価委員会にて審議を尽くし、全学評価委員会に持ち寄った。なお、審議には、平成18年度と19年度の約2年間を要している。 工夫のポイントとして、教員個人評価の主体は各部局にあり、全学レベルでは評価方法の大枠(実施要項)を設定するだけにとどめ、全学評価委員会にて部局ごとに異なる評価方法のバランスを取るという原則を貫いたことが挙げられる。
		総務担当理事のもと、各部局の代表者で組織する評価部門会議で議論を重ね、評価委員会で決定した。
		担当理事の下にある委員会で検討を重ねた。
		評価に関する全学委員会の下に、教員評価実施専門部会を設置し、上記問題について検討した。
		評価基準や項目について、何度も教授会で広く意見を求めた。

区分	導入の問題	解決のための工夫
公立大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究には重点が少ない教養系科目担当教員、専門的研究を行う専門科目担当教員および実務教育を担当する教員の職務的役割の相違、および教授、准教授、助教の職責の違いと評価</li> <li>相対的評価を避け、絶対的評価を行う方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究、教育などに振り分けるエフォートの比率を各教員が自己申告することとし、それを評価の参考とした。</li> <li>教員が任意に自由記載・申告する評価項目を設け、それらに対して評価の参考となる学長コメントの記載欄を設けた。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価業務の煩雑さ(教員1人に対して評価領域が複数設定されており、領域別に評価者が設定されているため、評価に係る事務作業、紙によるやりとりが複雑、煩雑である。)</li> <li>評価者の負担(評価領域ごとに面談を実施するため、評価者に過度な負担がかかる。)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価システムの導入、整備(評価用WEBシステムを導入し、紙ベースによる煩雑な運用からパソコンでの入力、参照が可能となる環境を整備し、評価業務の効率化を図った。)</li> <li>面談の簡素化(面談実施者を特定化し、評価者の面談に係る業務負担を軽減した。)</li> </ul>
	<p>教育活動の評価方法について:学生による授業評価の本制度への利用</p> <p>結果の開示について:5段階による最終評価を本人に通知</p>	<p>教育活動の評価方法について:授業評価は自己申告の参考とし、結果表の添付を任意とした。</p> <p>結果の開示について:希望者には、一次・最終評価の点数と理由を開示した。</p>
	教育研究への自己アピールとその評価	研究計画書の提出とそのピアレビュー(学部長・評議員による)
	研究業績の評価(論文以外の業績の評価)	教員説明会。Q&Aを学内webに作成。
	人事処遇を目的とした評価であるか否かの周知。学部・研究科間あるいは学科間においても評価基準が異なるとの意見への対応。	各部局の代表者からなる委員会で評価内容等について決定するにあたり、各部局において予め項目や基準について意見を聴いた上で行うとともにあくまで教員本人による自己評価とした。
	評価の指標、評価の段階区分、職位によるウェイト等について整理が必要となった。また評価結果の開示についても内容、範囲等の整理が必要となった。	学長、工学部長、短大部長、大学役職員、事務局により検討をかさね、学内教員の意見も聞きながら評価方法等の整理、集約化を図った。
	評価を実施すること自体は賛成であるが、それを業績(給与)へ反映することについては、抵抗がある。	<p>試行結果を踏まえ、課題等を整理し、改善すべき点については改善を行った。</p> <p>各部局の特殊性にも配慮を行った。</p>
		学内の運営会議及び各学部で評価方法等を検討のうえ、運営会議、評議会の了承を得て実施。
		教員評価制度検討プロジェクトにおいて討議した。
		説明会を開催し、評価制度導入の趣旨等について理解を求めるとともに、質疑応答の時間を多く設けたほか、あらゆる機会を通じて、教員の疑問点や不安材料の解消に努めてきた。
		評議会で時間をかけて議論。
		全教員に対し、シミュレーションを実施し、実績を把握するとともに、全教員から制度への意見を聴取し、改善を図り制度設計した。
		毎年、委員会でブラッシュアップして教員全員に対する説明会を開催した。

区分	導入の問題	解決のための工夫
私立大学	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自然科学系と人文社会、芸術学系との研究分野の違いによる業績評価の仕方</li> <li>・授業、部活動指導等の教育活動の評価と研究活動の評価とのバランス</li> <li>・評価結果をどのように開示し、活用するかという課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・芸術、スポーツ活動等も、理論的研究分野の活動と、同等の評価を行うようにした。</li> <li>・教育活動も研究活動と並び、評価の大きな柱とした。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・臨床医学系教員と基礎医学系教員で評価基準が異なる</li> <li>・教員が提出したデータの定量化とその結果の評価方法</li> <li>・記入シートの作成、配布、回収、データ入力など、運用体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・項目ごとの上限を設けずに独立して評価</li> <li>・試行段階としては重み付けせずに配点し、単純に積み上げ集計してみる。その結果をみて項目ごとの重み付けを検討する。</li> <li>・専任の全教員対象に数回オリエンテーションを行って、導入の趣旨と記入方法の理解を得るようにした</li> </ul>
	<p>教員の理解について、業績への評価ではなく、教員そのものへの評価となるのでは、との声があった。</p> <p>評価結果の活用方法について、評価後のフィードバック体制が完全なものではない。</p>	<p>教授会等様々な会議体で情報を共有し、理解を求める。</p>
	<p>教育の業績に対する評価方法・要領についての具体化</p>	<p>教員に業績表の作成、提出を依頼し、「専任教員の教育研究業績一覧」を刊行し、活用するに止め、具体的な業績評価は行っていない。</p>
	<p>実際の運用方法について</p>	<p>他大学の情報収集・分析</p>
	<p>診療活動の評価</p>	<p>他大学の事例を参考にした。</p>
	<p>総合的な評価の網羅性に偏りがあるのではないかと意見があった</p>	<p>見切り発車せざるを得ず、実施の優先性への理解を求めた</p>
	<p>大学と短期大学で合同実施したため、意志疎通をはかることが問題であった。</p>	<p>大学・短期大学運営協議会を設置して、議論・検討した。</p>
	<p>大学の組織目標を受け、各教育職員が重点目標を決定するが、達成しやすい目標をかかげると評価が高くなり、高い目標では低くなる。</p>	<p>年度当初の面接で目標の妥当性について話し合い、適正な目標に変えるようにしている。</p>
	<p>認証評価のための準備と教育力向上のために実施しているが芸大の特殊性で業績の判断が難しい。</p>	<p>業績検討委員会(副学長を委員長として)を設置して業績評価を行う。</p>
	<p>評価結果を教員の処遇(研究費の配分等)に反映させるかどうか、分野間(とくに芸術系分野とそれ以外)の評価項目、評価基準が大きく異なっており、全学的に公平な評価体系をいかに模索するか、といった問題。</p>	<p>工夫と言えるかどうかはわからないが、教員の処遇に反映させる案は凍結し、3年間の試行期間を設けて、運用しながら議論することにした。分野間の調整についても同様。現在はまだこの施行期間中である。</p>
	<p>評価の反映について組合の反対</p>	<p>団体交渉、事務折衝を10回行い、協約に至った。</p>
	<p>問題となったことは無し。各項目を明示し、且つ自己申請と合わせて、学長強化機関で判定する。</p>	
	<p>理事会との調整</p>	<p>理事長への伝達、理解を深めてもらう工夫</p>
	<p>教員を序列化したり、報酬等に結果を反映させるための評価であると感じられると、理解・協力が得られない。</p>	<p>「教育職員自己改善評価カード」を用いた本人評価と、面談による第三者評価による方式とした。</p>
	<p>次年度研究費決定の基礎資料として、評価を実施しているが、各々の研究内容を深くは評価していないのが実状であるため、今後より専門的に評価する体制を整える予定である。</p>	<p>現在、検討中</p>
	<p>平成19年度から歯学部教員に任期制を導入した。職位に応じて、教育・研究・臨床・管理・運営・社会貢献の評価基準を設定したが、研究以外は客観的評価が難しい。</p>	<p>自己点検評価委員会の合議で行う事になっている。平成21年度にならないと、具体的な問題点が明確にならない。</p>

