

平成 26 年度文部科学省委託調査

研究者等の業績に関する評価に関する  
調査・分析報告書

---

平成 27 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 26 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 26 年度「研究者等の業績に関する評価に関する調査・分析」の成果をとりまとめたものです。

したがって、本報告書の著作権は、文部科学省に帰属しており、本報告書の全部また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

<b>1. 調査研究の目的と概要</b> .....	<b>1</b>
1.1 目的 .....	1
1.2 概要 .....	2
1.3 実施体制 .....	2
<b>2. 個人業績評価の実態に関するアンケート調査</b> .....	<b>4</b>
2.1 個人業績評価アンケートの実施概要 .....	4
2.2 集計結果（大学等向け） .....	5
2.2.1 回答者の属性 .....	5
2.2.2 個人業績評価の実施状況とねらい .....	7
2.2.3 個人業績評価の方法について .....	21
2.2.4 情報基盤 .....	41
2.2.5 現在の業績評価方法の効果と課題 .....	45
2.2.6 評価の改善システム .....	50
2.2.7 個人業績評価における工夫点等 .....	52
2.2.8 回答した大学等について .....	60
2.3 集計結果（独立行政法人向け） .....	62
2.3.1 個人業績評価の実施状況とねらい .....	62
2.3.2 個人業績評価の方法について .....	71
2.3.3 情報基盤 .....	82
2.3.4 現在の業績評価方法の効果と課題 .....	84
2.3.5 評価の改善システム .....	87
2.3.6 個人業績評価における工夫点等 .....	88
2.3.7 回答した独立行政法人について .....	91
<b>3. 個人業績評価の先進事例調査</b> .....	<b>92</b>
3.1 東京理科大学 .....	95
3.1.1 組織の概要、個人業績評価の概要 .....	95
3.1.2 個人業績評価のねらい .....	96
3.1.3 評価方法 .....	96
3.1.4 効果・課題と工夫点 .....	100
3.2 東京農工大学 .....	101
3.2.1 組織の概要、個人業績評価の概要 .....	101
3.2.2 個人業績評価のねらい .....	102
3.2.3 評価方法 .....	102
3.2.4 新たな個人業績評価（年俸制）の導入 .....	105
3.2.5 効果・工夫点・課題 .....	106
3.2.6 その他（研究支援のための取組み等） .....	107
3.3 独立法人 物質・材料研究機構 .....	109
3.3.1 組織の概要、個人業績評価の概要 .....	109

3.3.2 個人業績評価のねらい .....	109
3.3.3 評価方法 .....	110
3.3.4 効果・工夫点・課題 .....	112
<b>4. 調査結果のまとめ .....</b>	<b>113</b>
4.1 大学・大学共同利用機関 .....	113
4.1.1 個人業績評価制度の定着が進みつつある .....	113
4.1.2 外部環境の変化により、評価制度も多様化しつつある .....	113
4.1.3 制度運用上の課題は残されたまま .....	114
4.2 独立行政法人 .....	114
4.2.1 目標管理型による業績評価が主流 .....	114
4.2.2 組織マネジメントとの連動性は比較的進んでいる .....	114
<b>5. 提言：組織的な教育研究力の向上に向けて .....</b>	<b>116</b>
5.1 まずは研究者の活動状況の把握を .....	116
5.2 評価結果の活用促進に向けて .....	116
5.2.1 研究者の創造性発揮に向けたモチベーション向上策を .....	116
5.2.2 組織の戦略的な人材ポートフォリオマネジメントへの活用を .....	117
5.3 効果の検証に基づく改善を .....	117

## 目次

図 2-1	設置者の属性	5
図 2-2	(参考) 設置者の属性〈平成 19 年度調査〉	5
図 2-3	回答した大学等の現在の教員数(国公立別)	6
図 2-4	教員の個人業績評価の実施状況	7
図 2-5	(参考) 個人業績評価の実施状況〈平成 19 年度調査〉	7
図 2-6	教員の個人業績評価の実施状況(国公立別)	8
図 2-7	(参考) 個人業績評価の実施状況(国公立別)〈平成 19 年度調査〉	8
図 2-8	個人業績評価の実施状況(私立大学・規模別)	9
図 2-9	個人業績評価を実施している大学等の内訳(国公立別)	9
図 2-10	教員の雇用形態	10
図 2-11	教員の雇用形態(国公立別)	11
図 2-12	雇用形態別人数比【現在】	11
図 2-13	雇用形態別人数比【現在】(国公立別)	12
図 2-14	雇用形態別評価対象	13
図 2-15	雇用形態別評価対象(国公立別)	13
図 2-16	テニュアトラック教員の評価の仕組み	14
図 2-17	テニュアトラック教員の評価の仕組み(国公立別)	14
図 2-18	組織内での個人業績評価の内容	15
図 2-19	組織内での個人業績評価の内容(大学等の規模別)	15
図 2-20	個人業績評価導入の目的	17
図 2-21	(参考) 個人業績評価のねらい〈平成 19 年度調査〉	18
図 2-22	個人業績評価導入の目的【任期なし教員(月給制)】(国公立別)	19
図 2-23	個人業績評価の導入時期	20
図 2-24	個人業績評価の評価者	21
図 2-25	(参考) 評価者〈平成 19 年度調査〉	22
図 2-26	個人業績評価の評価者【任期なし教員(月給制)】(大学等の規模別)	23
図 2-27	個人業績評価の評価者(「本人」を評価者に含まない場合)	24
図 2-28	個人業績評価の実施頻度	25
図 2-29	個人業績評価の対象期間	25
図 2-30	個人業績評価の対象期間(実施の頻度別)	26
図 2-31	個人業績評価の活用方法	27
図 2-32	(参考) 個人業績評価の活用〈平成 19 年度調査〉	28
図 2-33	個人業績評価の活用方法【任期なし教員(月給制)】(国公立別)	29
図 2-34	個人業績評価の方法【評価における判断基準】	30
図 2-35	(参考) 評価結果の決定〈平成 19 年度調査〉	31
図 2-36	個人業績評価の方法【評価における判断基準】(国公立別)	31
図 2-37	個人業績評価の方法【評価に用いる根拠データの種類】	32
図 2-38	個人業績評価の方法【評価結果の示し方】	32
図 2-39	個人業績評価の方法【評価結果の示し方】(国公立別)	33

図 2-40	個人業績評価の項目 .....	34
図 2-41	(参考) 個人業績評価時の利用項目〈平成 19 年度調査〉 .....	35
図 2-42	個人業績評価の項目【研究活動】(国公立別) .....	36
図 2-43	個人業績評価の項目【教育活動】(国公立別) .....	37
図 2-44	個人業績評価の項目【管理・運営】(国公立別) .....	38
図 2-45	個人業績評価の項目【社会貢献活動】(国公立別) .....	38
図 2-46	評価項目に対する重み付けのルール .....	39
図 2-47	評価項目に対する重み付けのルール(大学等の規模別) .....	39
図 2-48	教員個人ごとの評価項目に対する重み付けの手順.....	40
図 2-49	教員個人ごとの評価項目に対する重み付けの手順(国公立別) .....	40
図 2-50	実績評価のデータ収集 .....	41
図 2-51	個人業績データベースの更新状況 .....	41
図 2-52	個人業績データベースの更新状況(大学等の規模別) .....	42
図 2-53	個人業績データベースの更新状況(研究分野別) .....	42
図 2-54	個人業績データベースの運用上の問題点 .....	43
図 2-55	個人業績データベースの運用上の問題点(国公立別) .....	43
図 2-56	個人業績データベースの運用上の問題点(研究分野別) .....	44
図 2-57	現在の業績評価方法の効果 .....	45
図 2-58	現在の業績評価方法の課題 .....	46
図 2-59	(参考) 現在の個人業績評価方法の課題〈平成 19 年度調査〉 .....	47
図 2-60	現在の業績評価方法の課題(国公立別) .....	49
図 2-61	評価方法見直しの頻度 .....	50
図 2-62	評価方法見直しの頻度(国公立別) .....	50
図 2-63	評価の納得性を高めるための工夫 .....	52
図 2-64	評価の納得性を高めるための工夫(国公立別) .....	53
図 2-65	評価の納得性を高めるための工夫(大学等の規模別) .....	54
図 2-66	若手教員の創造性発揮・モチベーション向上に向けての工夫.....	55
図 2-67	若手教員の創造性発揮・モチベーション向上に向けての工夫(大学等の規模別) .....	55
図 2-68	研究活動の成果に対する配慮 .....	56
図 2-69	組織全体の活動計画等への活用 .....	57
図 2-70	評価負荷の低減についての工夫 .....	58
図 2-71	評価負荷の低減についての工夫(大学等の規模別) .....	58
図 2-72	回答した大学等の研究分野 .....	60
図 2-73	回答した大学等の研究分野(国公立別) .....	60
図 2-74	回答した大学等の現在の教員数 .....	61
図 2-75	研究者の個人業績評価の実施状況 .....	62
図 2-76	(参考) 個人業績評価の実施状況〈平成 19 年度調査〉 .....	63
図 2-77	研究者の雇用形態 .....	64
図 2-78	雇用形態別人数比【現在】 .....	64
図 2-79	雇用形態別評価対象 .....	65
図 2-80	テニュアトラック研究者の評価の仕組み .....	66

図 2-81	組織内での個人業績評価の内容 .....	66
図 2-82	個人業績評価導入の目的 .....	68
図 2-83	(参考) 個人業績評価のねらい〈平成 19 年度調査〉 .....	69
図 2-84	個人業績評価の導入時期 .....	70
図 2-85	個人業績評価の評価者 .....	71
図 2-86	(参考) 評価者〈平成 19 年度調査〉 .....	72
図 2-87	個人業績評価の実施頻度 .....	73
図 2-88	個人業績評価の対象期間 .....	73
図 2-89	個人業績評価の活用方法 .....	74
図 2-90	(参考) 個人業績評価の活用〈平成 19 年度調査〉 .....	75
図 2-91	個人業績評価の方法【評価における判断基準】 .....	76
図 2-92	(参考) 評価結果の決定〈平成 19 年度調査〉 .....	77
図 2-93	個人業績評価の方法【評価に用いる根拠データの種類】 .....	78
図 2-94	個人業績評価の方法【評価結果の示し方】 .....	78
図 2-95	個人業績評価の項目 .....	79
図 2-96	(参考) 個人業績評価時の利用項目〈平成 19 年度調査〉 .....	80
図 2-97	評価項目に対する重み付けのルール .....	81
図 2-98	研究者個人ごとの評価項目に対する重み付けの手順.....	81
図 2-99	実績評価のデータ収集 .....	82
図 2-100	個人業績データベースの更新状況 .....	82
図 2-101	個人業績データベースの運用上の問題点 .....	83
図 2-102	現在の業績評価方法の効果 .....	84
図 2-103	現在の業績評価方法の課題 .....	85
図 2-104	(参考) 現在の個人業績評価方法の課題〈平成 19 年度調査〉 .....	86
図 2-105	評価方法見直しの頻度 .....	87
図 2-106	評価の納得性を高めるための工夫 .....	88
図 2-107	若手研究者の創造性発揮・モチベーション向上に向けての工夫.....	89
図 2-108	研究活動の成果に対する配慮 .....	89
図 2-109	組織全体の活動計画等への活用 .....	90
図 2-110	評価負荷の低減についての工夫.....	90
図 2-111	回答した独立行政法人の研究分野.....	91
図 2-112	回答した独立行政法人の現在の教員数.....	91
図 3-1	評価の作業の流れ(手順) .....	97
図 3-2	東京農工大学 機構図(平成 26 年 5 月 1 日現在) .....	101
図 3-3	東京農工大学 年次評価と総合評価の関係 .....	103
図 3-4	東京農工大学 年俸制教員の評価の流れ .....	106

## 表目次

表 1-1	「研究者等の業績に関する評価に関する調査・分析検討委員会」名簿.....	2
表 1-2	「研究者等の業績に関する評価に関する調査・分析検討委員会」実施概要.....	3
表 2-1	大学・大学共同利用機関法人向けアンケート実施概要.....	4
表 2-2	独立行政法人向けアンケート実施概要.....	4
表 2-3	評価方法の主要な改善点.....	51
表 2-4	個人業績評価に関する特徴的な工夫.....	59
表 3-1	研究者業績評価先進事例インタビュー調査の結果概要.....	93
表 3-2	東京理科大学 評価項目.....	98
表 3-3	東京農工大学 学部・大学院と学生数（平成 26 年 5 月 1 日現在）.....	102
表 3-4	東京農工大学 教員活動評価の対象領域.....	104
表 3-5	東京農工大学 教員活動評価の評価結果例（平成 24 年度実施分における各評語の教員の割合）.....	104



# 1. 調査研究の目的と概要

## 1.1 目的

研究開発評価は、貴重な財源を基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。

第4期科学技術基本計画（平成23年8月19日閣議決定）においても、国は、科学技術イノベーションを促進する観点から、PDCAサイクルの実効性の確保に向けた取組を進めることとされており、研究開発の質を高め、PDCAサイクルを確立する上で、研究開発評価の重要性はますます高まっている。

文部科学省の所掌する研究開発は研究者の自由な発想を源泉とする学術研究から特定の政策目的を実現する大規模プロジェクトに至るまで広範に亘っており、その研究開発評価については、「国の研究開発評価に関する大綱的指針」（平成24年12月内閣総理大臣決定）及び「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」（平成26年5月文部科学大臣決定）（以下「評価指針」という。）に基づき、研究開発の特徴や性格を踏まえた評価が行われている。

評価指針の対象である研究者等の業績に関する評価（以下「個人業績評価」という。）は、研究者の能力や適性等について直接評価の対象とするものであることから、研究者を萎縮させることなく、研究者個人の能力を最大限に発揮させるべきものでなければならない。また、同時に、組織力の向上を目指すものでなければならないことから、個人業績評価のシステムの構築と運用は、非常に困難を伴うものであるといえる。さらに、年俸制の導入など個人業績評価を取り巻く環境は変化しつつある。したがって、国公立大学及び大学共同利用機関（以下「大学等」という。）や独立行政法人研究機関（資源配分機関を含む。以下同じ。）においては、個人業績評価の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効果的・効率的な個人業績評価の推進に資するため、国内における、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、資源配分機関、大学等で実施されている個人業績評価について調査・分析を行う。

## 1.2 概要

本報告書の概要は次のとおりである。

### 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. 個人業績評価の実態に関するアンケート調査

大学等、独立行政法人に対してアンケート調査を実施し、研究者の個人業績評価に関する実態と全体傾向を把握した。

調査結果を踏まえ、7年前に実施された先行調査<sup>1</sup>との比較を行い、個人業績評価制度の導入・運用状況、運用上の課題点等について経年変化を分析した。さらに、大学の属性（設置者、規模等）や評価対象となる研究者の雇用形態等の違いに着目して分析を行った。

### 3. 個人業績評価の先進事例調査

先進的な個人業績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（国立大学、私立大学、独立行政法人それぞれ1機関ずつ）。

インタビュー結果を踏まえ、先進事例における特徴的な取組の抽出を行った。

### 4. 結果の分析・考察・提言

調査結果の分析・考察を行った上で、効果的・効率的な個人業績評価システムの確立に向けた提言を行った。

## 1.3 実施体制

有識者で構成される検討委員会「研究者等の業績に関する評価に関する調査・分析検討委員会」を開催し、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。

表 1-1 「研究者等の業績に関する評価に関する調査・分析検討委員会」名簿

委員長(敬称略)		
大学評価・学位授与機構 研究開発部	准教授	林 隆之
委員(氏名の50音順、敬称略)		
広島大学 大学院社会科学研究科	准教授	奥居 正樹
九州大学 基幹教育院	准教授	小湊 卓夫
茨城大学 大学戦略・IR室	助教	鳶田 敏行
東京工業大学 大学院理工学研究科	准教授	調 麻佐志
兵庫県立大学 経営学部・経営学研究科	学部長、教授	開本 浩矢
東京理科大学	常務理事	吉本 成香

<sup>1</sup> 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）」（2008年3月）

URL：[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/science/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2010/08/23/1296567\\_1\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/science/detail/_icsFiles/afieldfile/2010/08/23/1296567_1_1.pdf)

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 「研究者等の業績に関する評価に関する調査・分析検討委員会」実施概要

回	日付	議事
第1回	2015年1月29日(木)	(1) 調査の方針について (2) アンケート調査票について (3) インタビュー調査項目について
第2回	2015年3月2日(月)	(1) 調査計画と進捗状況 (2) アンケート調査(中間結果)について (3) インタビュー調査(中間結果)について (4) 分析・とりまとめの方向性について
第3回	2015年3月18日(水)	(1) 調査結果について (2) 分析・とりまとめについて

## 2. 個人業績評価の実態に関するアンケート調査

我が国における個人業績評価の実態を把握するために、大学・大学共同利用機関法人、独立行政法人に対してアンケート調査を実施した。

### 2.1 個人業績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、独立行政法人向けの2種類を作成し、実施した。集計についても2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アンケート実施概要

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	2015年2月4日～2015年2月23日
対象	大学、大学共同利用機関(研究所)すべて
発送数	786
有効回答数	575
回収率	73%

※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	2015年2月4日～2015年2月23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	21
回収率	64%

## 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 回答者の属性

#### (1) 設置者の属性

回答者は私立大学が最も多く、75%を占めており、次いで国立大学等<sup>2</sup>、公立大学と続く（図 2-1 参照）。7年前の先行調査と比較して私立大学の比率が若干高まったものの、構成比に大きな相違は無い（図 2-2 参照）。