区分	導入の問題	解決のための工夫
私立大学		<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価を全領域にわたる総合評価とし、その評価のバランスを各教授会に一任する形とした。</li> <li>・評価は、各教授会内委員会での1次評価から、全学教員評価委員会の最終評価により2段階で行うこととした。</li> <li>・既に導入している他大学を例にとり、本学への応用を呼びかけた。</li> <li>・この評価をFD活動のみに利用し、処遇に反映しないこととした。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・学長を委員長とする教員評価検討委員会の設置</li> <li>・外部人材コンサルタントの活用</li> <li>・先行導入校の実施例研究</li> <li>・海外提携校(韓国)の視察、実情調査</li> </ul>
		<p>教員の理解について:導入時においては、評価結果を処遇に直ちに反映させないこととした。</p> <p>研究分野の違いについて:業績評価システムの構築を教員主導で行った。</p>
		評価者の養成について、評価者に対する説明会を実施した。
		オンライン入力できるシステム開発
		各業績をポイント化し、研究活動と教育活動のポイントの比重に工夫を加えた。
		教育研究活動の評価は、質的な評価が困難であるため、担当授業コマ数、受講生数、論文の数などの量的な評価とせざるを得なかった。管理・運営に関する評価についても、その質的な評価が困難であるため、役職や所属する委員会など職務別に点数化して、評価した。
		教育総合評価制度委員会を発足し、組織的に対応し解決した。
		教育評価委員会(委員長:学長)を随時開催し、諸課題について検討協議した。
		教員への公平性のためのシステムを構築した事です。
		公開を専任教員に留めた。
		個人業績評価と各教員へフィードバックさせている。
		コンサルタントの活用
		試行中
		第一段階として、業績件数のみにて基準を設けた。
		何年間の試行時期を設けた。
		評価結果を教員と面接し(学長が)、きちんと伝えている。
		評価システムの統一化と評価方法等の活性化。
		評価に際して共通の指標に沿ったフォームを設定し、より客観的かつ定量化しやすい要素として別途「学生評価」の指標を加えている。
		評価の基準を統一した(マニュアル化)
		部局長会議、大学協議会、学長・学部長会議、理事会等で説明を重ねた。
		複数回にわたる、説明会の実施
	平成16年より検討、17年、18年に一泊研修のテーマとして討議し19年度に試行 20年より本格運用、活用(フィードバック)については、更なる検討	
	平成19年度までは業績報告にとどめているので特に問題はない。平成20年度より教育・研究についての計画書と年度末に報告書を書く形にする計画である。	
	本年度試行実施であるので様子を見ることにする。	

区分	導入の問題	解決のための工夫
私立大学		教育、研究、大学サービスの各分野のウェイトについて、自己申告を求めた。 評価の納得性を向上させるために、極力数値化した。
		検討委員会を設置して検討。
		現在、「教員評価調整委員会」において、新たな「教員評価制度」案を検討中である。
		今年度は実施初年度であり、全学統一の方法により業績を点数化して評価した。 次年度以降、研究分野の相違や教育活動の評価方法などについて改めて協議し、納得性の高いシステムを構築する予定である。
		評価方法について、他機関の基準も参考にしながら本学オリジナルとした。
大学共同 利用機関 法人	評価自体は定着しており、研究者の当然の義務であり、又、目標にすらなっている。ほぼ15年継続し、大きな効果が見られる。	毎年の評価では、大きな流れを見て、育てる事に重点を置いている。
	外部評価を実施する場合に研究領域の広さをどのようにカバーするか。	基礎生物学における研究領域を5つに分けて外部評価を実施した。
		評価実施の負荷を軽減するために、既存の業績データベースの活用と、文章記載のボリュームの軽減などを考慮した。

## 研究者評価導入の具体的課題と解決のための工夫 (独立行政法人)

導入の問題	解決のための工夫
	被評価者と意見交換を繰り返して研究業績評価システムを構築した。 業績評価マニュアルを整備し、毎年見直しを行っている。
	評価委員会で議論をし、毎年度事例を積み上げ、マニュアルの充実を図った
	説明会等を開き、職員の意見を聞く機会を持った。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価導入の目的についての研究者の理解を得るために研修等を実施した。</li> <li>・研究分野間の違いや基礎研究と応用研究の違いを解決するために、複数の評価方式(期首において明確に目標を設定し評価する方式及び期首の目標は明確にせず期末の成果をもって評価する方式)を整備した。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司と部下の間で明示的に評価する、あるいは評価されるという文化がなかった。</li> <li>・業績給に反映することに職員の反感があった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価者研修の実施</li> <li>・エンドユーザの意見を取り入れたシステム改修</li> <li>・不服申立制度の整備</li> <li>・全職員に対する制度導入前の説明会を実施</li> </ul>
	説明会を実施して理解増進を図った
	委員会等で議論し、職員の意見を取り入れるなどして改訂を重ねてきた。

## 教員個人の評価結果の決定方法

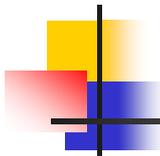
区分	具体的な方法
国立大学	数値化し、順位を決めている。
	各教員は活動状況を毎年自己点検評価し、各部局長は3年毎に当該部局教員の自己点検評価を取り纏めて組織単位での自己点検評価を実施し、学長に報告する。
	教員が自己評価を行った後に、当該教員が所属する学科等の実情を熟知した評価委員(ユニット評価医)が評価を行う。
	研究・教育・管理運営・社会的貢献に対し、10点を配分、研究教育は基礎配分各2又は2・3点を配分、残りは各教員が配分し達成度を評価。
	各年度の教員自己評価に基づき、部局ごとの評価基準に従い、教員本人の過去3年間の総合評価を部局長等の評価者が行う。
	部局により異なる
	各教員自身が一人として所属する分科毎に分科構成員全員を対象とする共通の判定基準を作成し、その後、評価者(判定責任者・補助者)を分科ごとに決定し、当該分科に所属する教員個人の評価を行った。判定基準は各分科で異なり、業績を点数化した分科や、業績数やその質をピアで判定し、評価を行った分科もある。なお、評価に使った業績は、毎年度各教員が本学の自己点検評価システムに入力・収集していたものである。
	教員の業績をもとに、教員本人がその優劣の判断を自己点検報告書により行い、その報告書をもとに、本人以外の評価者がその優劣の判断を行う。
	教員データベース等において得られた活動内容を数値化して総合評価(5段階)を行う。
	各領域(教育活動、研究活動、社会貢献活動、大学の運営)の個人評点による数値評価を行い、それを評価部会が確認、大学全体の平均点(教育活動、研究活動、大学の運営)及び学系の平均点(研究活動)と個人評点による数値を示して通知。
	業績の数値での総合化は、「領域ごとに」行う。 教員の業績をもとに教員本人が判断する場合及び本人以外の評価者が判断する場合は、「優劣」ではなく、基準に達しているか否かを見る絶対的評価を行う。
	教員本人が各項目について記述し、自己評価し、これに基づいて評価が妥当であるか講座等の責任者が評価し、二次評価は学長、理事が行う。
	教員の自己評価による業績を基に、評価委員会の下部組織である「教育研究活動等の業績評価に係る確認作業部会」において検証を行った後、数値化された業績を学長が評価する。
	公立大学
評価は、委嘱した10名の外部評価者が行う。	
自己評価に他者評価を統合して評価委員会が評価	
業績を研究、教育、地域貢献、大学運営等に分け明確にする。	

区分	具体的な方法
私立大学	<p>6つの評価領域で全233項目にわたり教員評価シートを全教員に配布し、一般教員は教室主任が、教室主任は学部長が評価する</p> <p>自己申告の後、各学部の部会で評価、最終は全学的に評価委員会で決定する</p> <p>研究科長と教員がMBOにより面談を行い、目標の確認と実績についてのレビューをする。</p> <p>教育・研究・診療・学内運営・社会貢献の5分野の中にいくつかの評価項目を設定し、それぞれについて重みづけを行い点数評価する。</p> <p>各教員の業績をポイント化して教員本人が申告し、他の評価者が判断する。</p> <p>本年度から実施。外国語論文と和文論文にウエイトをつけて論文数により数値で総合化している。掲載雑誌のインパクト因子は考慮しない。</p> <p>大学運営に関わるデータの収集。</p> <p>最近五年間における教育活動(創意工夫と実績)、研究活動、学内の役職、大学外での社会活動実績を収集し記録する。</p> <p>現在は数値化できる項目と、本人および本人以外の評価者(学科長)による達成度評価項目とを併用。数値化項目は基準年の座標分布に照らして評価している。</p> <p>教員の属する学部の学部長と、教育の属する部(教務、学生、広報、就職、国際)の部長が評価(1次)、学長が最終評価。</p> <p>現在の活動状況を管理・運営担当の副学長が確認する。</p> <p>項目毎に教員からの申告をベースに、予め設定した基準に即して評点化(数値化)する。</p> <p>評価項目毎の配点が被評価者全員にわかる仕組みになっており、評価項目を合計することにより、総合点を自身が確認できる。なお、最終的に学長から全体の中における個人の評価がわかる形の「教員評価点数通知」が個人に送付されている。</p> <p>基準件数に達しているかどうかを判定する。</p> <p>専任教員から業績を収集し、「専任教員の教育研究業績一覧」を作成し、活用している。総合的な判断は行っていない。</p> <p>各部局に評価委員会を設け、本人評価を精査。</p> <p>最終的には全学評価委員会(委員長:学長)で評価。</p> <p>本人の自己申告とあわせて、所属長等が評価を行なう</p>
大学共同利用機関法人	<p>基礎生物学における研究領域を5つに分け、各領域ともに国内2名、国外1名の外部評価委員を選び、予め書面評価の後、約1時間の面接を行った。</p> <p>評価は業績を中心とし、所長が行う。</p> <p>毎年、公表用のレポートを提出。レポートとして、評価者の意見と共に出版。毎年、外部委員3名を呼んで、全員のヒアリングを行い、採点し、次年度の研究費の反映。</p> <p>所長の諮問委員会として評価委員会を組織し、そこが自己評価を考慮して判断し、最終的に所長が調整する。</p>

# 民間企業における研究テーマ 評価と研究者評価について

2008年2月25日

(社)研究産業協会 小沼 良直



## 研究産業協会とは？

○研究開発を行っている産業とそれを支援している産業が集まった  
社団法人（R&Dを中心に、調査や情報交換、提言）

○1991年に設立し、経済産業省の認可を受けた

○現在、84社が会員

[84社の業種別内訳]

・鉄鋼、金属製品：5 ・繊維、化学：3 ・電機、自動車：27 ・建設：5  
・印刷、出版：1 ・エネルギー、通信：11 ・シンクタンク、ソフト、大学：5  
・独立R&D：3 ・検査・分析：21 ・賛助会員：3

※業種横断的組織

数字は2007年10月1日現在

## 4年間の主な調査研究テーマ(小沼担当分)

### 〔国からの受託調査〕

- ・ 研究開発動向全般に関する調査
- ・ 企業のイノベーションマネジメントと改善スキーム
- ・ 民間企業の研究開発戦略
- ・ 産業界から見た中長期的な研究開発
- ・ 技術系人材の育成及び評価・処遇
- ・ 多様な技術系人材の確保
- ・ 産業技術と教育に関する研究
- ・ 研究開発の国際展開状況

講演・プレゼン・ヒアリング  
計202回



理論より現場中心の調査

### 〔自主的委員会・自主調査〕

- ・ 研究開発マネジメント委員会（研究開発事例、ツール）
- ・ 技術系人材委員会（人材の育成、評価・処遇など）
- ・ 新技術事業化戦略調査委員会（事業化の課題・取組み）
- ・ 研究開発動向に関する調査（アンケート調査）

(社)研究産業協会 小沼

## 本日の内容

### 1. 研究テーマ評価について

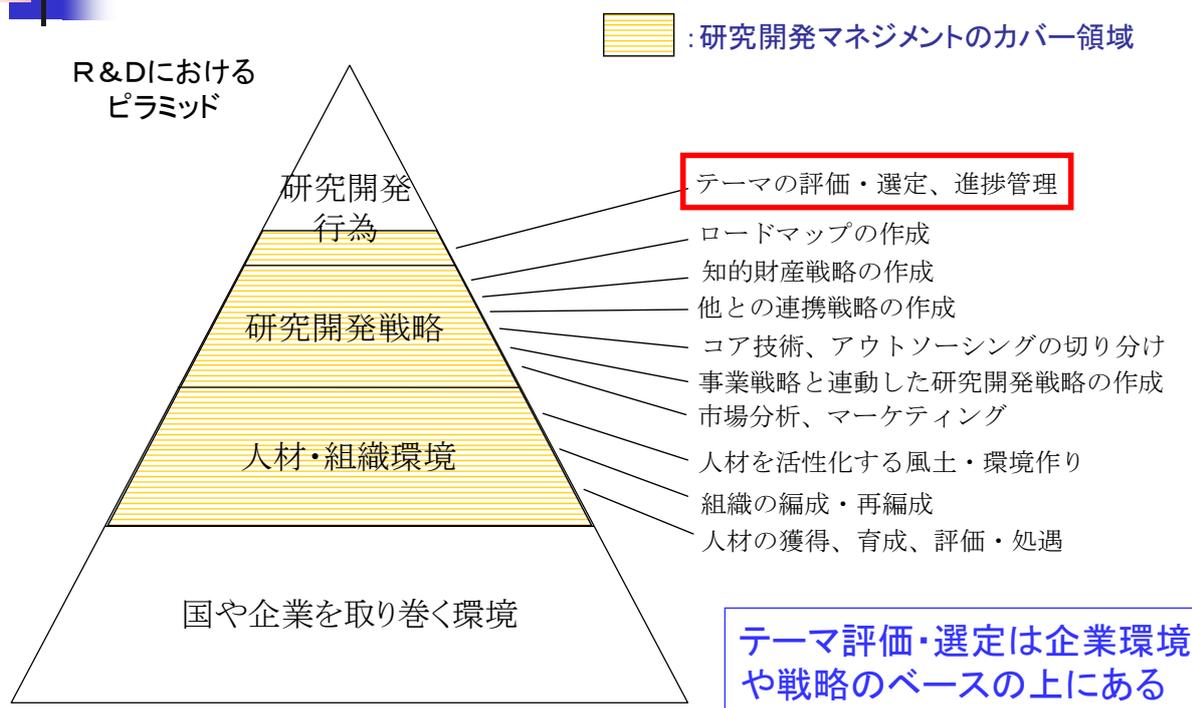
- ・ テーマ評価・選定の位置づけ
- ・ 時代背景と研究開発マネジメントへの要求の変化
- ・ 研究開発における多様性と成功確率
- ・ テーマ評価システムについて

### 2. 研究者評価について

- ・ 企業における人事評価の目的
- ・ 時代背景と人材マネジメントへの要求の変化
- ・ 研究開発における評価の難しさと取組み
- ・ 欧米企業のコンピテンシー評価
- ・ 人事評価制度の今後の方向性