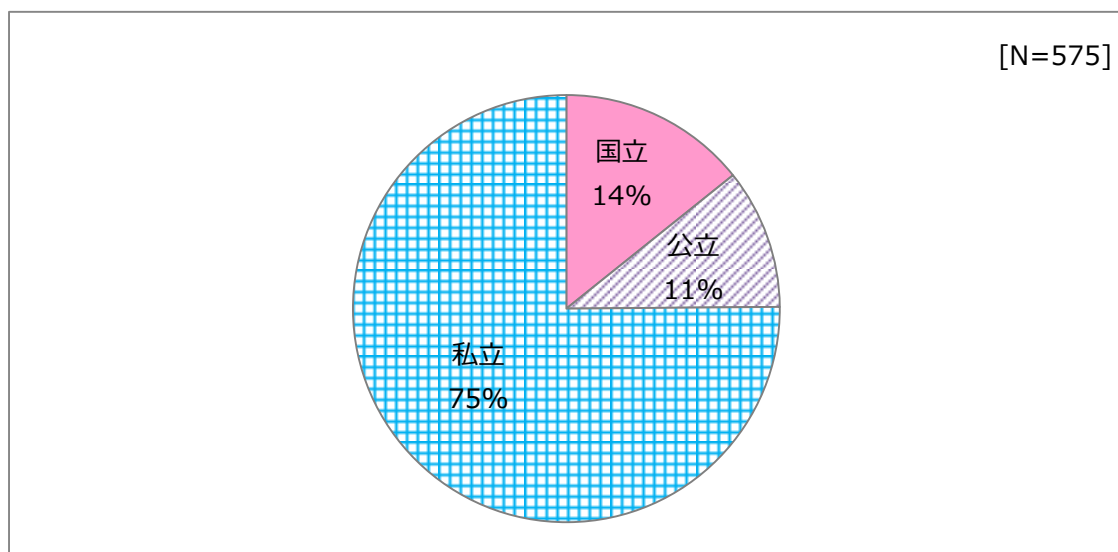


図 2-1 設置者の属性

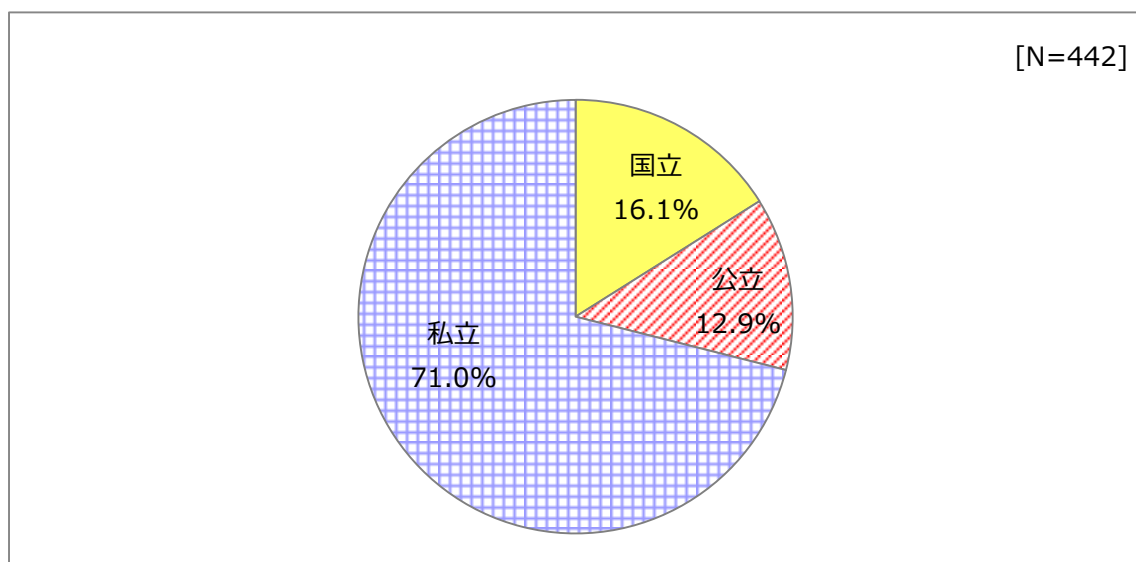


図 2-2 （参考）設置者の属性（平成 19 年度調査）

<sup>2</sup> 大学共同利用機関法人は国立大学等に含めた。

(2) 教員数

回答者の規模別に見ると、国立大学等では教員が300人以上である比率が半数以上である。

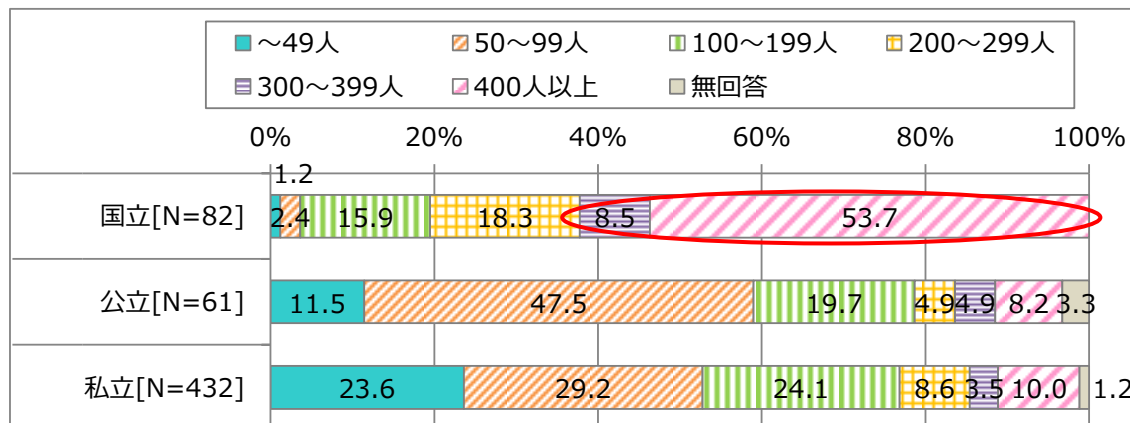


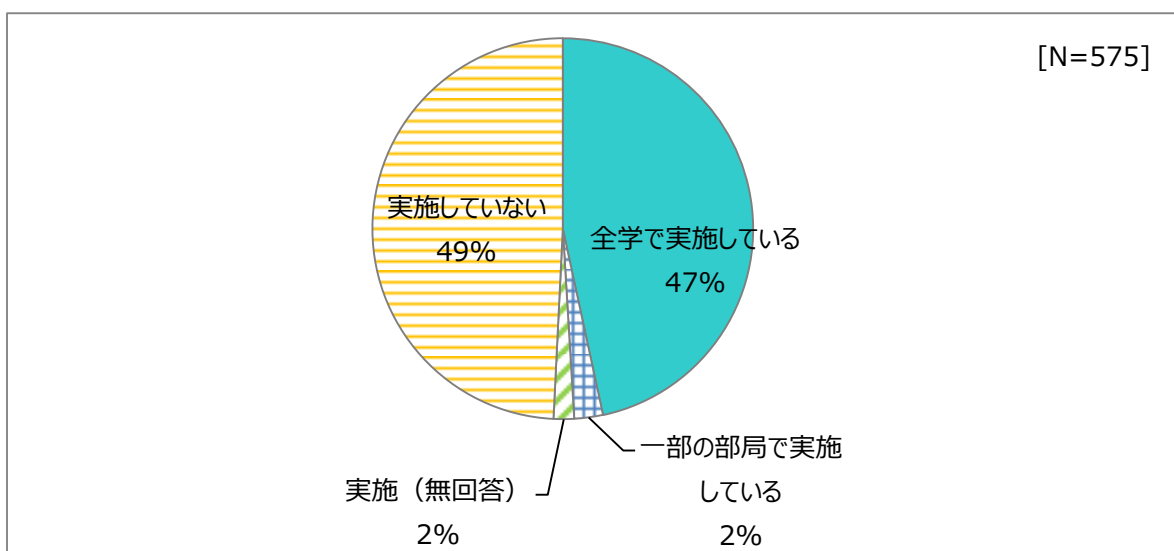
図 2-3 回答した大学等の現在の教員数（国公立別）

## 2.2.2 個人業績評価の実施状況とねらい

### (1) 教員の個人業績評価の実施状況

個人業績評価を全学で実施しているのは全体の約半数である。

先行調査の結果と比較すると、「全学・全体の教員を対象に実施している」、「ほぼ全学・全体の教員を対象に実施している」を合わせて 34%であり、7 年前より個人業績評価制度の実施率は向上している（図 2-5 参照）。



注) 図中の「実施（無回答）」とは、当該設問には無回答であるものの、以降の設問に回答している大学等のことであり、以降は個人業績評価を実施しているものとして集計。

図 2-4 教員の個人業績評価の実施状況

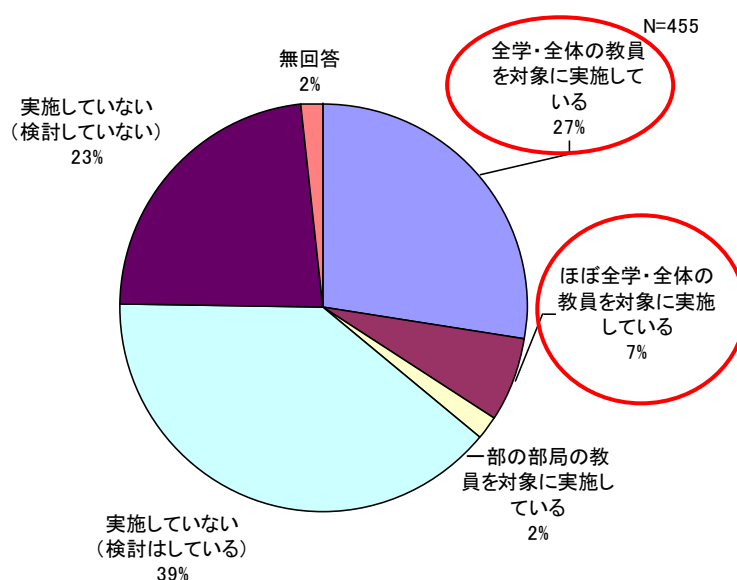


図 2-5 (参考) 個人業績評価の実施状況 (平成 19 年度調査)

次に大学の設置者別（以降、「国公立別」という）で見ると、先行調査と比較して最も顕著な変化が見られたのは公立大学で、評価の実施率は36%から71%へと大幅に増加した(図 2-7 参照)。

また、国立大学等においても実施率が76%から95%へと増加しており、評価の普及が進んでいることが分かる。私立大学の実施率も25%から40%に上がっているが、国公立大学に比べると実施率は低い。

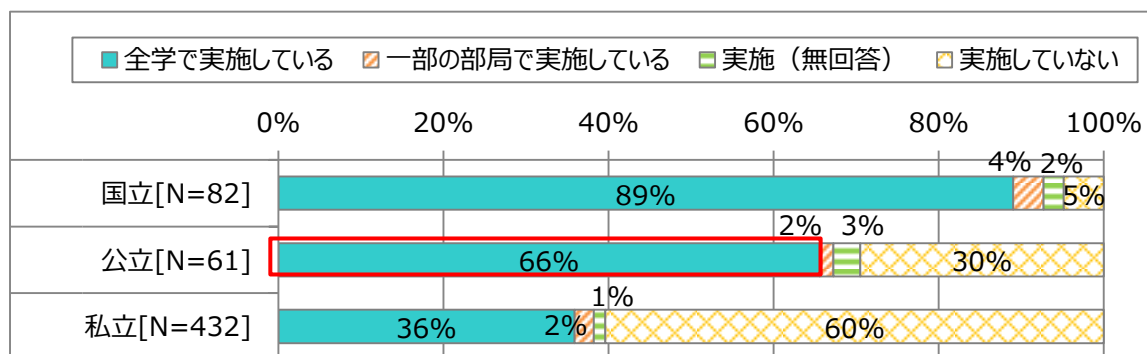


図 2-6 教員の個人業績評価の実施状況（国公立別）

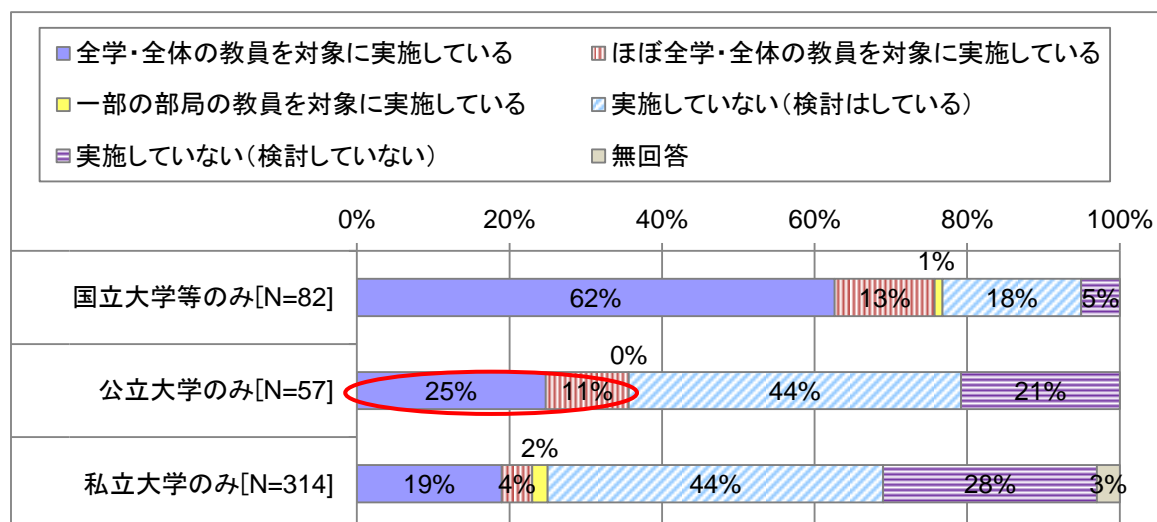


図 2-7 (参考) 個人業績評価の実施状況（国公立別）〈平成 19 年度調査〉

次に、私立大学に限って大学規模別に見ると「一部の部局で実施している」という割合は大規模大学において比較的高いものの、「全学で実施している」割合はほとんど変わらないことが分かる（次頁の図 2-8 参照）。

国公立大学では法人化による評価システムの導入要請の影響による影響が大きい<sup>3</sup>が、私立大学ではこのような外部要因が働いていないためと考えられる。

<sup>3</sup> 先行調査と比較して公立大学の実施率の伸びが大きいのは、国立大学に遅れて法人化が進んだことが要因と考えられる。



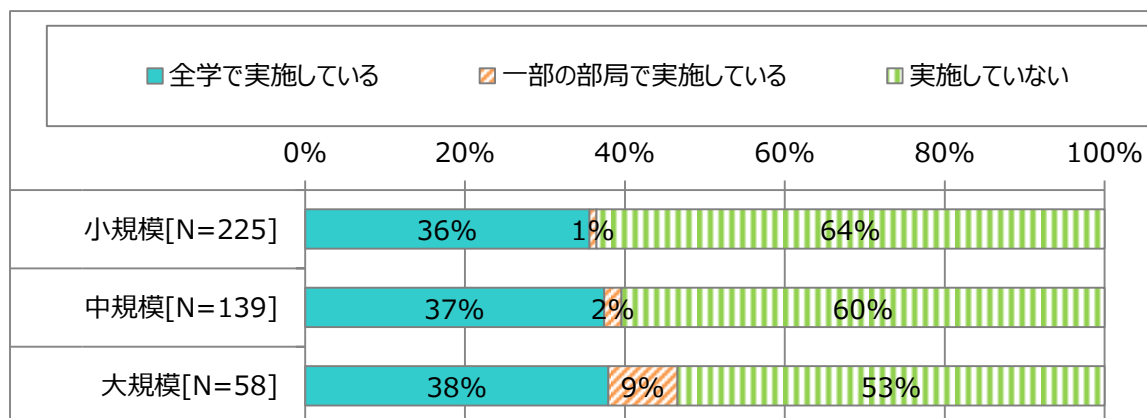


図 2-8 個人業績評価の実施状況（私立大学・規模別<sup>4</sup>）

次に、評価を実施している（「評価を全学で実施している」及び「一部で実施している」）と回答した大学について、国公私別の構成割合を示す。

これ以降の設問では評価を実施していると回答した大学等を集計対象としているが、先行調査の結果と比較すると集計対象に占める私立大学の割合が高くなっており、全数集計では私立大学の特徴が現れやすくなっていることも想定される。そのため、一部の設問には国公立に分けた集計も示す。

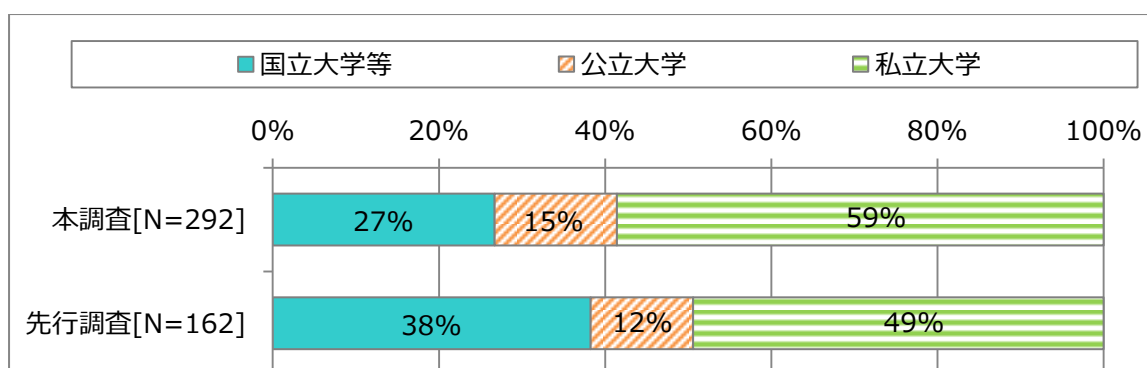


図 2-9 個人業績評価を実施している大学等の内訳（国公私別）

<sup>4</sup> 所属している教員の数で次のように定義した。小規模：教員数 99 人以下、中規模：教員数 100 人以上 299 人以下、大規模：300 人以上

## (2) 教員<sup>5</sup>の雇用形態と評価制度

任期なし教員（月給制）、任期付き教員（月給制）を雇用している大学等はそれぞれ 91%、82%と大半を占めているが、任期なし教員（年俸制）、任期付き教員（年俸制）の雇用はそれぞれ 19%、44%であった。

なお、国公立別に見ると、国立大学等の年俸制教員の在籍率が最も高い(次頁の図 2-11 参照)。平成 25 年 11 月に公表された「国立大学改革プラン」では、人事・給与システムの弾力化の推進に向けて「各大学の改革の取組への重点支援の際に年俸制の導入等を条件化」するとされており、国立大学法人において年俸制の導入が急速に進んでいることが分かる。

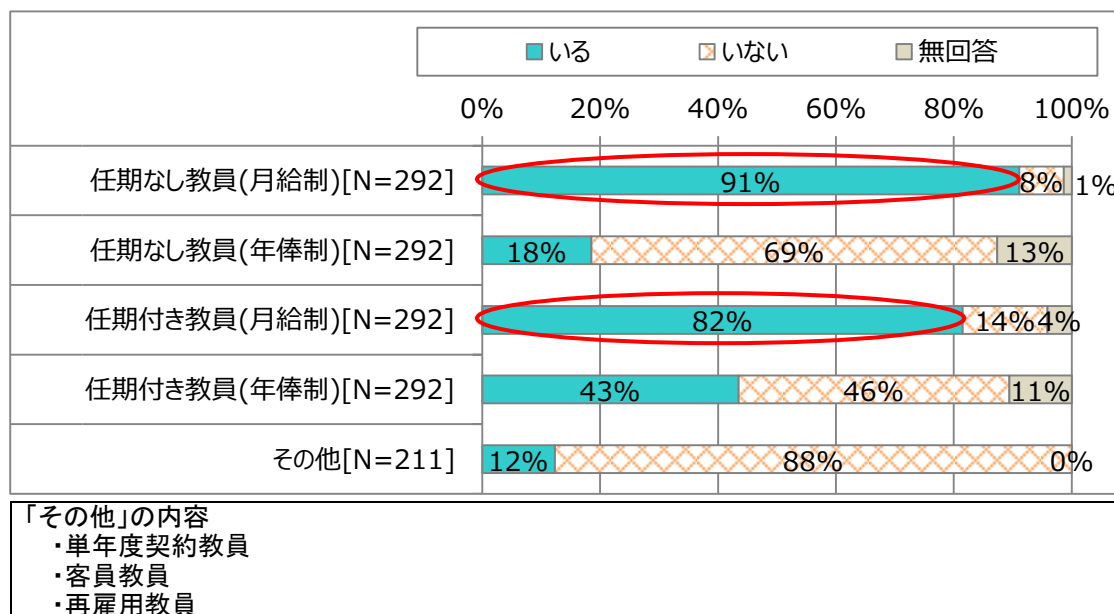


図 2-10 教員の雇用形態

<sup>5</sup> アンケート調査票では、「競争的資金等の外部資金で雇用している研究者を除く」こととした。

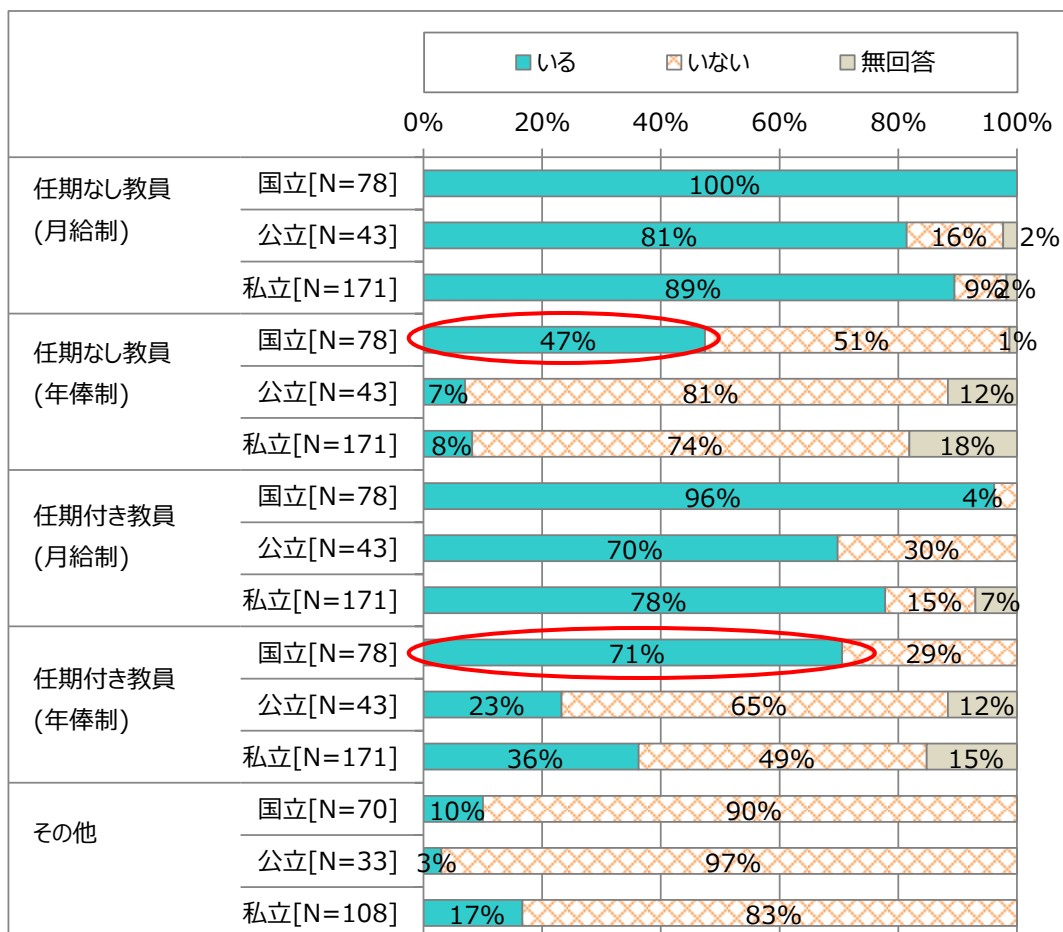


図 2-11 教員の雇用形態（国公立別）

次に、雇用形態別の組織内人数比率について、その分布を示したものが図 2-12 である<sup>6</sup>。多くの大学等において、任期なし教員（月給制）の占める割合が大部分を占めるが、任期付き教員（月給制）が 90%以上を占める大学等も 20 校存在する。

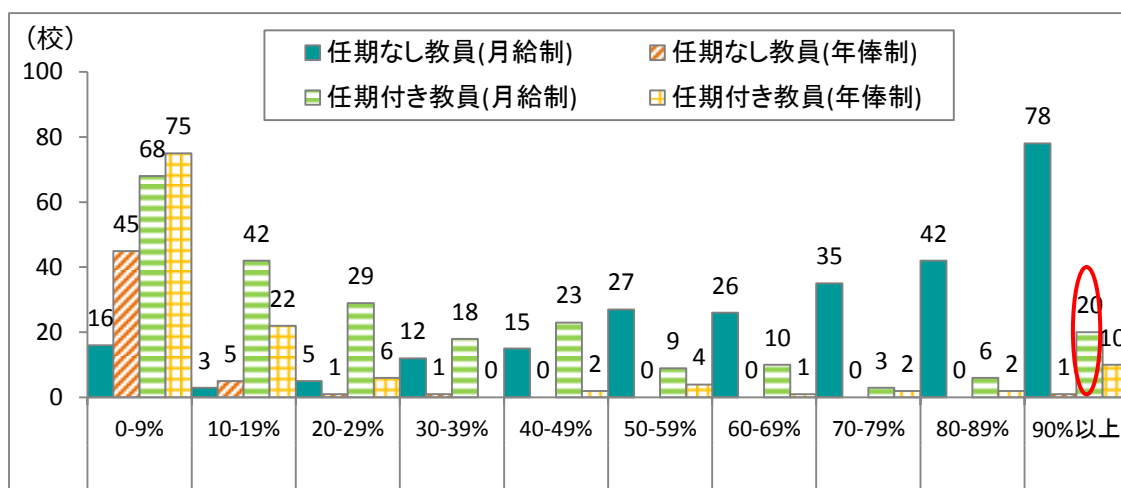


図 2-12 雇用形態別人数比【現在】

<sup>6</sup> 各雇用形態において、構成比が 0%（＝当該雇用形態の教員は所属していない）の回答者は含んでいない。

次に国公立別に見てみると、国立大学等においては前述のように年俸制教員の在籍率が高いものの、全体に占める割合は10%未満の大学等が多い。このことから、国立大学等においても年俸制の導入は進んでいるものの、組織全体に占める割合は高くないことが分かる。

また、私立大学では任期付き教員（月給制）が占める比率は大学により様々であることが分かる。なお、任期付き教員（月給制）の比率が高い大学は医歯薬系単科大学に多い傾向にある。

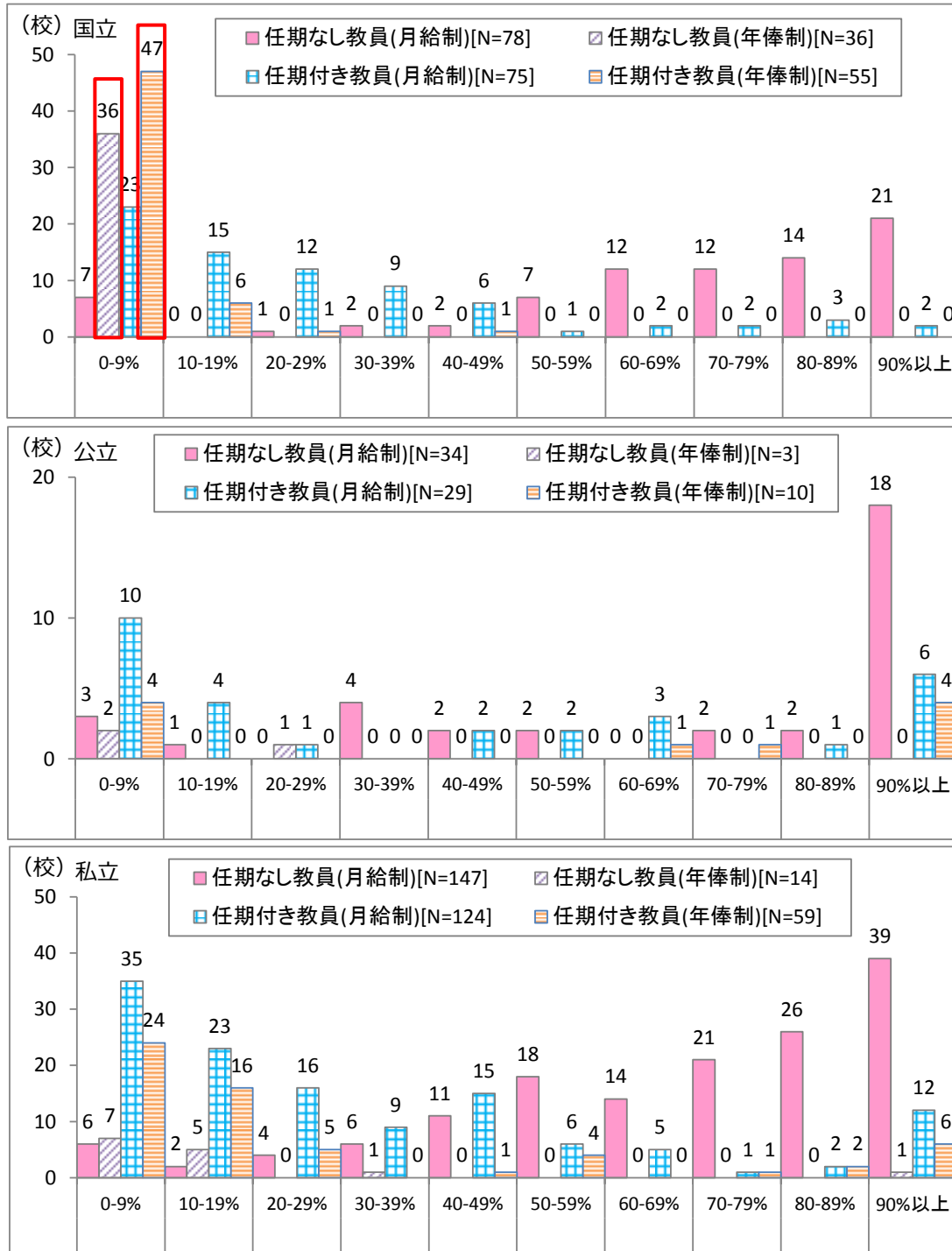


図 2-13 雇用形態別人数比【現在】(国公立別)

次に、雇用形態別に個人業績評価の対象か否かを聞いた結果を示す。  
 任期なし教員では、月給制・年俸制に関わらず 8 割以上が「評価の対象」であり、任期付き教員については月給制・年俸制とも「評価の対象」となっているのは全体の 7 割弱である。任期付き教員については、外部資金による雇用などで再任が無い場合には 5 年程度で必ず異動することになるため、定期的な教員評価の対象となっていない場合があると考えられる。

なお、国公立別に見ても、大きな傾向の差は見られない<sup>7</sup> (図 2-15 参照)。

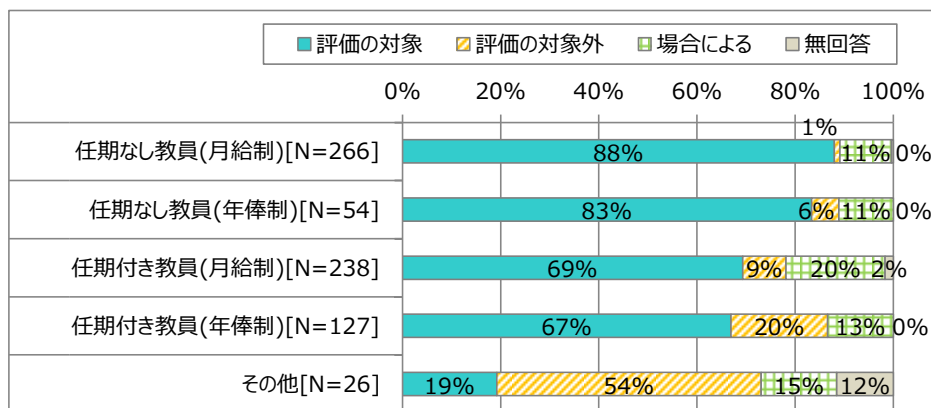


図 2-14 雇用形態別評価対象

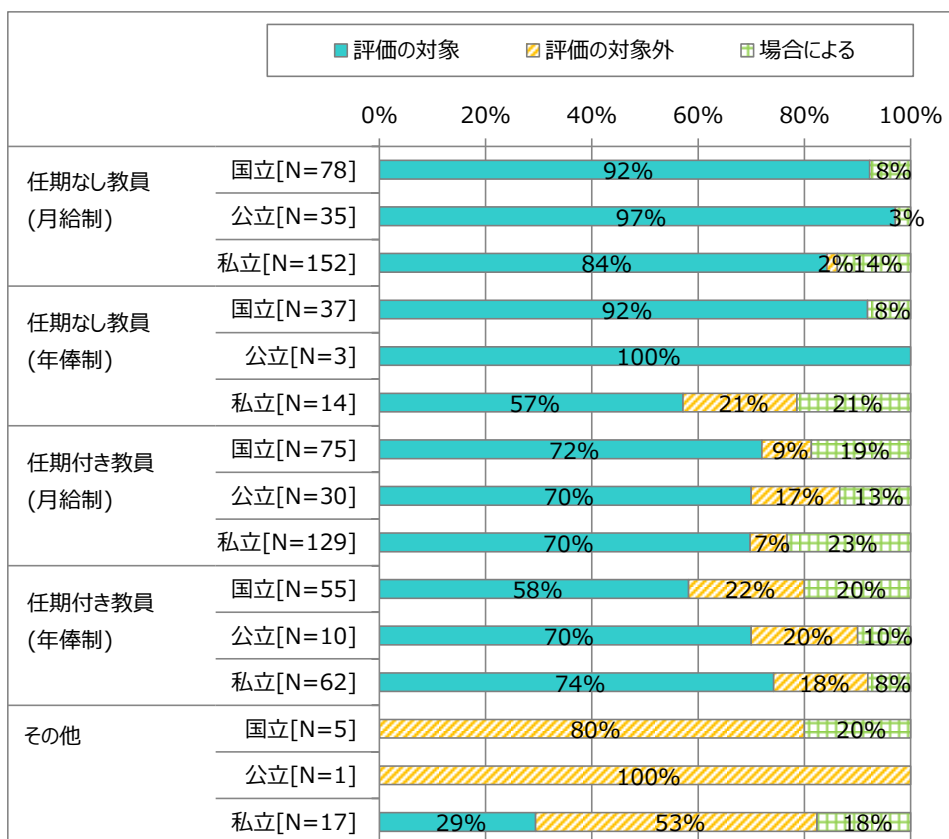


図 2-15 雇用形態別評価対象 (国公立別)

<sup>7</sup> 「評価の対象」および「場合による」の合計値による比較。

### (3) テニユアトラック教員<sup>8</sup>の評価の仕組み

まず、「テニユアトラック教員はいない」という回答が約7割を占める。テニユアトラック教員がいる場合の個人業績評価の仕組みについては、「テニユアトラック教員用の特別な評価の仕組みがある」が11%（テニユアトラック教員がいる大学に限ると約46%）と最も多く、一般的な教員とは異なる枠組みで評価を行っていることが分かる。

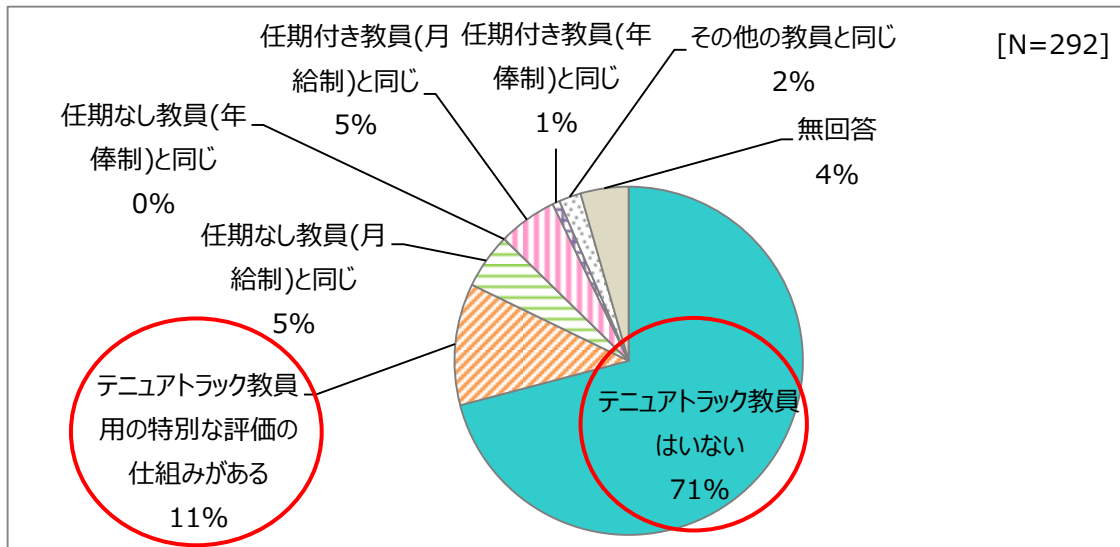


図 2-16 テニユアトラック教員の評価の仕組み

国公立別に見ると、テニユアトラック教員の在籍率は国立大学等が最も高く、6割程度である。

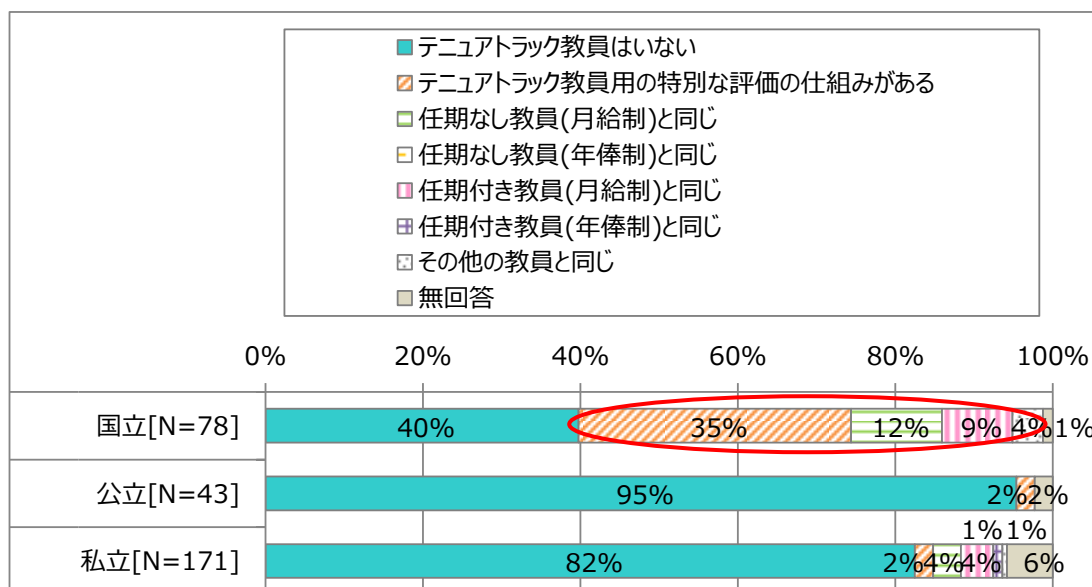


図 2-17 テニユアトラック教員の評価の仕組み（国公立別）

<sup>8</sup> テニユアトラック制を「公正で透明性の高い選考により採用された若手研究者が、審査を経て安定的な職を得る前に、任期付きの雇用形態で自立した研究者として経験を積むことができる仕組み」と定義し、この仕組みにおいて雇用された教員をテニユアトラック教員とした。