(社)研究産業協会 小沼

# 研究開発テーマ評価・選定の位置づけ



(社)研究産業協会 小沼作成

(社)研究産業協会 小沼

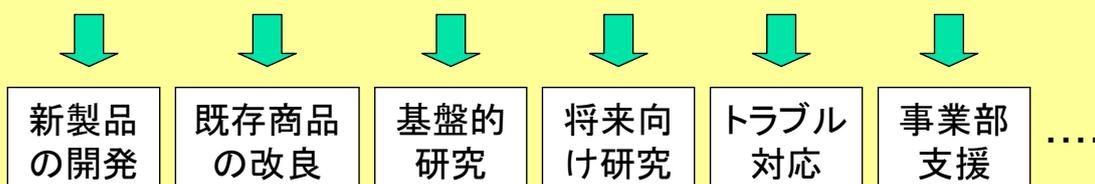
# 企業におけるテーマ評価・選定とは

〔テーマ評価・選定が必要な理由〕

1. 研究開発予算枠・人員の限界  
→必要かつ有望なテーマに絞る必要がある。
2. 全社的な経営戦略や事業戦略と一致させる
3. 育てるべき技術・守るべき技術を維持・発展させる

〔テーマ評価・選定とは？〕

会社が取り組む仕事を決め、人・資金などの資源を配分すること

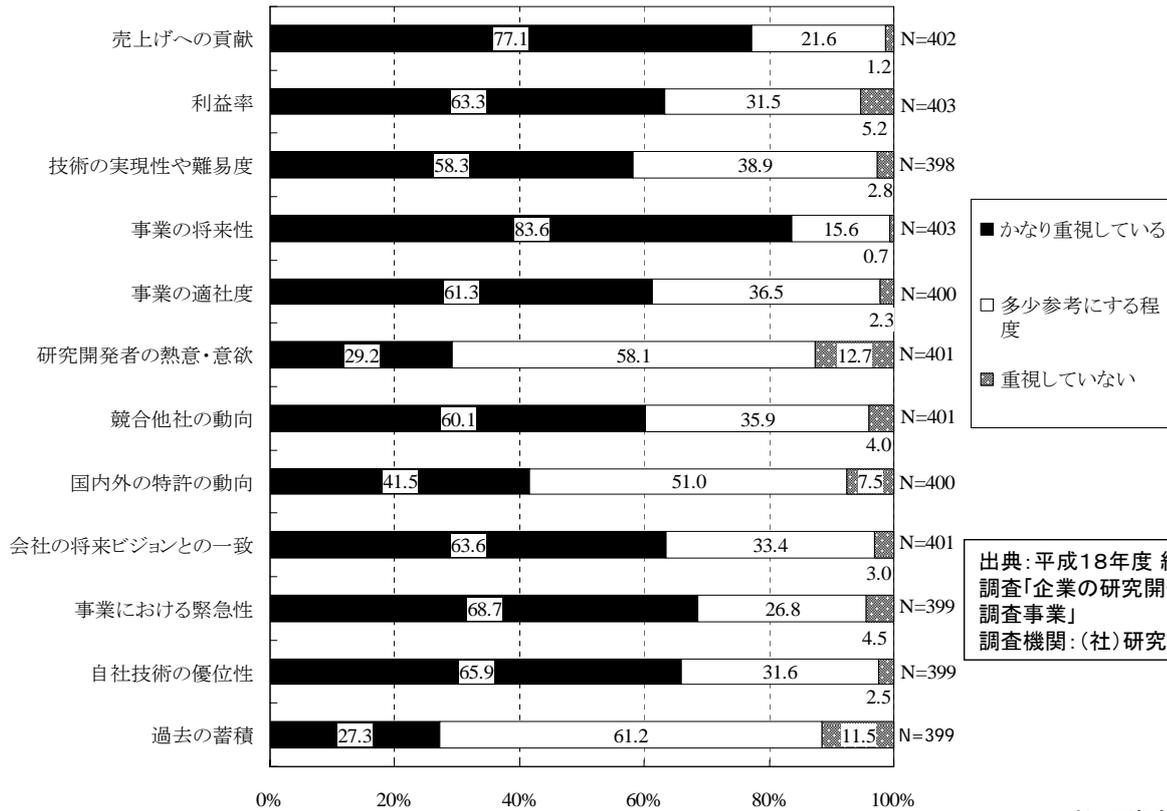


※全体戦略の一部

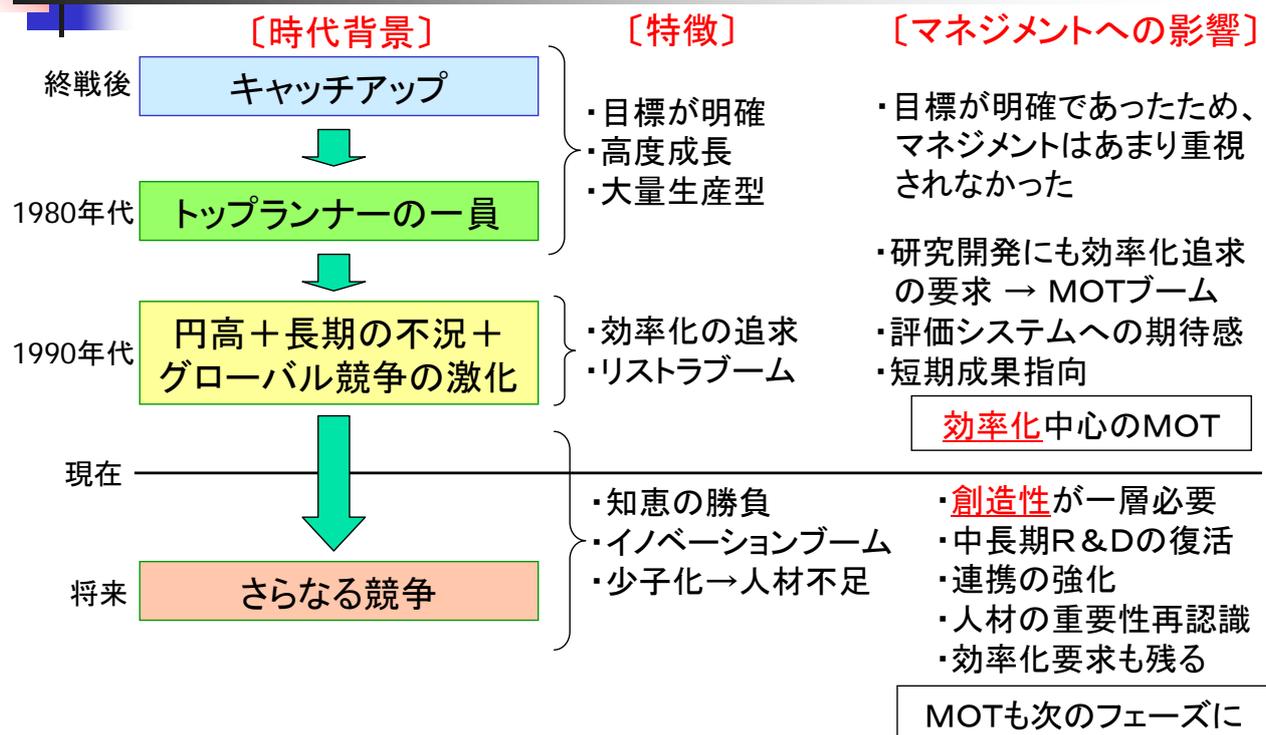
(社)研究産業協会 小沼

# テーマ選定時において重視している項目

質問: 研究開発テーマ選定時に重視している項目は何ですか？

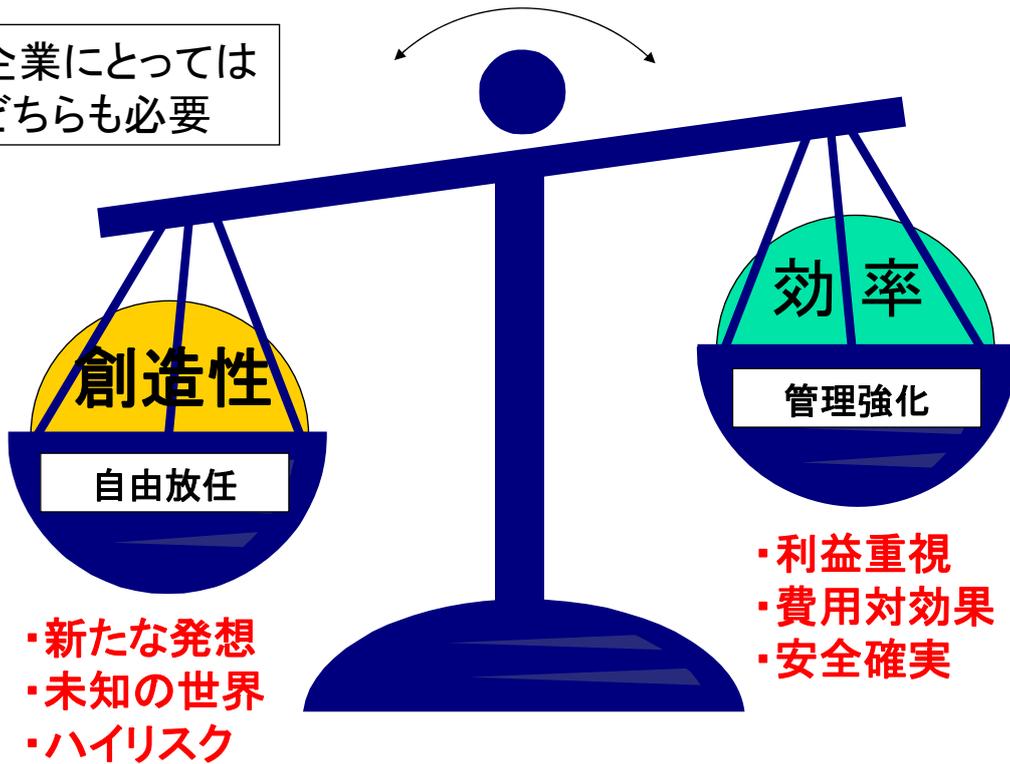


## 時代背景と研究開発マネジメントへの要求の変化



# 創造性と効率天秤の重りか？

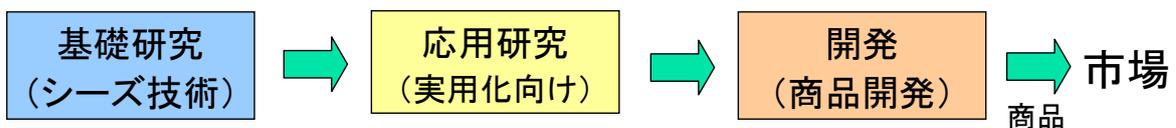
企業にとっては  
どちらも必要



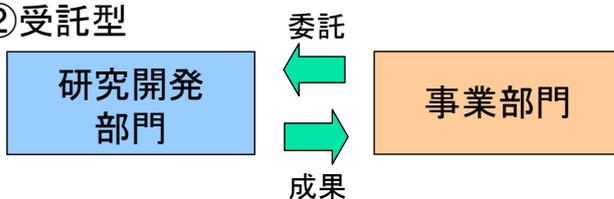
(社)研究産業協会 小沼

## 研究開発の多様性(その1)

### ① リニア・モデル型 (バケツ・リレー型)



### ② 受託型

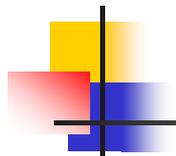


### ③ ターゲット・ドリブン型



市場ニーズを先読みし、基礎研究・応用研究・開発を同時並行で進める

(社)研究産業協会 小沼



## 研究開発の多様性(その2)

### 1. 顧客の違い

- ・B to B か B to C か (相手が企業か、一般消費者か)

### 2. 期間の違い

- ・短期決戦型か、長期育成テーマか  
(PCや携帯電話の新機種(3ヶ月)、液晶・太陽電池(30~40年))

### 3. 研究開発の位置づけ・性格の違い

- ・新製品開発、トラブル対応、基盤研究 など

### 4. 規模の違い

- ・宇宙ロケット開発、素材開発・・・

(社)研究産業協会 小沼

多くの失敗の中から成功が生まれる

## 研究開発の成功確率

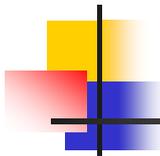
出典:平成18年度 経済産業省調査  
「企業の研究開発関連の実態調査事業」  
調査機関:(社)研究産業協会

	1.1 基礎研究のうち、 事業化に結び付くもの	1.2 応用研究のうち、 事業化に結び付くもの	1.3 製品開発のうち、 事業化に結び付くもの	1.4 研究開発全体で、 事業化に結び付くもの
電気機器	14.1(N=46)	38.5(N=53)	75.1(N=55)	62.5(N=51)
輸送用機器	9.1(N=25)	37.4(N=27)	75.7(N=27)	63.2(N=23)
化学	11.1(N=34)	30.1(N=37)	57.6(N=38)	43.0(N=31)
医薬品	11.3(N=12)	21.9(N=12)	47.9(N=14)	22.8(N=12)
機械	14.8(N=26)	34.8(N=30)	73.0(N=30)	61.2(N=28)
精密機器	30.7(N=14)	57.5(N=14)	86.1(N=14)	80.4(N=12)
その他製品	12.4(N= 8)	37.4(N=10)	91.0(N=10)	77.8(N= 9)
食料品	18.5(N=18)	40.0(N=17)	64.5(N=18)	52.7(N=17)
繊維製品	13.9(N= 8)	29.4(N= 8)	68.8(N= 8)	57.9(N= 8)
情報・通信	11.0(N= 3)	52.0(N= 5)	99.2(N= 6)	77.5(N= 6)
電気・ガス	14.4(N= 8)	21.3(N= 8)	21.0(N= 8)	25.9(N= 9)
ガラス・土石製品	12.7(N= 6)	27.7(N= 6)	69.3(N= 6)	42.0(N= 6)
鉄鋼	10.8(N= 6)	29.2(N= 6)	57.5(N= 6)	43.5(N= 6)
非鉄金属	11.4(N= 8)	39.0(N=10)	60.7(N=10)	56.5(N=10)
建設	13.2(N=15)	28.9(N=17)	51.9(N=17)	46.8(N=17)
その他業種	11.3(N= 6)	30.7(N= 7)	69.3(N= 7)	54.0(N= 5)
全体	12.3(N=299)	31.6(N=325)	59.8(N=334)	48.8(N=305)

(社)研究産業協会 小沼

# テーマ評価ツールの考え方と落とし穴

(社)研究産業協会 小沼



## テーマ評価ツールとは？

研究開発テーマの継続・中止を判断するために、各テーマに対して、ある決められた評価軸で数値化し、評価する手法

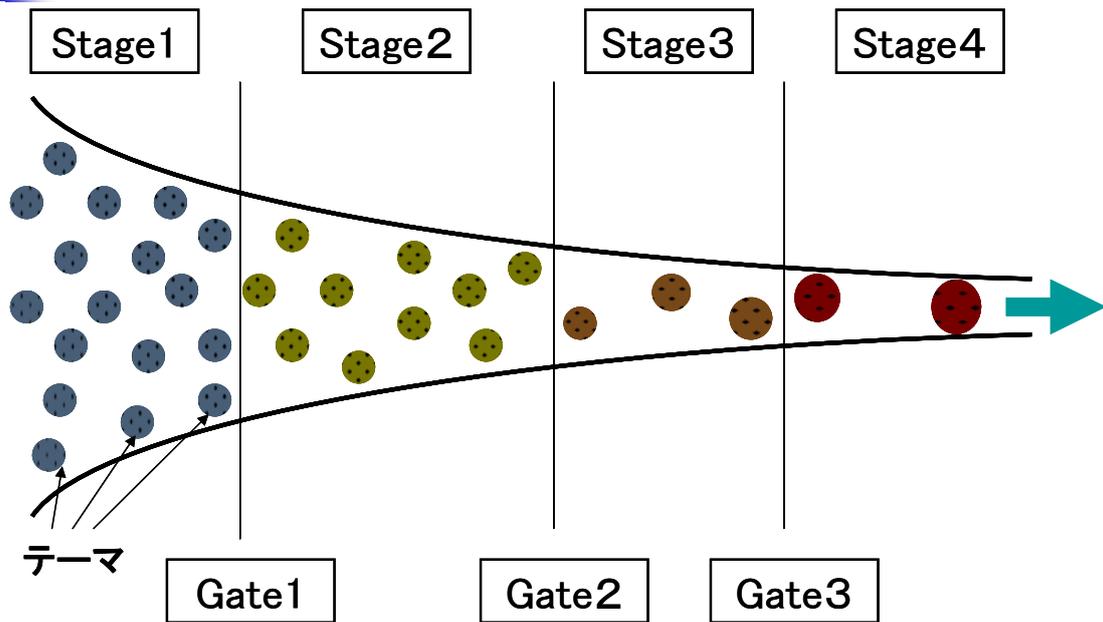
ツールの例.