#### (4) 組織内での個人業績評価の種類

ここでは、業績評価の内容が全学で統一されているか、部局ごとに異なっているかを聞いた。「ほぼ同じ個人業績評価を行っている」大学が9割弱である（図 2-18 参照）。

大学等の規模別で見ると、大規模の大学では「部局により個人業績評価の内容が異なる」という割合が31%と、他と比較して高い。つまり、大規模大学の場合には多様な研究分野が含まれるために評価制度を部局の特性に応じて変えているものと考えられる。

部局により個人業績評価の内容が異なる場合の主要部局は、医歯薬系学部が多く挙げられている。

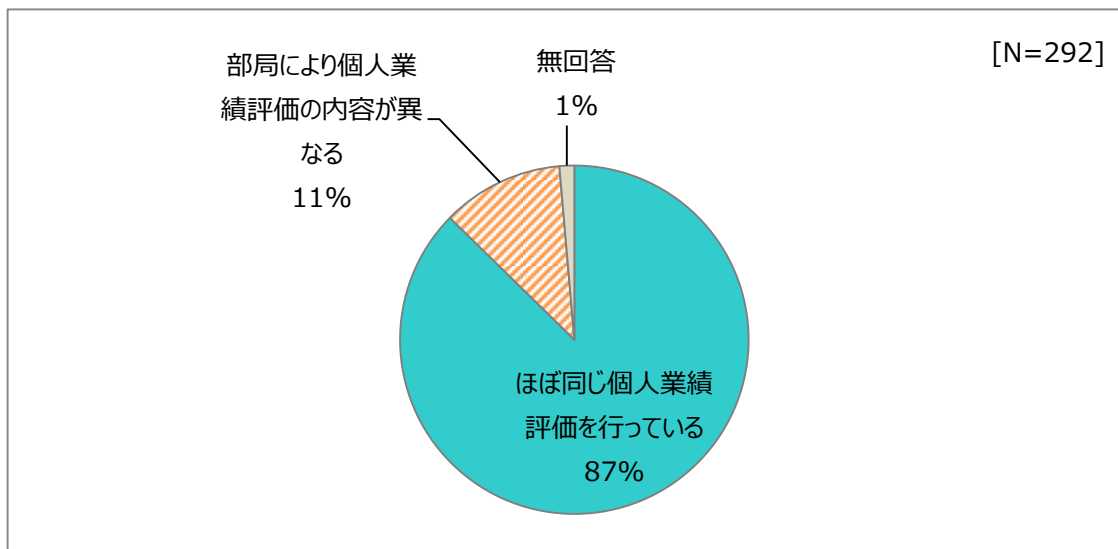


図 2-18 組織内での個人業績評価の内容

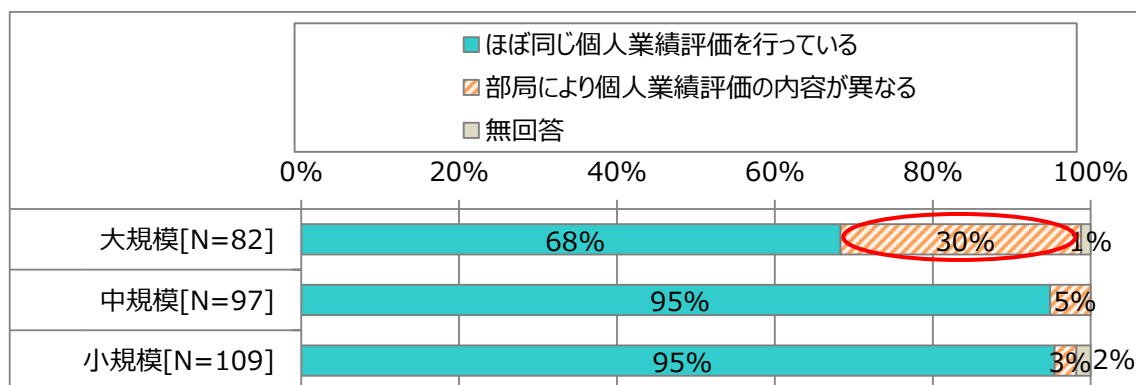


図 2-19 組織内での個人業績評価の内容（大学等の規模別<sup>9</sup>）

<sup>9</sup> 教員数で次のように定義した。小規模：教員数 99 人以下、中規模：教員数 100 人以上 299 人以下、大規模：300 人以上

## (5) 個人業績評価導入の目的

「教員の自己点検による意識改革」、「教員個人の研究レベル向上」、「教員個人の教育レベル向上」についてはいずれの雇用形態においても高い比率を占めている（次頁の図 2-31 参照）。

その他のねらいとしては「学部全体の研究・教育水準のレベルアップ」、「任期付き教員の再任審査の活用」、「任期なし教員の報酬（昇給など）への反映」、「評価実施による教員のモチベーション向上」、「組織の活性化」などが挙げられている。

先行調査と本調査の「任期なし教員（月給制）」を比較すると、顕著な変化が見られた項目は、「教員個人の研究レベルの向上」（77%から 89%）、「教員個人の教育レベル向上」（77%から 90%）、「教員個人の外部資金獲得の推進」（38%から 57%）、「教員個人の社会貢献の推進」（53%から 74%）、「教員の公平性、納得感の向上」（22%から 34%）である。

その要因として考えられるのは大学を取り巻く環境の変化である。近年、競争的資金等の公募型ファンディングの増加を背景とし、外部資金の獲得は研究レベルの向上の観点からその重要性を増している。また、大学に対する社会的説明への要求が増大し、産学連携活動や公開講座での講義、アウトリーチ活動など教員に求められる役割（活動）も多様化してきた。これらの活動を推進すると共に、多様化する教員の活動に対して標準化された評価の仕組みを導入することにより、公平性を担保することが重要となってきた結果と考えられる。

なお、雇用形態間の差異に着目すると、「優秀な教員の確保・維持」という項目において、任期付き教員（年俸制）が他の雇用形態（特に、任期なし教員（月給制））と比較して高い割合を示している。これは、業績によって処遇（給料、任期）が変化するために、人材の流動性が比較的高いことと関連しているものと考えられる。



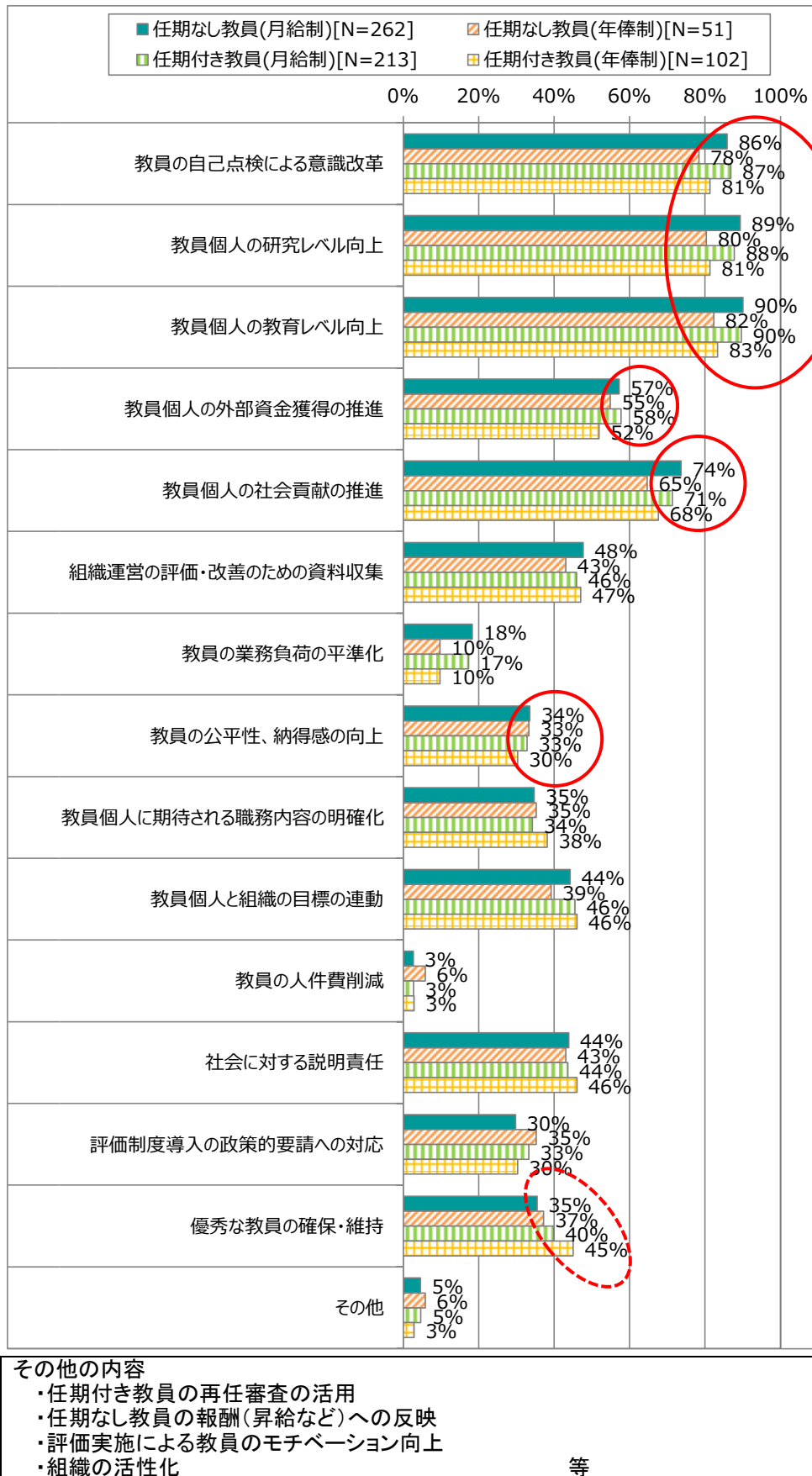


図 2-20 個人業績評価導入の目的

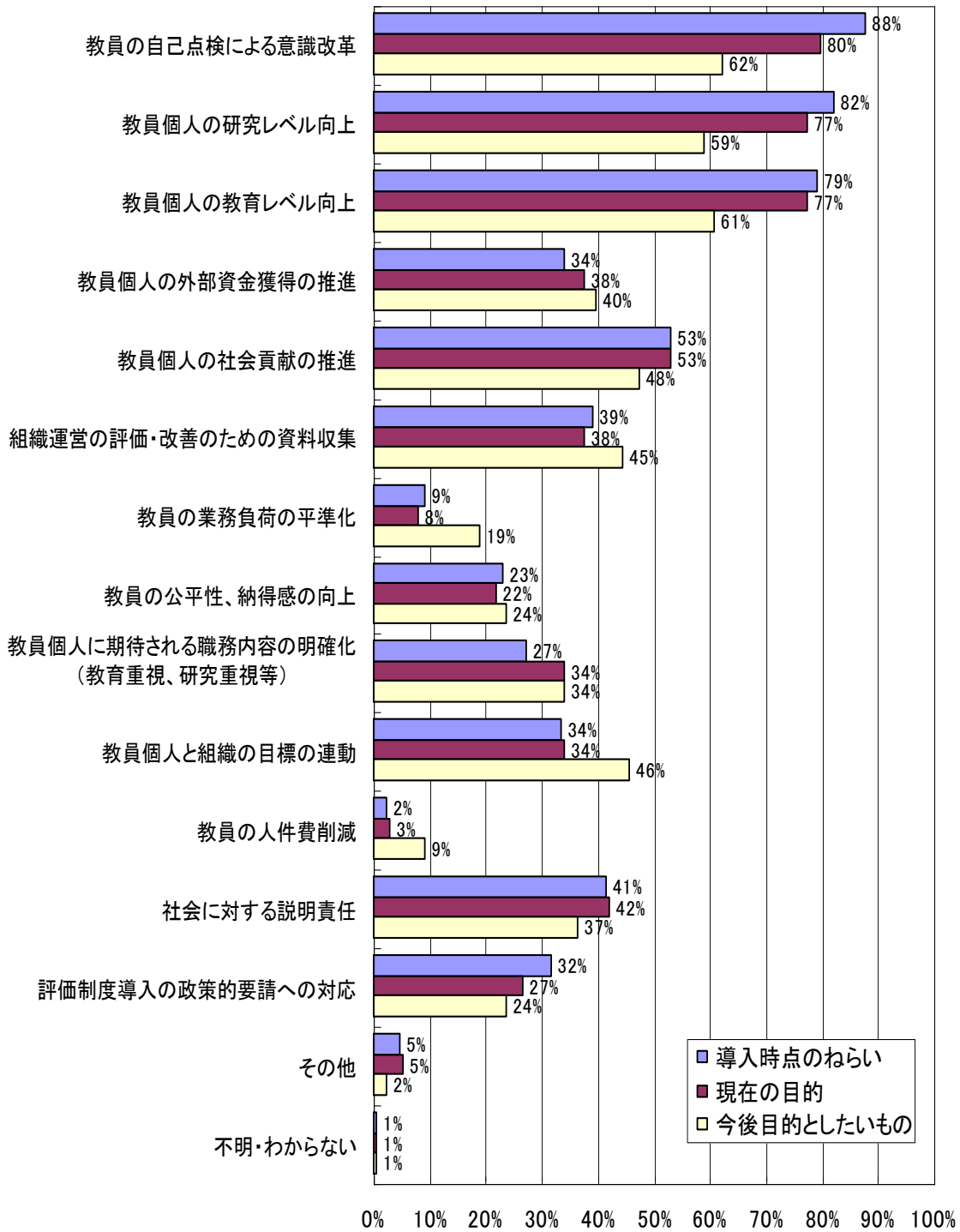


図 2-21 (参考) 個人業績評価のねらい (平成 19 年度調査)

国公立別で見ると、国立大学等では「社会に対する説明責任」と「評価制度導入の政策的要請への対応」が他に比べて高くなっている。他の雇用形態でも同様の傾向であった。

国立大学法人という性格上、社会への説明責任が高く求められるということと、前述の通り法人化による評価システム導入への要請が大きく影響していると言える。

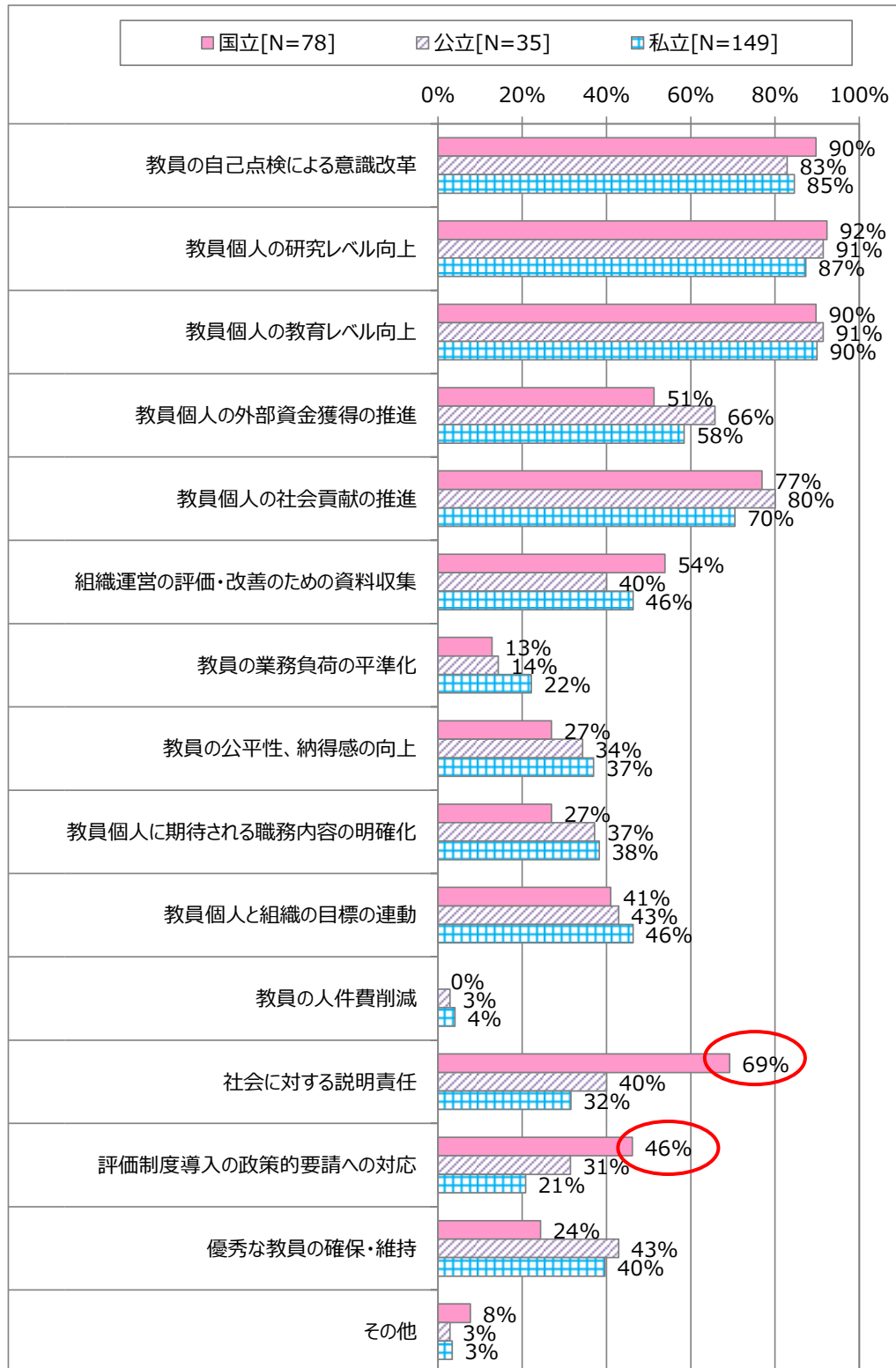


図 2-22 個人業績評価導入の目的【任期なし教員(月給制)】(国公立別)

(6) 個人業績評価の導入時期

個人業績評価を導入した時期については、任期の有無にかかわらず月給制の教員は平成 20 年度以前が約半数を占めている。

一方で、任期なし教員（年俸制）に対する個人業績評価は、平成 26 年度以降の導入が約 55% を占めている。前述のように、「国立大学改革プラン」（平成 25 年 11 月公表）を契機として、国立大学法人では年俸制の導入が急速に進められていることが背景にある。