- ・ニュースコア法（住友電工が開発）
- ・Stage Gate法(カナダMcMaster大学のCooper教授)
- ・DM法

など

(社)研究産業協会 小沼

## Stage Gate法の概念図



Stage Gate法：開発のStageごとに徐々にテーマを絞り込み、残ったテーマに資源を集中的に投入する手法

(社)研究産業協会 小沼

## ツール類の効果

- ・研究開発担当者が技術だけでなく、市場を意識して仕事を進める。
- ・研究開発の成功確率は向上すると思われる。(ただし、あくまでも確率)
- ・テーマ同士の客観的比較が可能。

(社)研究産業協会 小沼

## ツール類における落とし穴

- ・研究開発の初期段階では市場予測が困難な場合が多くある。  
(特に息の長い将来向けテーマは予測が難しい)
  - ニュースコア法: 将来テーマは対象外
  - Stage Gate法: A社では初期段階では市場規模を評価項目に含めていない。
- ・ツールは万能ではない→例外扱いが必要な場合も有り。
  - B社: 真に革新的な技術はStage Gate法の管理外から。
  - C社では15%のUnderground予算を認めている。
- ・意思決定者と決定のタイミングを明確にしないと負荷増になる。
  - ツールによる管理と意思決定が連動しなければ、二度手間。
- ・決定するための評価軸・重みづけは各社ごとに調整する必要有。
- ・研究者自身の法螺、過大評価をどうやって判別するか？

(社)研究産業協会 小沼

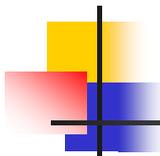
## ツール類における見直しの例

- ・性格の違う研究開発は別枠で管理する
- ・長期テーマはツール類では管理しない
- ・事業部門テーマ（ニーズ主導）と本社テーマ（シーズ主導）は別枠で管理する
- ・ツール類による管理とは別に、Underground研究を認める  
(A社: 15%、B社10%、所長裁量枠など・・・)



- ・テーマの性格や特殊性などに配慮
- ・創造性と効率のバランスを意識
- ・柔軟性の保持

(社)研究産業協会 小沼



# 本日の内容

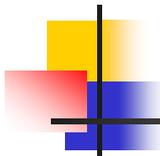
## 1. 研究テーマ評価について

- ・ テーマ評価・選定の位置づけ
- ・ 時代背景と研究開発マネジメントへの要求の変化
- ・ 研究開発における多様性と成功確率
- ・ テーマ評価システムについて

## 2. 研究者評価について

- ・ 企業における人事評価の目的
- ・ 時代背景と人材マネジメントへの要求の変化
- ・ 研究開発における評価の難しさと取組み
- ・ 欧米企業のコンピテンシー評価
- ・ 人事評価制度の今後の方向性

(社)研究産業協会 小沼



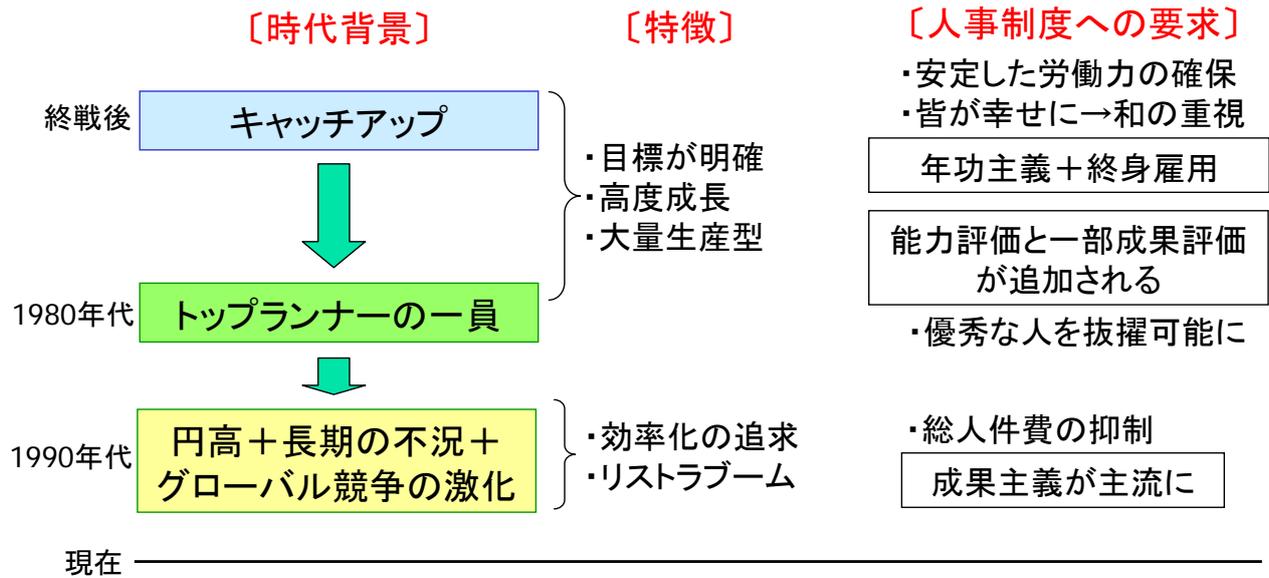
## 企業においてなぜ人事評価があるか

人事評価結果を何に使うのか？

1. 昇進・昇格時の選抜・人選
2. 給与・賞与等、賃金の査定
3. 人材育成における参考資料

(社)研究産業協会 小沼

# 時代背景と人事制度への要求の変化



※成果主義がなぜ普及したか？

→年功主義や能力評価では、トータル人件費の抑制は不可能

年功主義：高齢化に伴い、賃金は上昇

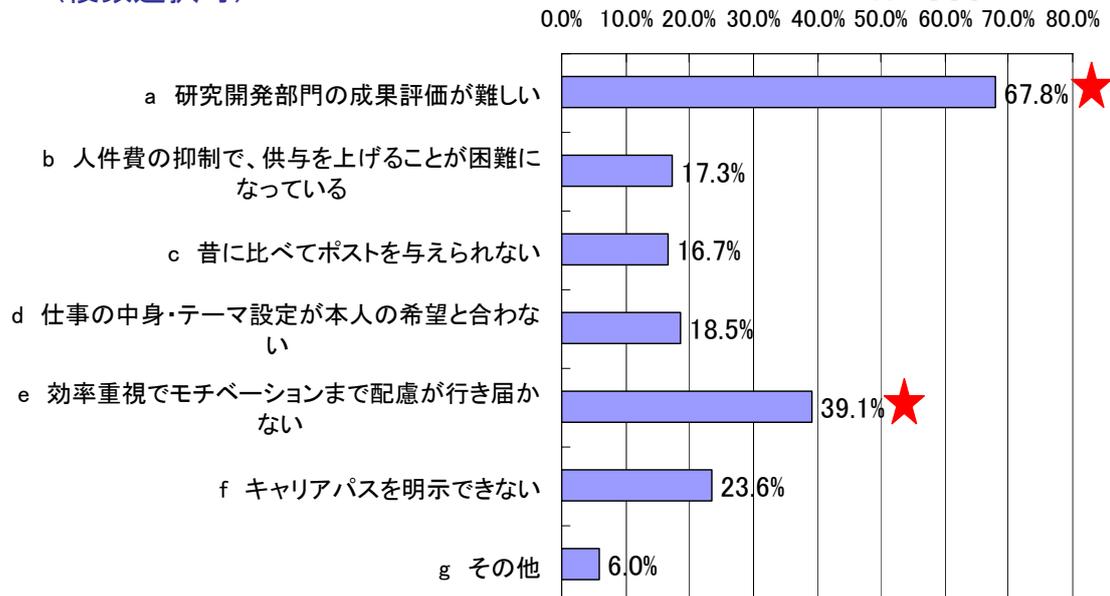
能力評価：能力はなかなか下がらない(むしろ成長する)

(社)研究産業協会 小沼

## モチベーション向上のための取組みの問題点・課題

社員のモチベーション維持・向上に向けた取組みの問題点や課題は何でしょうか？  
(複数選択可)

N=335



出典：H18年度 経済産業省「企業のイノベーションマネジメントの現状と改善スキームに関する調査」報告書  
調査機関：研究産業協会

(社)研究産業協会 小沼

# 研究開発における評価の問題

## 1. 研究開発者への評価がなぜ難しいのか

- ・ 専門性の違い（担当業務の中身が違いすぎる）
- ・ 期間の長さ（例. 液晶30年、太陽電池40年）
- ・ 仕事により成果の出しやすさが異なる（必ずしも能力と連動しない）

## 2. 失敗が悪いことなのか

- ・ 研究開発は失敗して当たり前  
研究開発が事業化に結びつく平均値: **48.8%**  
(305社からのアンケート結果: H18年度調査より \* 前述)
- ・ 失敗を恐れるようになるとチャレンジできなくなる。  
→ **短期成果志向、成果の小粒化**  
→ **将来のための研究開発にとっては逆にマイナス**

## 3. 成果主義による弊害の例 \* ヒアリング結果より

- ・ 到達度を上げるため、目標設定を低くしがちになる
- ・ 他人の仕事に協力しない傾向が出てくる
- ・ 評価をやたらと気にするようになる（特に若い人）

※実情は企業・組織ごとに異なる

(社)研究産業協会 小沼

## 企業における評価・処遇への取組み①(富士通)

### 評価の視点

#### 「For the Team」を重視

- まずは、**組織としての成果を評価**
- 次に、**組織の中で、個人の貢献について評価**

出典: H16年度 経済産業省  
「技術系人材の育成及び評価・  
処遇に関する調査」報告書  
調査機関: 研究産業協会

#### 成果そのものの大きさを評価

- 目標に対する**達成度で評価しない**
- 目標に向かって努力し、実現した**成果そのもので評価**
- **目標以外の実績や能力開発の実績等を含めて  
トータルで評価**

#### プロセスを重視

- **結果だけにとらわれず、業務遂行のプロセスも評価する**

部下の評価に責任を持つ

## 企業における評価・処遇への取組み②(富士通)

### 技術系人材の成果の観点(例)

#### 研究開発部門

- 先行研究と事業化研究に分けて評価
- 中長期の目標については到達点までのマイルストーンで管理し評価
- 特許・論文等のチャレンジ項目も評価

出典: H16年度 経済産業省  
「技術系人材の育成及び評価・  
処遇に関する調査」報告書  
調査機関: 研究産業協会

#### ソフト・サービス部門

- 顧客満足度の視点を重視
- 数値のみが先行しない配慮(リソース配分に権限をもつ者以上は数値目標を設定)
- プレイイングマネージャーはビジネス成功のためのタスクの実行の観点で評価

富士通(株)

## 企業における評価・処遇への取組み③(帝人)

### 技術者の処遇、評価制度の改訂の視点

#### 1、研究開発テーマの成果の考え方の見直し、具体化・実践・定着 「直接成果」と「間接成果」の両方の視点により成果を判定

**直接成果:** ●売上増 ●利益増 ●想定される損失の防止額 ●ライセンス料収入など  
**間接成果:** 科学技術上の貢献(受賞) ●広報・IR効果、社内活性化効果 ●波及効果など

#### 2、役割等級制度での昇級時の人事考課要件の緩和

#### 3、人事考課基準の見直し

従来のMBOシートの内容の充実化、レベルアップ  
組織目標とのつながり、上司との確認(重要度、難易度、達成度等)  
「際(キワ)の業務」を考課基準に盛り込む  
各社が、ニーズに応じ考課基準の具体的項目やウェイト等を決定

#### 4、人事考課結果の調整単位の見直し

医薬営業－医薬研究開発 等の調整単位の分割検討  
(相対的評価は継続)

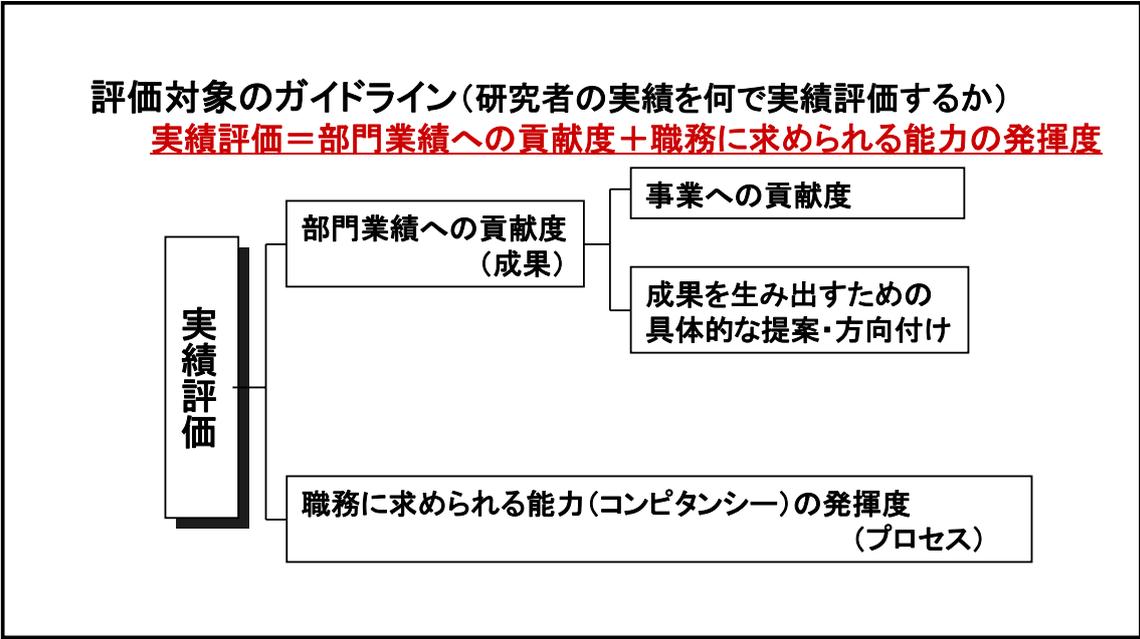
出典: H16年度 経済産業省  
「技術系人材の育成及び評価・  
処遇に関する調査」報告書  
調査機関: 研究産業協会

帝人(株)