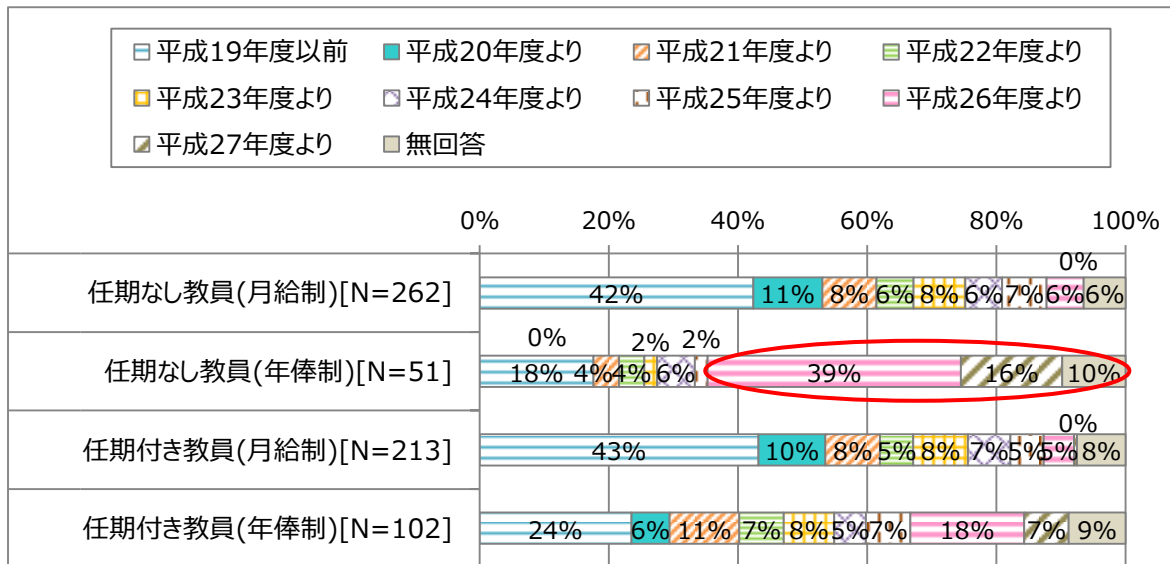


図 2-23 個人業績評価の導入時期

## 2.2.3 個人業績評価の方法について

### (1) 評価者

評価者に本人が含まれる（自己評価を実施している）のは、雇用形態にかかわらず7割前後である。本人以外の評価者がいる（他者評価を実施している）場合、任期なし教員（年俸制）においては「学部長、研究科長、研究部長、センター長等」が評価者に含まれる割合が他の雇用形態よりも高く、年俸制の導入が特定の部局から試行的に導入されていることが一つの要因と考えられる。

また、先行調査と比較をすると、「学長・理事長・所長」が評価者に含まれる割合は49%から64%<sup>10</sup>に上がっており（次頁の図 2-25 参照）、7年前と比べて評価制度が全学的な仕組みとして定着しつつある状況と考えられる。

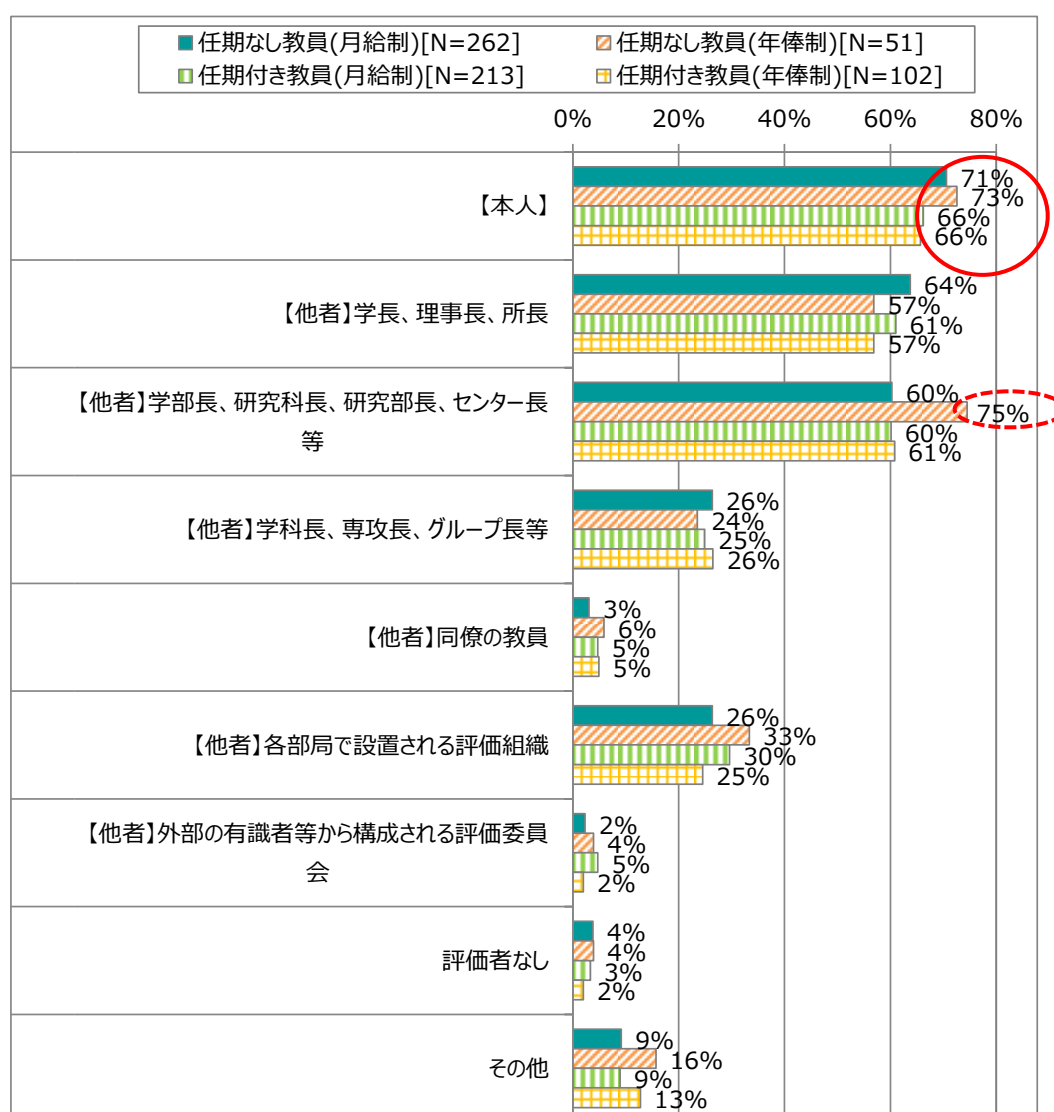


図 2-24 個人業績評価の評価者

<sup>10</sup>任期なし教員（月給制）の値

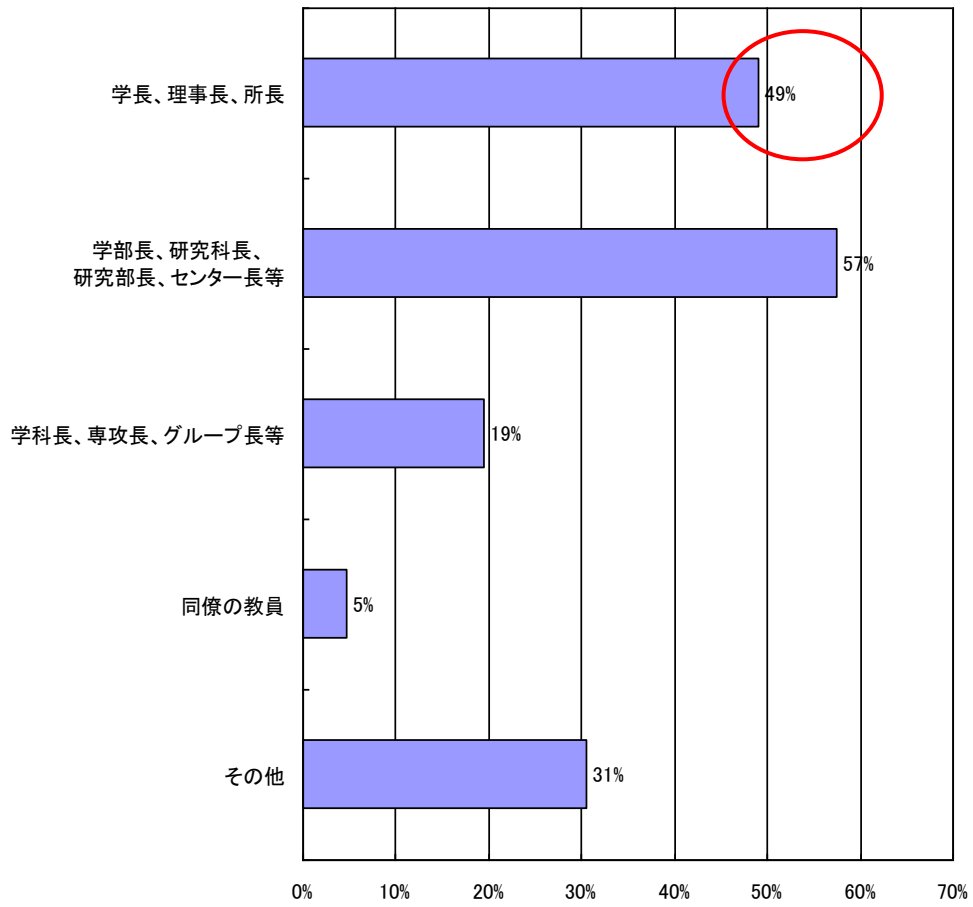


図 2-25 (参考) 評価者 (平成 19 年度調査)

大学等の規模別に見ると、大規模な大学等では、「学長・理事長・所長」を評価者とする割合が低い一方、各部局に設置される評価組織による評価の割合が高い。前述のように、大規模大学では評価制度が部局ごとに異なる場合が多いことを反映しているものと考えられる。

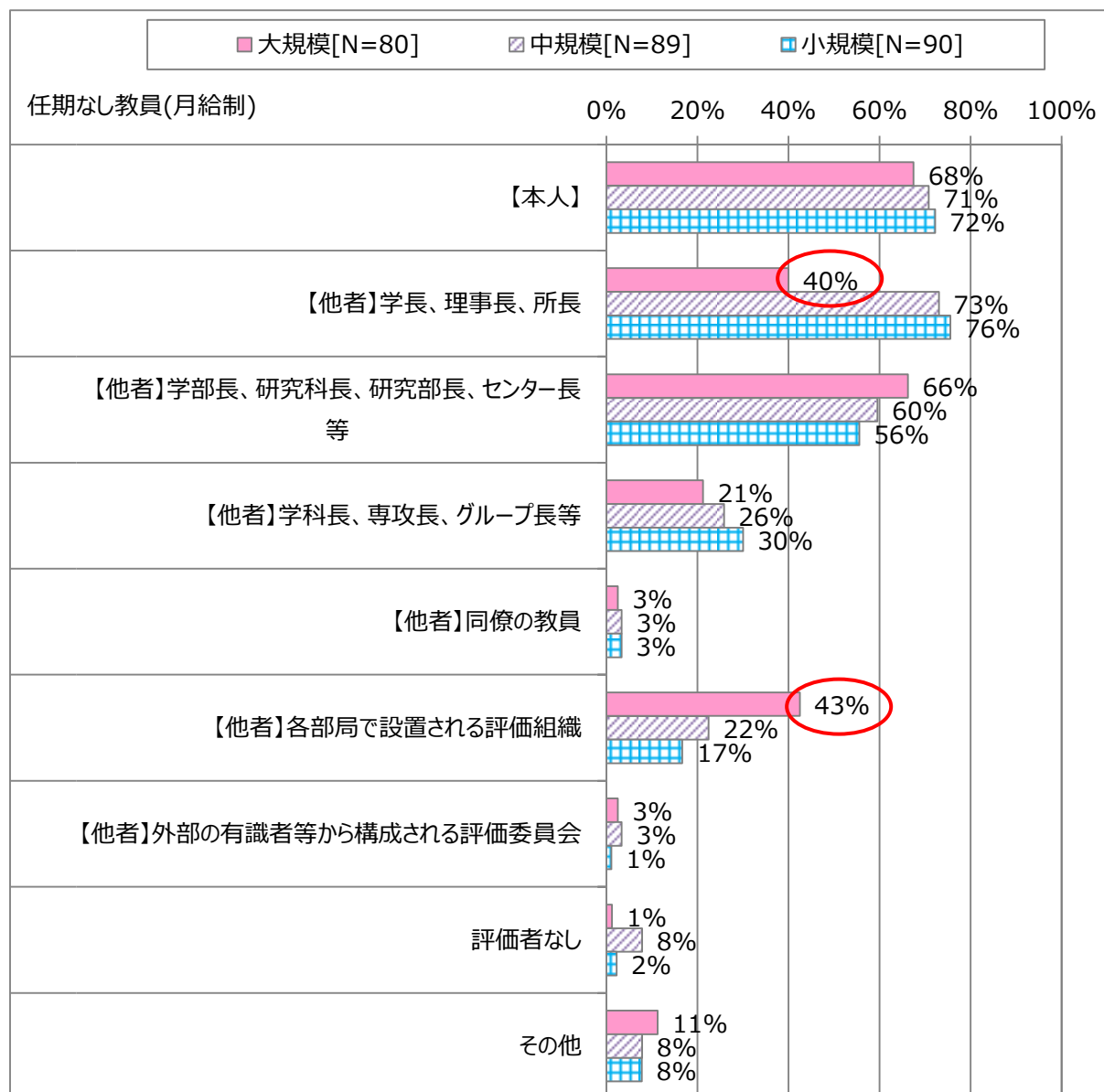


図 2-26 個人業績評価の評価者【任期なし教員(月給制)】(大学等の規模別)

次に、「本人」を評価者に含まない大学等に絞って集計した結果が図 2-27 である。大きな傾向に差異はない。

ただし、若干ではあるが評価者に「学科長、専攻長、グループ長等」が含まれる割合が増え、「各部局で設置される評価組織」が含まれる割合が減っていることから、評価者に「本人」が含まれてない場合には、より細かな組織単位で評価が行われていることが分かる。

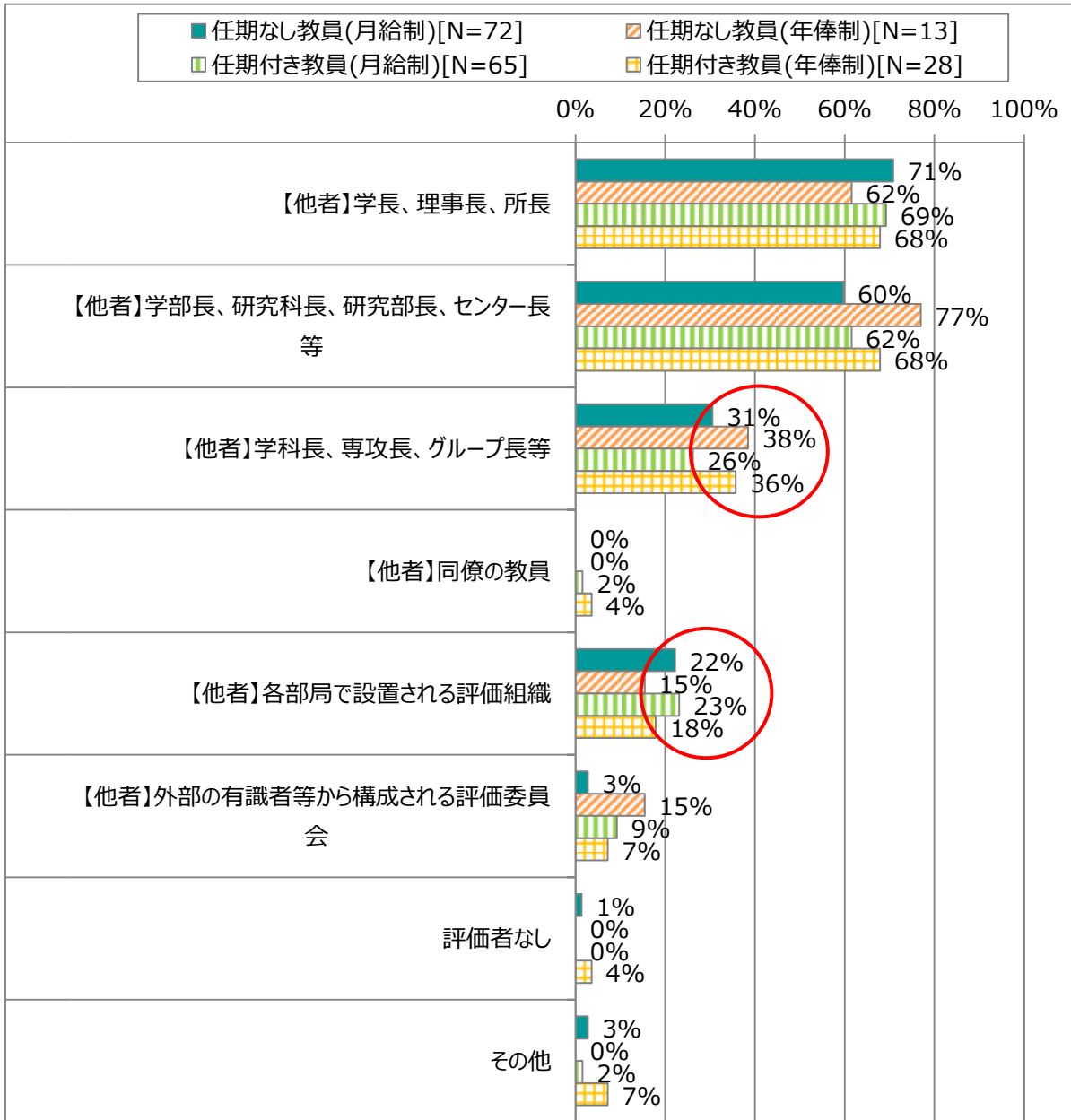


図 2-27 個人業績評価の評価者（「本人」を評価者に含まない場合）



## (2) 実施頻度と対象期間

すべての雇用形態において、「1年に1度」が最も多く、8割前後を占めている。また、すべての雇用形態において7割前後が「1年分」の業績を対象に評価している。

なお、後述のインタビュー調査では評価項目別に評価対象期間を変えている事例（例：研究活動に係る活動のみ、評価対象期間を3年とする等）があった。しかし、本アンケート調査では、評価対象項目別に尋ねていないため、評価項目別の対象期間の違いは把握できておらず、今後同様の調査を行う際には考慮が必要である。

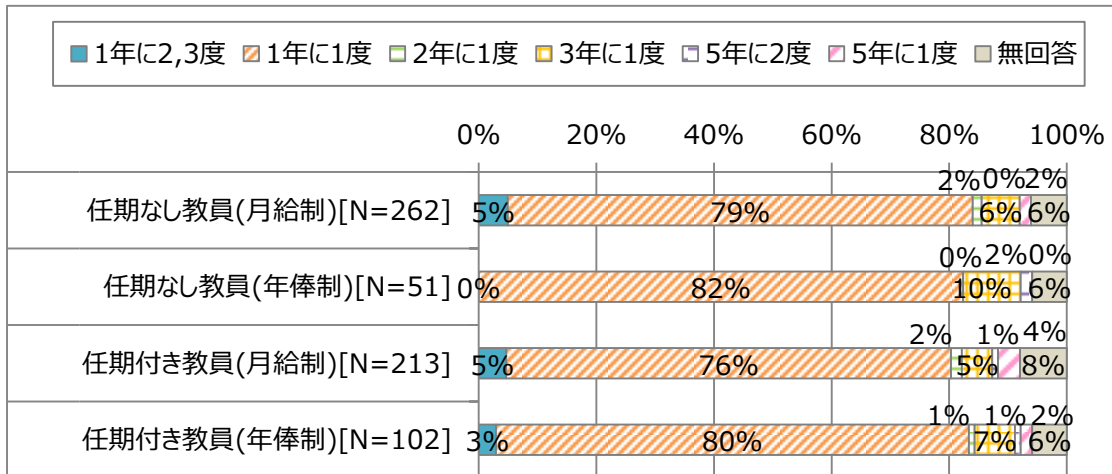


図 2-28 個人業績評価の実施頻度

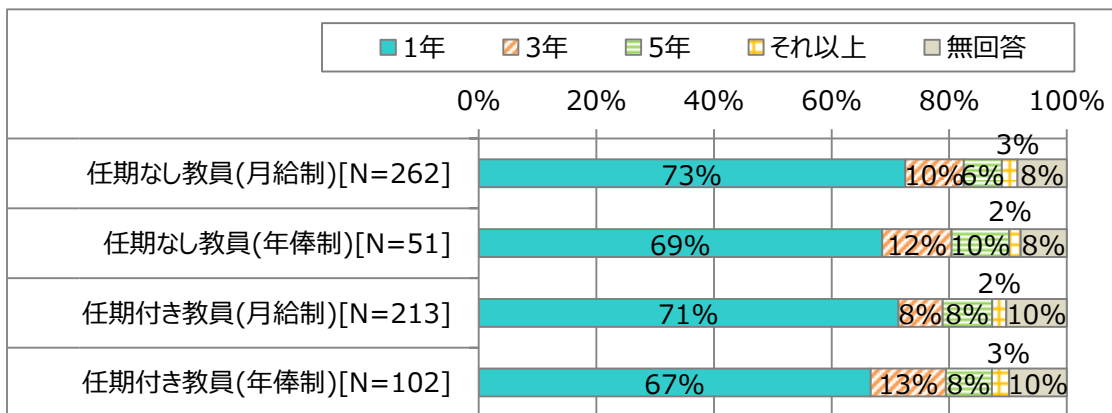


図 2-29 個人業績評価の対象期間

次に、評価の実施頻度と評価期間で見ると、実施の頻度が低くなるほど評価の対象期間は長くなる傾向にある。

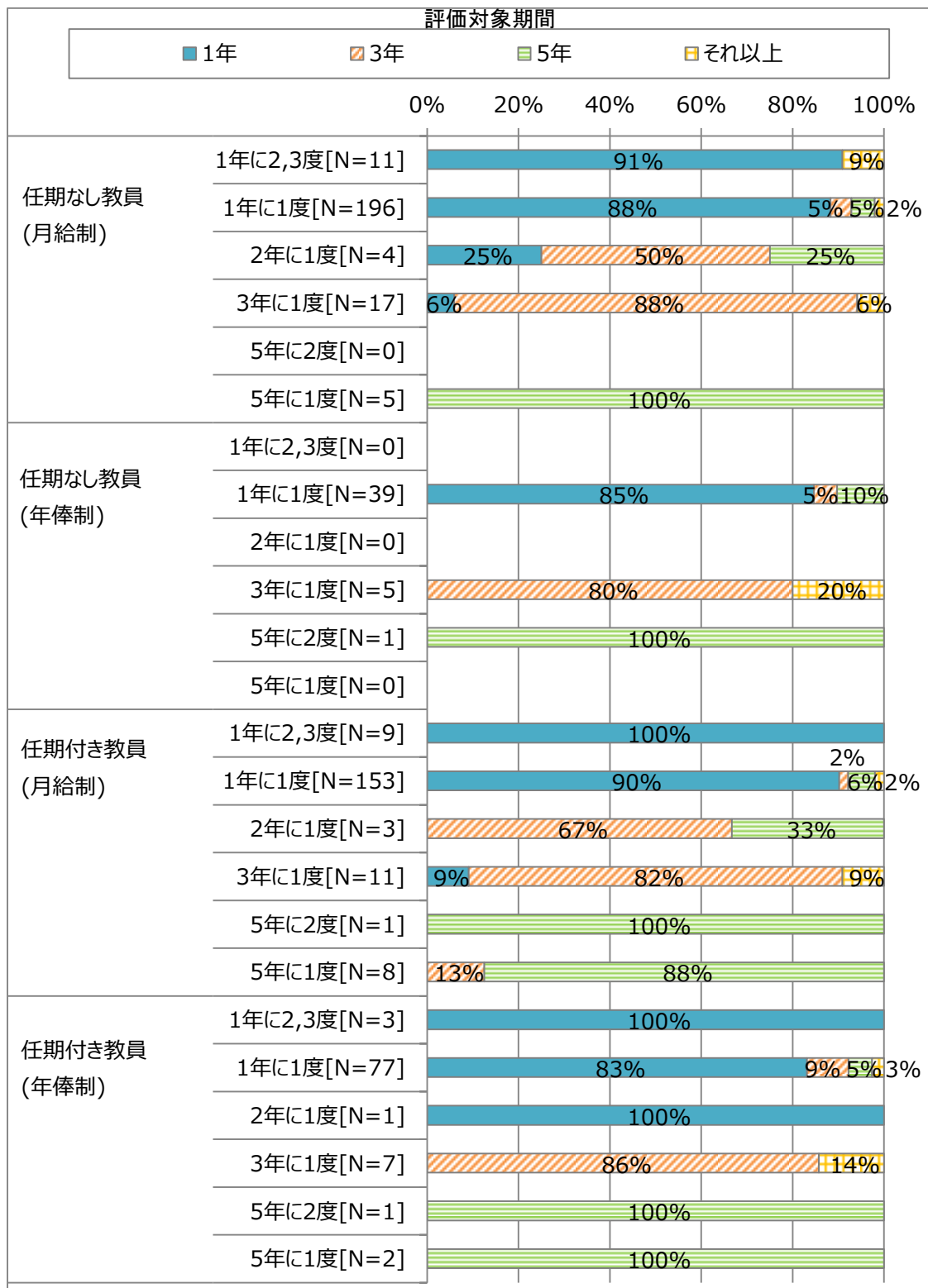


図 2-30 個人業績評価の対象期間（実施の頻度別）

### (3) 活用方法

雇用形態別に見ると、特に任期なし教員（年俸制）において評価結果が「給与」へ活用されている割合が高いことが分かる。その一方で、任期付き教員（年俸制）ではさほど高くない。この違いは、両雇用形態の主な対象となる教員層の違いによって生じていると考えられる。任期なし教員の場合はシニア教員が主な対象であり、業績と給与を連動させることによって優秀な人材の確保・維持に繋げることを重視している。

一方で任期付き教員の場合には若手教員が主な対象であり、外部資金などによる雇用の場合には支払える給与額に制限があることや、優れた業績を出した若手教員は他大学も含めて任期無し教員ポストへ異動していくことが想定されるため、評価結果を給与へ直接連動させる方策は4割しか採られていない<sup>11</sup>。

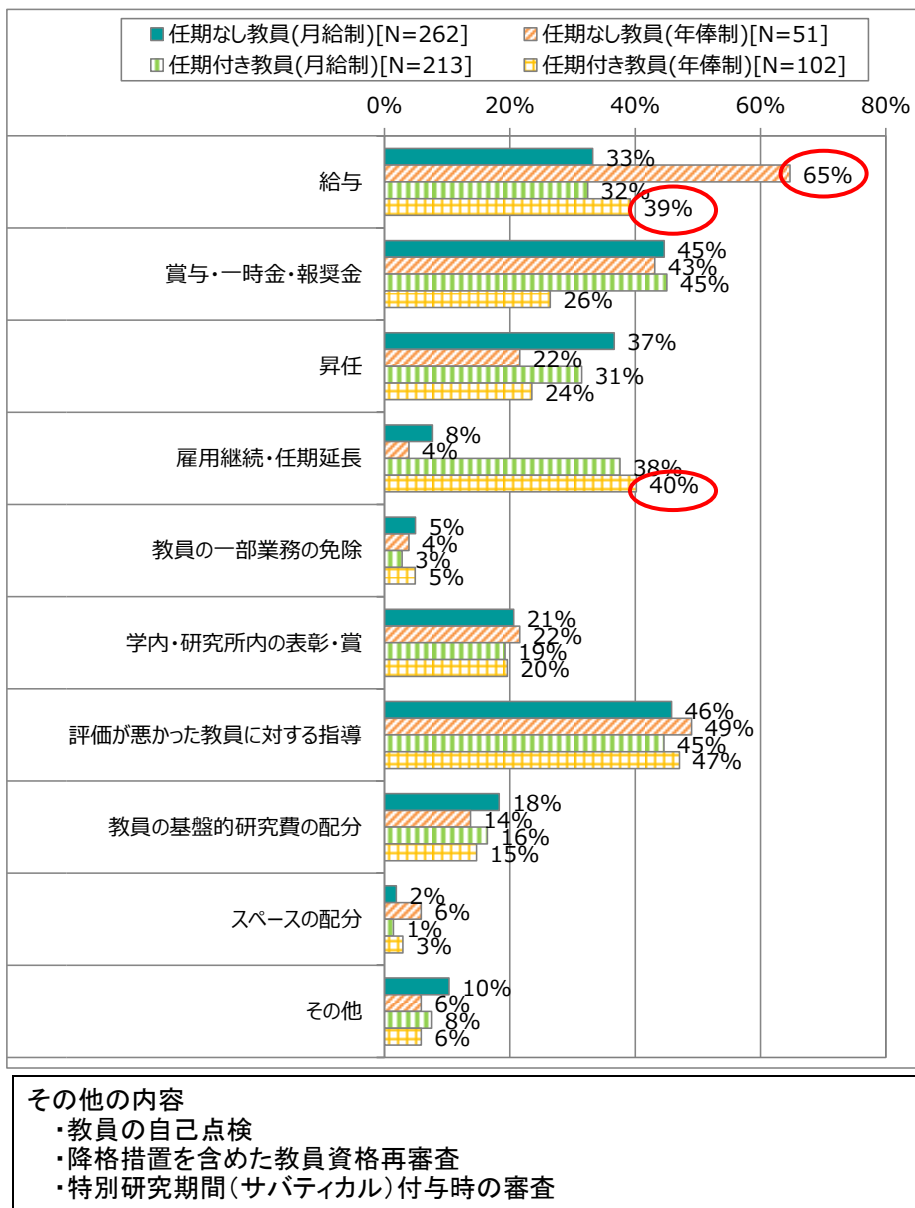


図 2-31 個人業績評価の活用方法

<sup>11</sup> 年俸制の特徴として、期初に年間給与が定まるため、期中に処遇の変動が無いことが挙げられる。

次に、先行調査と本調査の「任期なし教員（月給制）」を比較すると、全般的な活用率は上がっている。特に増えた項目は、「給与」（15%から33%<sup>12</sup>へ）、「賞与・一時金・報奨金」（26%から45%へ）、「昇任」（21%から32%へ）、「評価が悪かった教員に対する指導」（31%から45%へ）であり、人事制度との連動が進みつつあると言える。

一方で、「スペースの配分」や「教員の一部業務の免除」についてはほとんど変わっていない。



図 2-32 (参考) 個人業績評価の活用〈平成 19 年度調査〉

<sup>12</sup>任期なし教員（月給制）の値と比較

国公立別に見ると、国立大学等は、公立大学や私立大学に比べて「給与」と「賞与・一時金・報奨金」への活用率が高く、「昇任」の活用率が低い<sup>13</sup>。一方で私立大学ではこの傾向が逆転し、「昇任」の活用率は比較的高く、「給与」、「賞与・一時金・報奨金」への活用率は他と比べて低い。

国立大学等の場合、定期的評価の結果を金銭的インセンティブへと活用しているが、昇任などの人事は定期的評価とは独立の仕組みによって行われていると考えられる。それは前述のように、法人化の際に定期的評価が既に存在した昇任等の評価とは別の枠組みとして追加されたためと考えられる。一方で、私立大学ではそのような外的要請により導入されたものではないため、定期的評価も内部での必要性のもとに行われており、昇任がその主要な事項であると考えられる。

また、公立大学は「教員の基盤的研究員の配分」への活用割合が他に比べて若干高い。

なお、ここでは任期なし教員（月給制）を取り上げているが、その他の雇用形態においても同様の傾向が見られた。

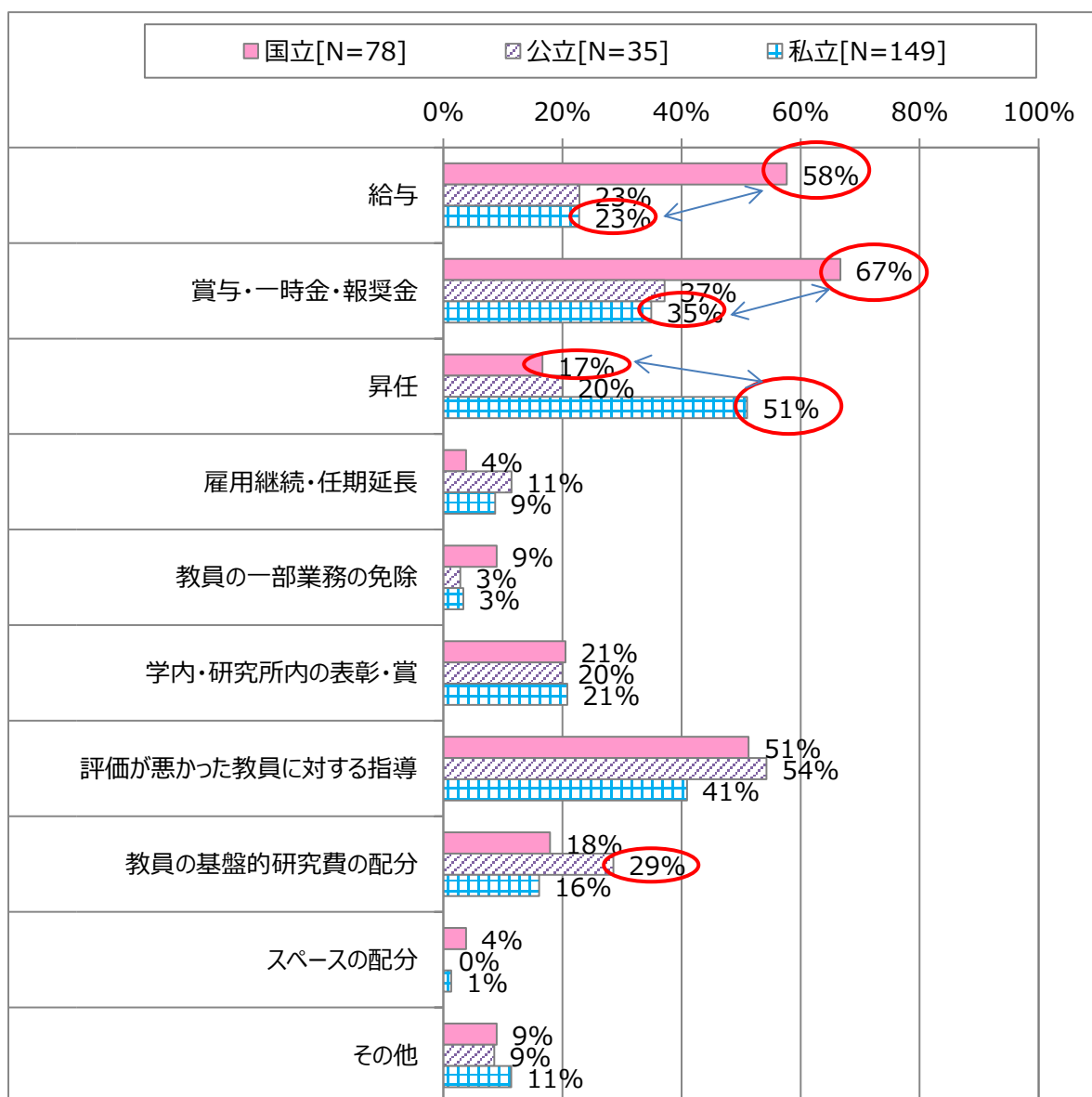


図 2-33 個人業績評価の活用方法【任期なし教員(月給制)】(国公立別)

<sup>13</sup> 任期なし教員（月給制）において比較

#### (4) 評価方法

評価における判断基準については、「業績等についてあらかじめ設定した定量基準(閾値など)」が44%と最も多く、次いで「大学・学部等の組織目標への貢献度合い」が42%、「教員自身の年次目標等の達成度合い」が39%、「評価者の総合的判断に依存」が38%となっている。

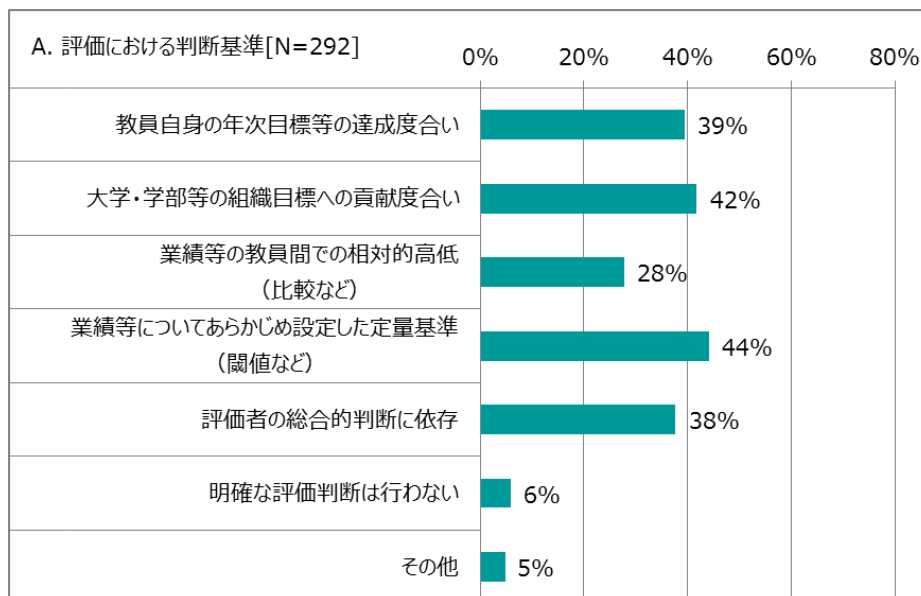


図 2-34 個人業績評価の方法【評価における判断基準】

先行調査と比較すると、「教員自身の年次目標等の達成度合い」を判断基準に用いる割合は大きく変わっていない<sup>14</sup>(次頁の図 2-35 参照)ことから、個人レベルでの目標管理の仕組みが進んだわけではないことが推測される。

また、国公立別に見ると、公立大学の「教員自身の年次目標等の達成度合い」の割合が他に比べて高い。また、国立大学等は「評価者の総合的判断に依存」の割合が他に比べて特に高い(次頁の図 2-36 参照)。

<sup>14</sup> 先行調査における「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」と「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」の合計は41%