# 企業における評価・処遇への取組み④(花王)

## 実績評価の対象

出典: H16年度 経済産業省「技術系人材の育成及び評価・処遇に関する調査」報告書  
調査機関: 研究産業協会



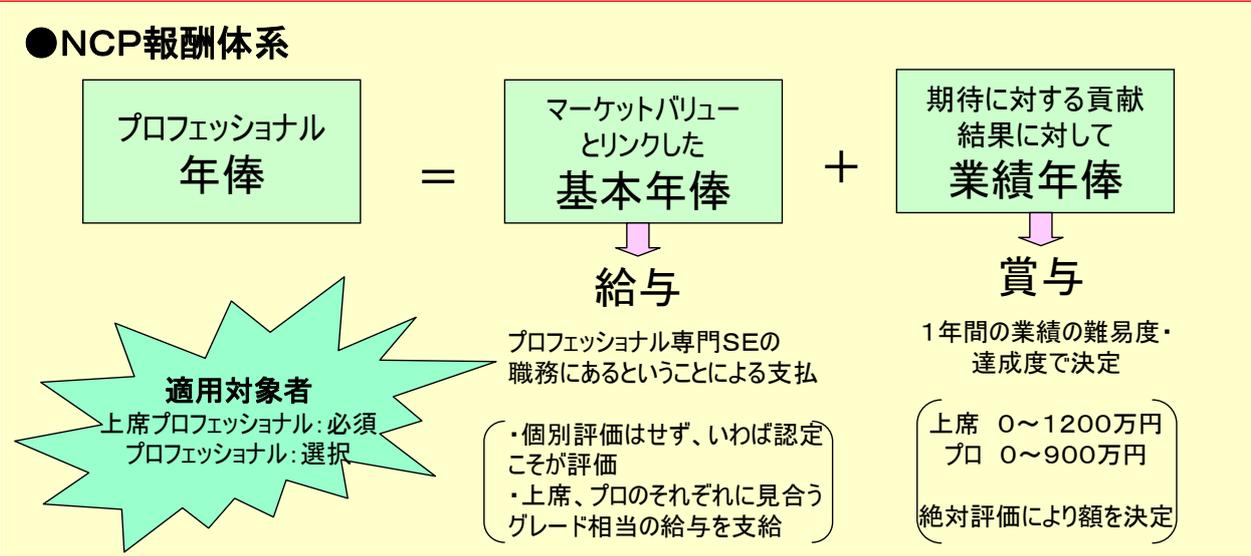
花王(株)

# 企業における評価・処遇への取組み⑤(日本電気)

## プロフェッショナル報酬制度

出典: H16年度 経済産業省「技術系人材の育成及び評価・処遇に関する調査」報告書  
調査機関: 研究産業協会

市場価値リンク／ハイリスク・ハイリターン型の報酬体系を導入し、真のプロフェッショナル人材に厚い処遇を与える→基本年俵は市場価値にリンクし、また業績年俵はハイリスク・ハイリターン型となり、高レベルの報酬水準を確保することができる



日本電気(株)

## 企業における評価・処遇への取り組み⑥(ヒアリング5社)

### 〔評価における取り組み〕

- ・ 役割成果主義を導入（役割に難易度により、成果とプロセスのウェイトを変えて評価）
- ・ 目標設定においてはチャレンジングであることを重視
- ・ 成果と能力の両面で評価
- ・ 達成度・難易度・インパクトで評価
- ・ プロセスも評価対象とし、長期研究に携わる社員へ配慮
- ・ ヒューマンスキル（協調性、課題達成能力）も加味

### 〔処遇における取り組み〕

- ・ 役割任用制度を導入（専門性の高い役割に任用されれば厚遇）
- ・ 専門職資格制度を導入（専門性の高さによる資格付与）
- ・ 特許報償の見直し
- ・ 若手抜擢＋昇進・昇格における復活・逆転

出典：H16年度 経済産業省  
「技術系人材の育成及び評価・  
処遇に関する調査」報告書  
調査機関：研究産業協会

(社)研究産業協会 小沼

## 企業における評価・処遇への取り組みのまとめ (H16年度・委員会5社＋ヒアリング5社より)

### 〔評価における取り組み例〕

- ・ 「For the Team」を重視
- ・ プロセスを重視
- ・ 役割の大きさを結果と組合せて評価
- ・ 直接成果と間接成果の両方の視点により成果を判定
- ・ 成果評価＋能力評価
- ・ 先行開発と事業化研究は分けて評価
- ・ 中長期テーマは到達点までのマイルストーンで管理
- ・ 特許、論文等のチャレンジ項目も評価

評価に絶対的な正解はない

出典：H16年度 経済  
産業省「技術系人材  
の育成及び評価・処  
遇に関する調査」報  
告書  
調査機関：研究産業  
協会

### 〔処遇における取り組み例〕

- ・ 役割任用制度を導入（専門性の高い役割に任用されれば厚遇）
- ・ 専門職資格制度の導入、フェロー、エキスパートなどの認定
- ・ フィールド別人事制度の導入
- ・ 特許報償の見直し
- ・ 若手抜擢＋昇進・昇格における復活・逆転

(社)研究産業協会 小沼

# 欧米企業に見られるコンピテンシー評価

コンピテンシー評価：行動特性からの能力評価

基本コンピテンシーの例：

- ・思考／認識（理解、分析、総合的思考など）
- ・エンジン（達成指向性、誠実性など）
- ・対内影響力（育成、リーダーシップ、チームワークなど）
- ・対外影響力（顧客指向性、関係構築力など）
- ・業務遂行（先見性、柔軟性など）

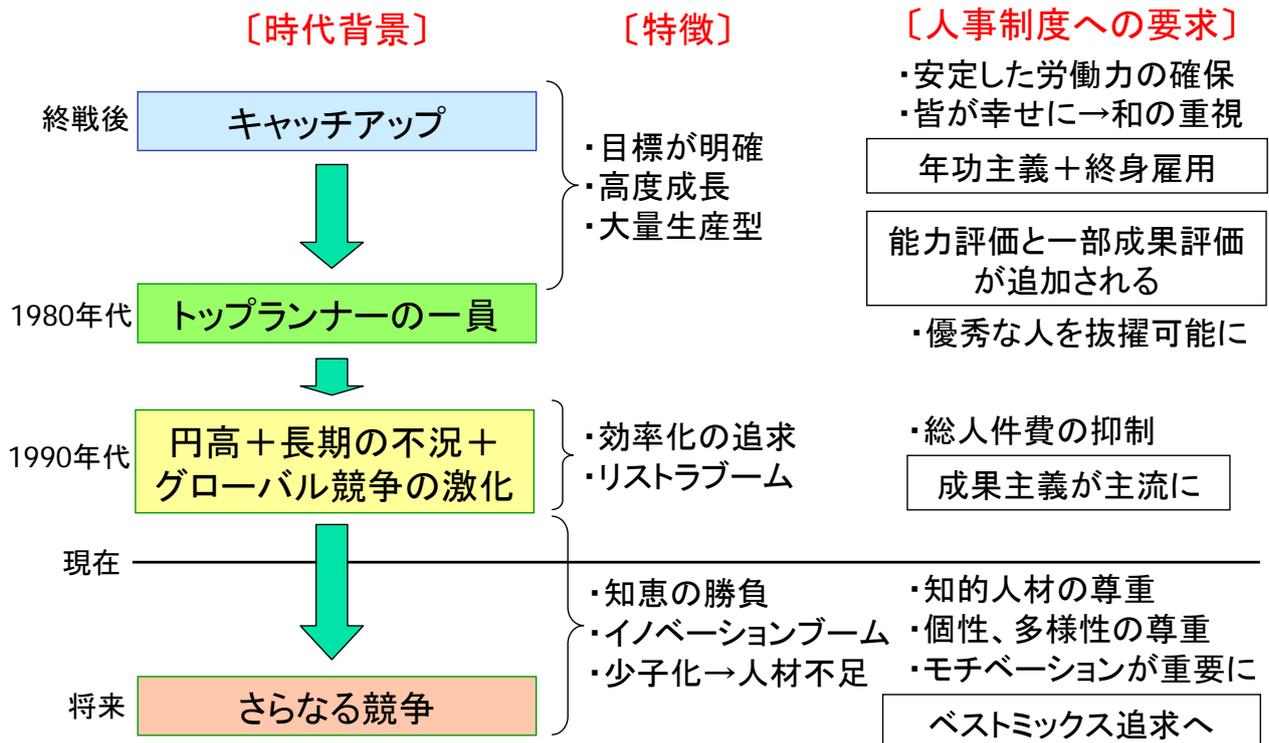
コンピテンシー評価の実例：

GEでは、CEO選出にコンピテンシー評価を使用（2001年）

コンピテンシー評価は、リーダー選出のみならず、人材育成にも使用される。

（社）研究産業協会 小沼

## これからのあるべき人事制度は？



（社）研究産業協会 小沼