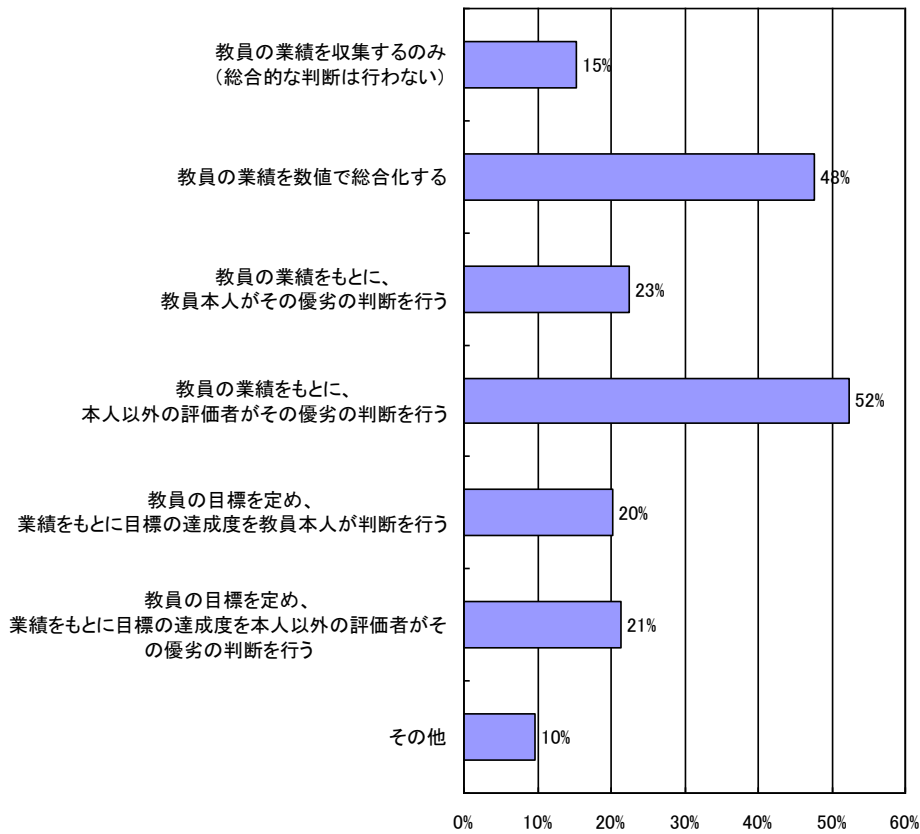


図 2-35 (参考) 評価結果の決定 (平成 19 年度調査)

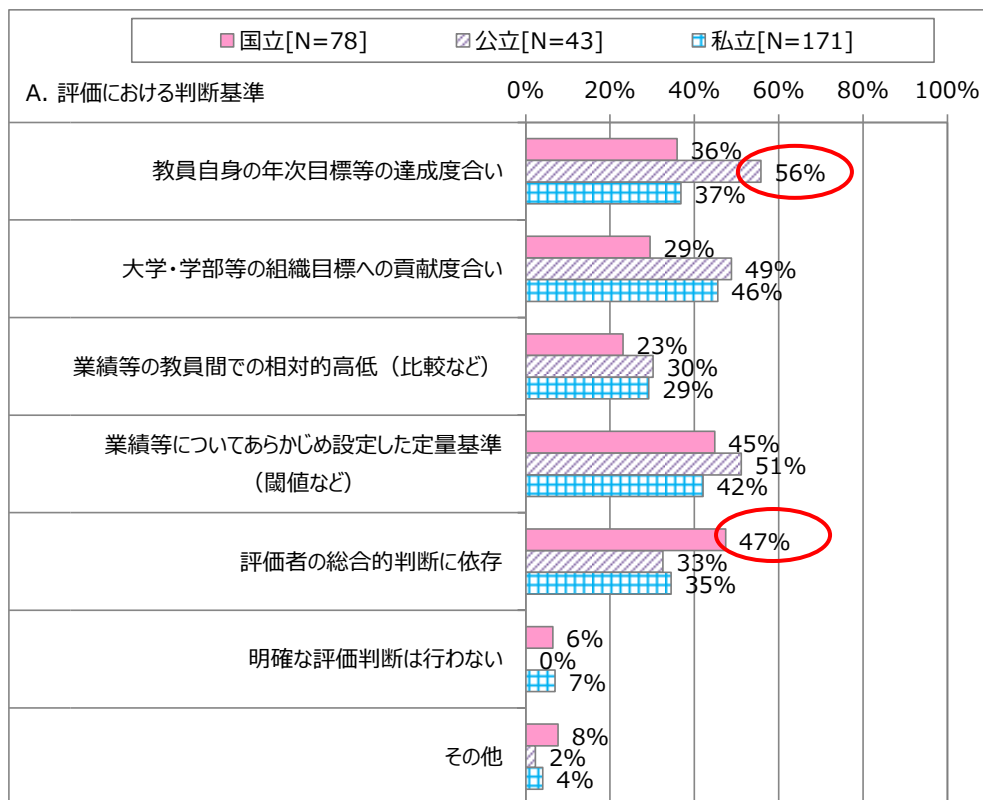


図 2-36 個人業績評価の方法【評価における判断基準】(国公立別)

次に、評価に用いる根拠データの種類については、「教員による業績の説明文章」が 72%と最も多く、ついで「業績に関する定量データ」が 69%、「ポートフォリオ」が 13%となっている。なお、国公私別の比較において大きな違いは見られなかった。

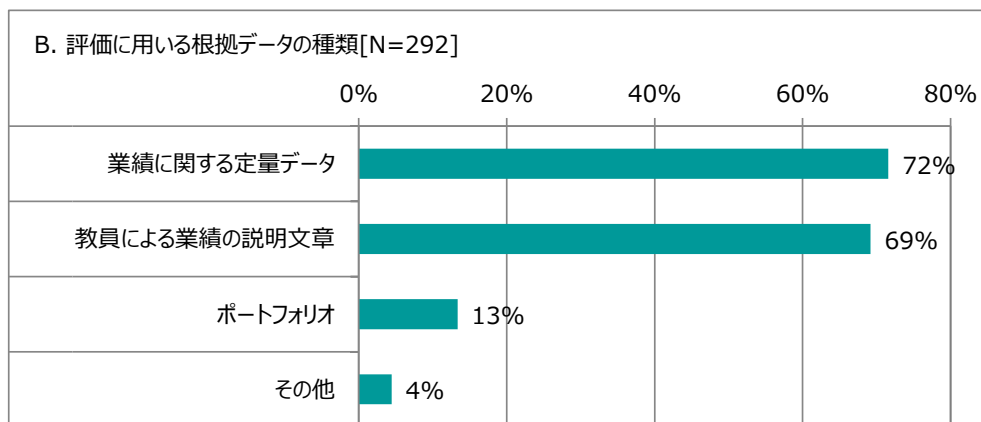


図 2-37 個人業績評価の方法【評価に用いる根拠データの種類】

評価結果の示し方については、「段階判定(S/A/B/C等のランク付け)」が 58%と最も多く、ついで「スコア判定」が 36%、「評価者によるコメント」が 34%となっている。

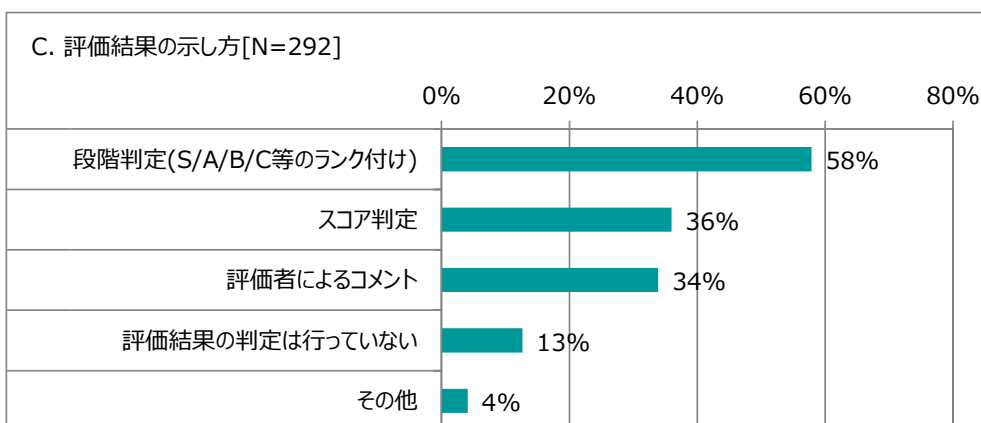


図 2-38 個人業績評価の方法【評価結果の示し方】

なお、国立大学等では「段階判定 (S/A/B/C 等のランク付け)」で評価結果を示す割合が他に比べて高い (次頁の図 2-39 参照)。一方で、「評価結果の判定は行っていない」という回答は私立大学において若干高い割合となった。



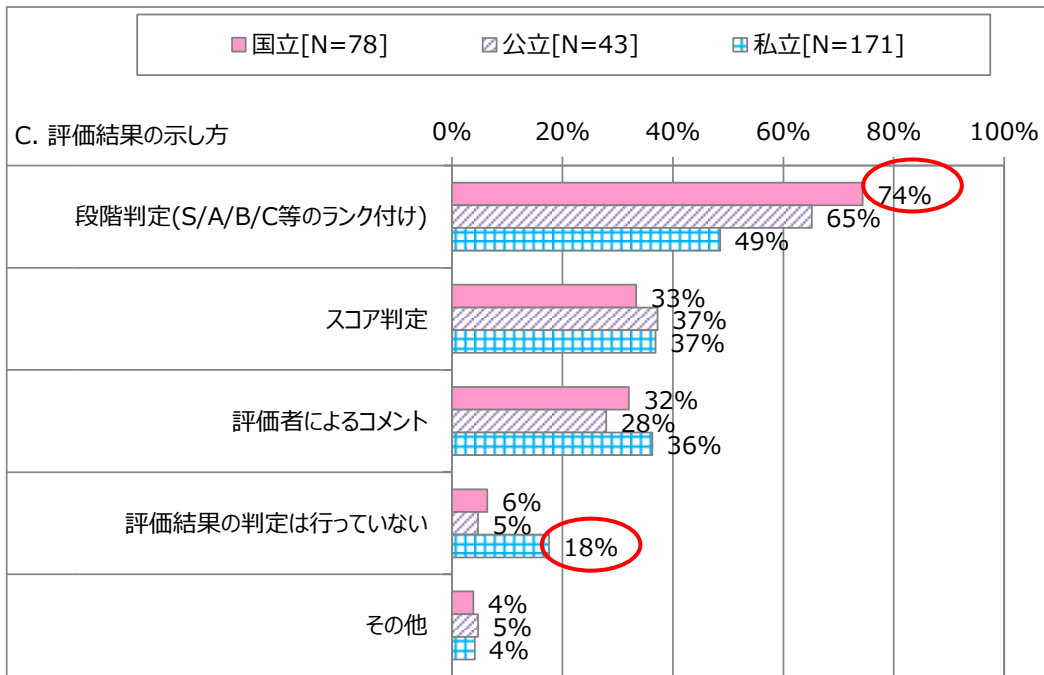


図 2-39 個人業績評価の方法【評価結果の示し方】(国公立別)

## (5) 評価項目

個人業績評価に利用している項目として特に多いのは「学会発表・講演」(91%)、「論文・総説」(90%)、「競争的資金など外部資金の獲得」(86%)、「専門書籍の編集、執筆」(82%)、「学外の審議会・委員会」(82%)であり、比較的定量的に把握しやすい項目が並ぶ。

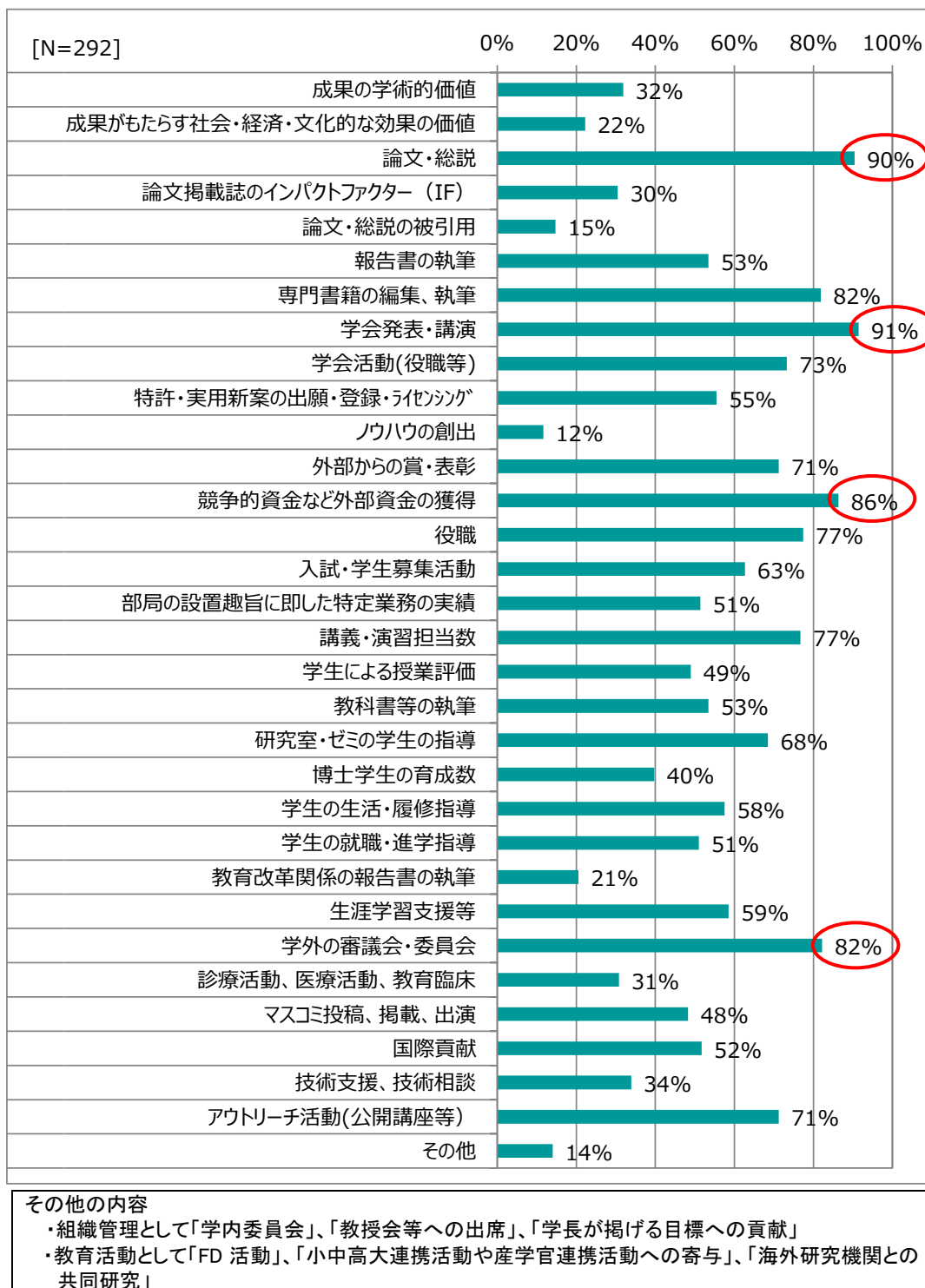


図 2-40 個人業績評価の項目

先行調査と比較をすると、次の評価項目の利用が特に減少している。なお、先行調査との比較において利用率が大きく増加した項目は無かった。

- ・ 「成果の学術的価値」(55%から32%へ)、「成果がもたらす社会・経済・文化的な効果の価値」(40%から22%へ)、「ノウハウの創出」(32%から12%へ)、「学生による授業評価」(64%から49%へ)、「教科書等の執筆」(68%から53%へ)、「国際貢献」(68%から52%へ)

減少した項目には、定量的な評価が難しい、あるいは統一的な評価基準を定めにくい項目が比較的多く見られる。このことから、評価制度の運用（試行錯誤）により、評価項目の具体化、標準化が進んだものと考えられる。

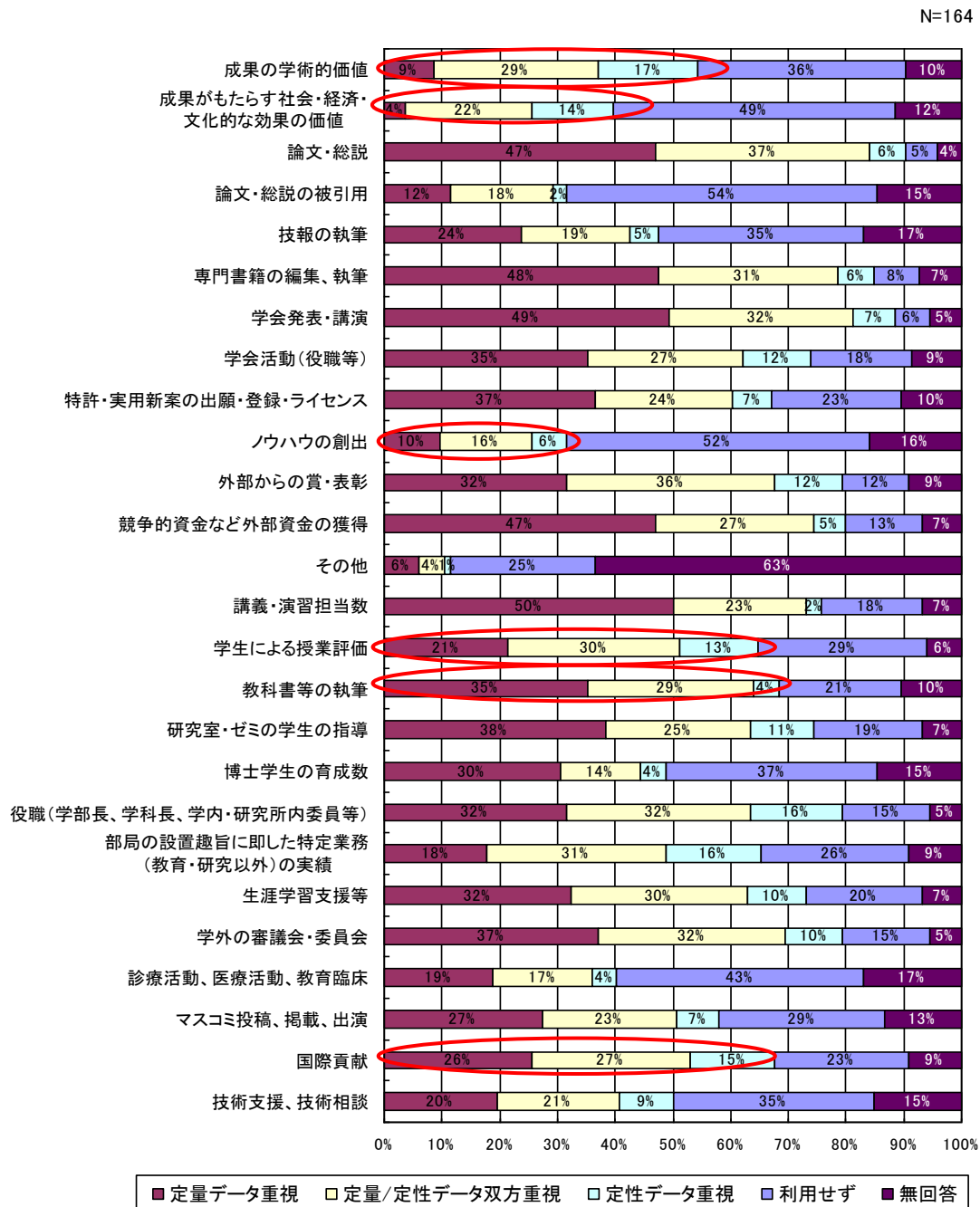


図 2-41 (参考) 個人業績評価時の利用項目 (平成19年度調査)

次に、国公立別で比較すると、国立大学等においては「論文掲載誌のインパクトファクター (IF)」、「論文・総説の被引用」、「特許・実用新案の出願・登録・ライセンス」、「外部からの賞・表彰」の利用率が高いことから、研究成果の「質」を重視しているものと考えられる。

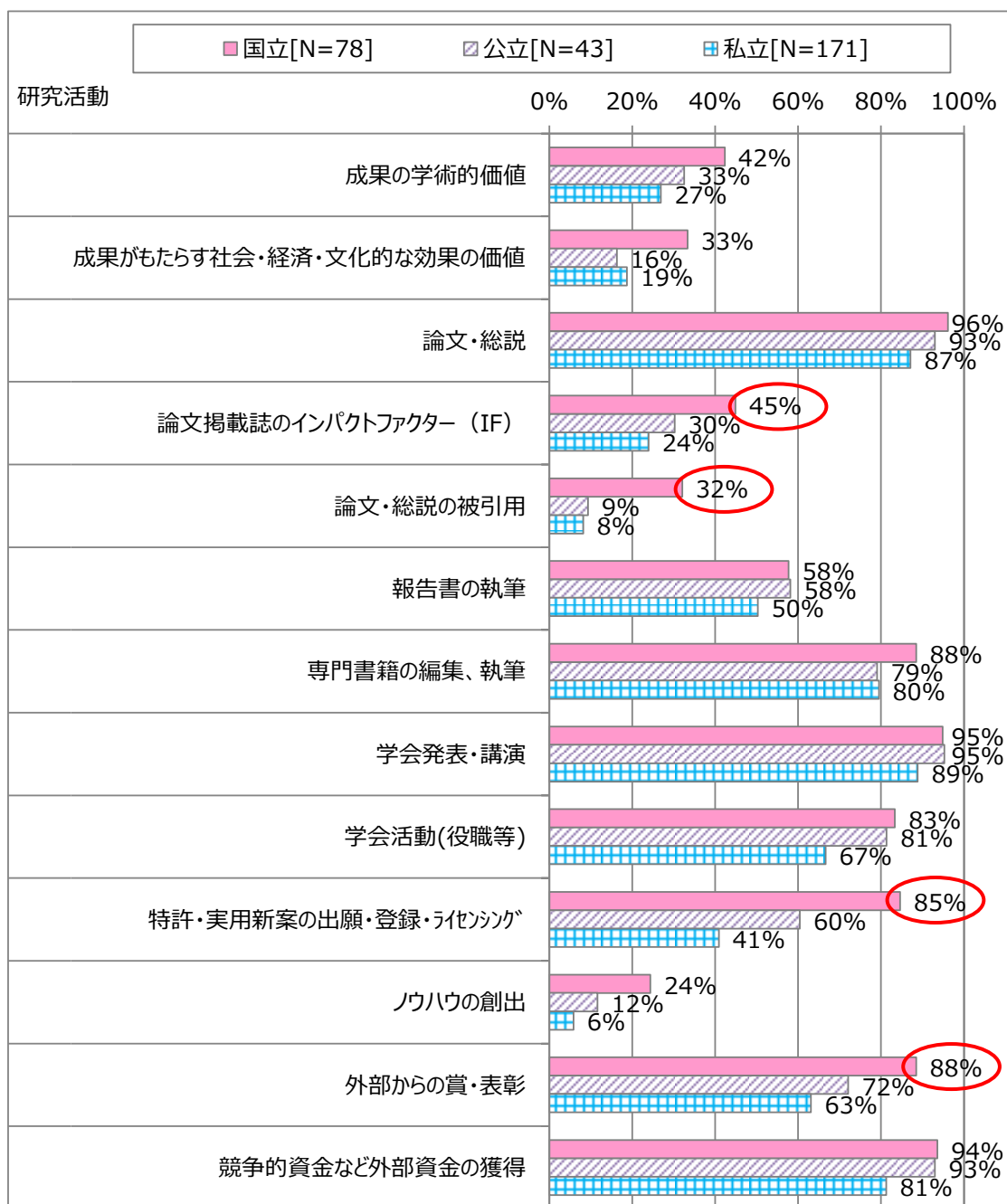


図 2-42 個人業績評価の項目【研究活動】(国公立別)

教育活動においては、国立大学等では「研究室・ゼミの学生の指導」、「博士学生の育成数」が他に比べて高い。これは、国立大学等では大学院生の数が多く、活動の比重が高いことが要因と考えられる。一方、私立大学では「学生による授業評価」が他に比べて高く、授業の質を重視する傾向にあると言える。

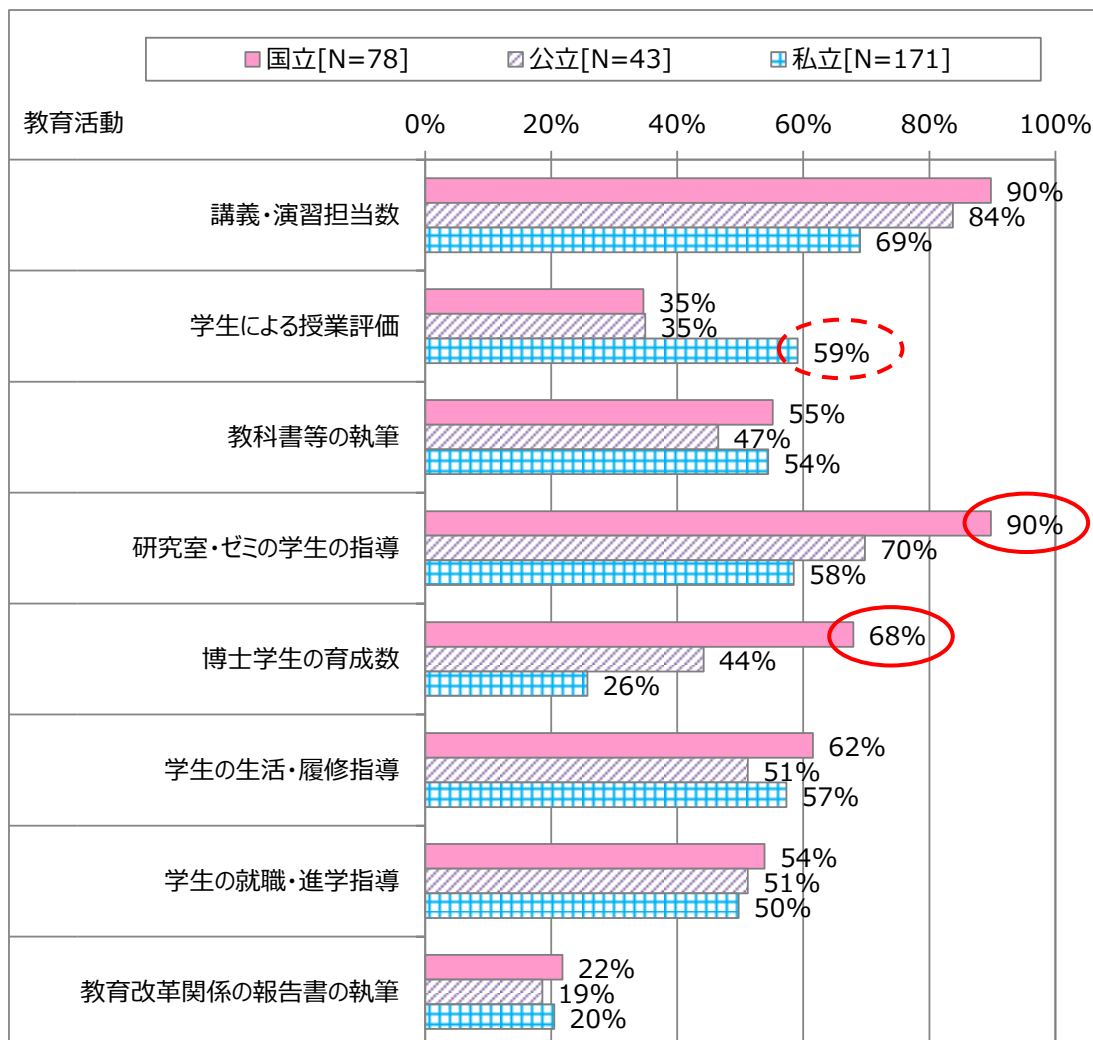


図 2-43 個人業績評価の項目【教育活動】（国公立別）

次に、管理・運営に関する評価項目について、国立大学等では「役職」を評価項目に採り入れている大学等が他に比べて多く、9割を超える。

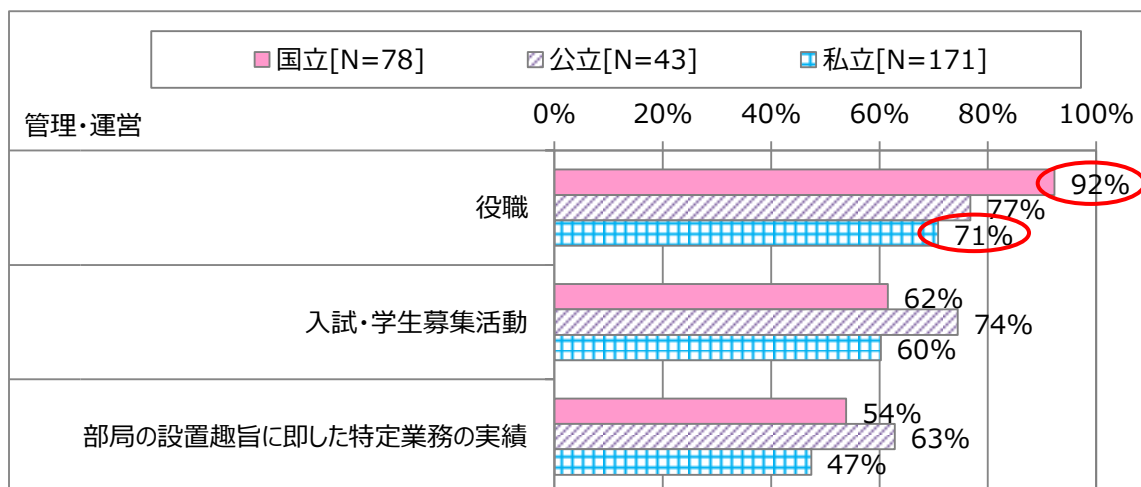


図 2-44 個人業績評価の項目【管理・運営】(国公立別)

社会貢献活動に関する評価項目については、全体的に国立大学等・公立大学の方が私立大学より高くなっており、社会貢献活動を重視する傾向が見て取れる。

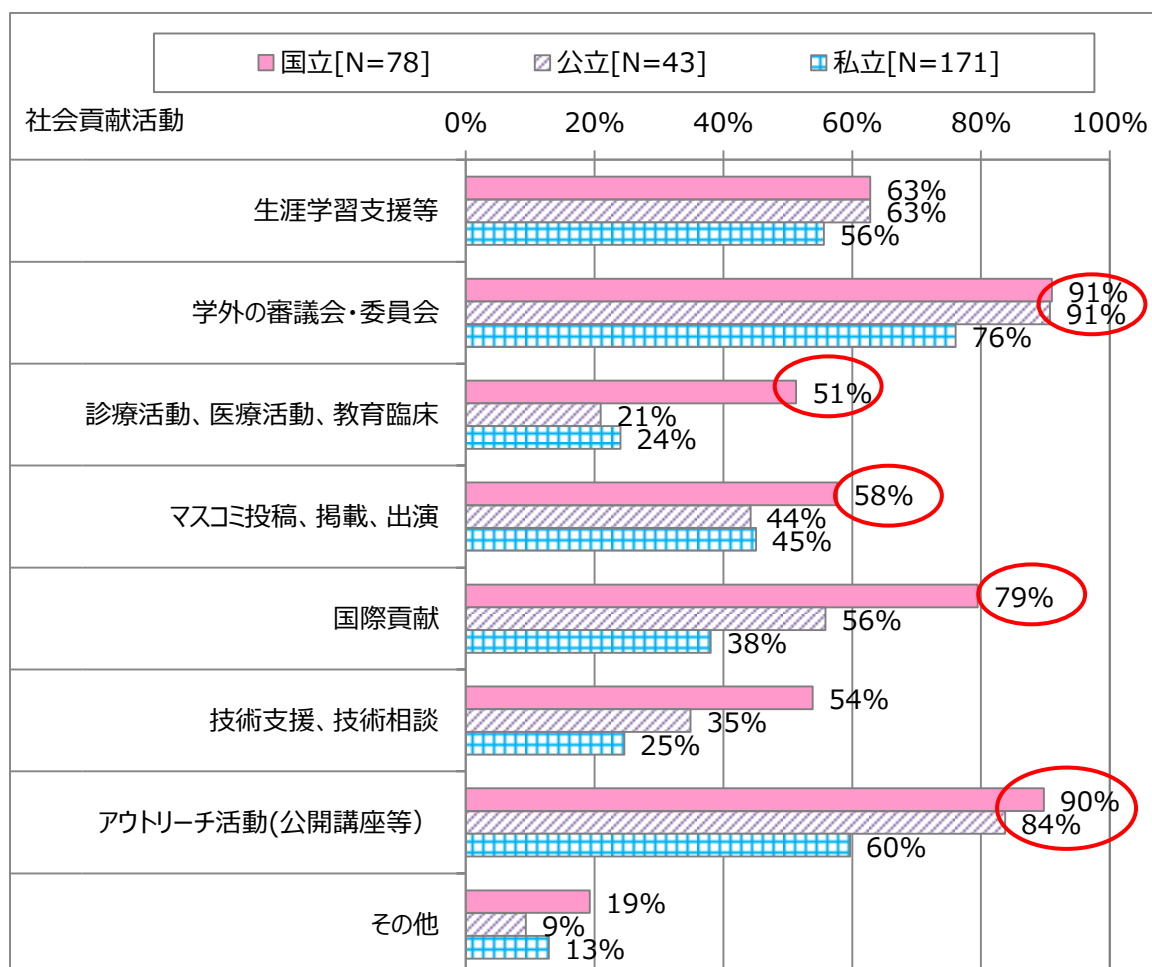


図 2-45 個人業績評価の項目【社会貢献活動】(国公立別)

(6) 評価項目に対する重み付けのルール

評価項目に対する重み付けのルールであるが、「全学・全体でほぼ共通のルールで決定している」という割合が60%と最も多い。その他の選択肢を含め、先行調査とほぼ同じ傾向である。

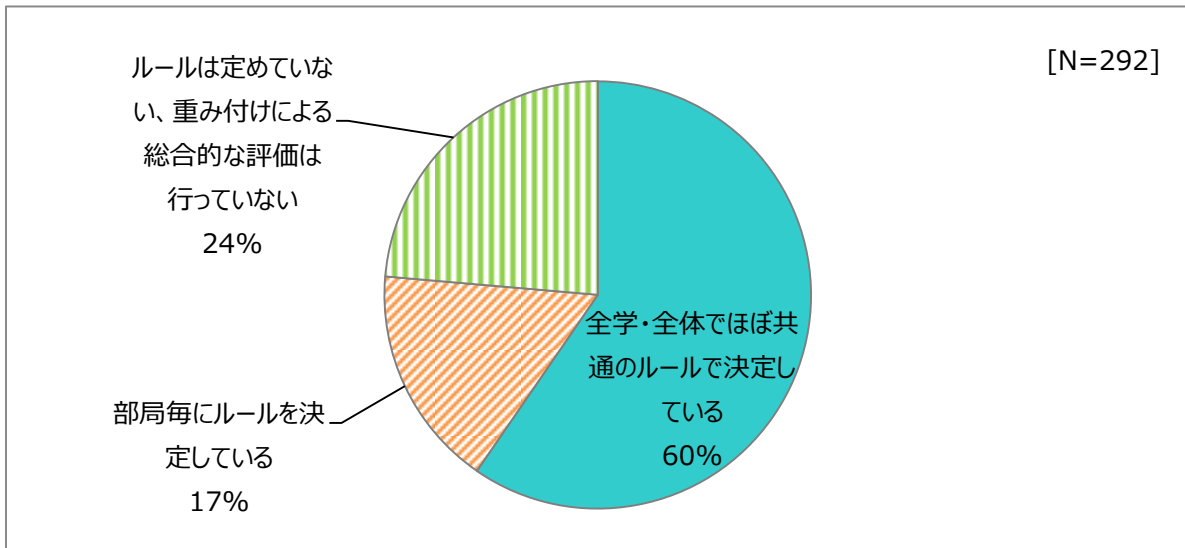


図 2-46 評価項目に対する重み付けのルール

大学等の規模別に見ると、大規模な大学では「部局毎にルールを決定している」という割合が44%を占めている。前述の通り、大規模大学では、多様な研究分野の教員が所属していることから、一律に評価することが困難であるためと考えられる。

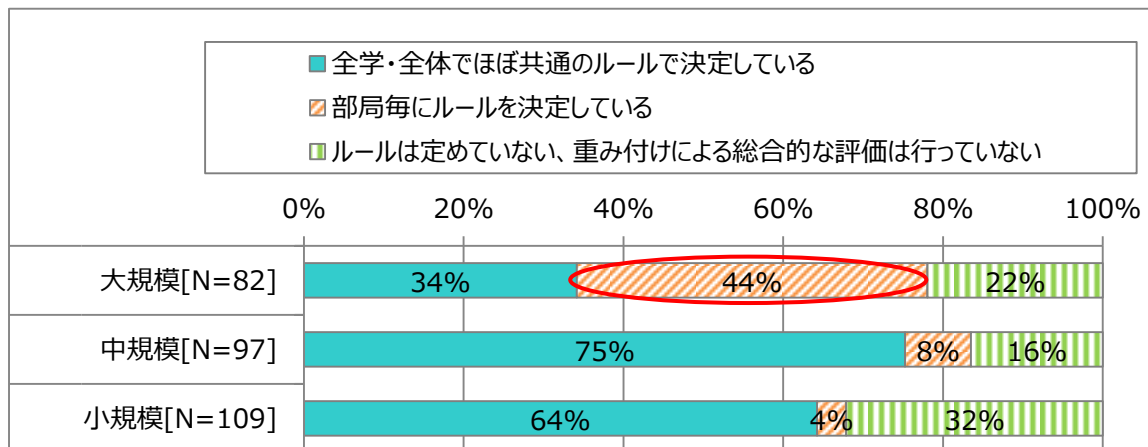


図 2-47 評価項目に対する重み付けのルール（大学等の規模別）

(7) 教員個人ごとの評価項目に対する重み付けの手順

「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」という割合が36%と最も多い。

なお、先行調査との比較において、大きな傾向の差は見られなかった。

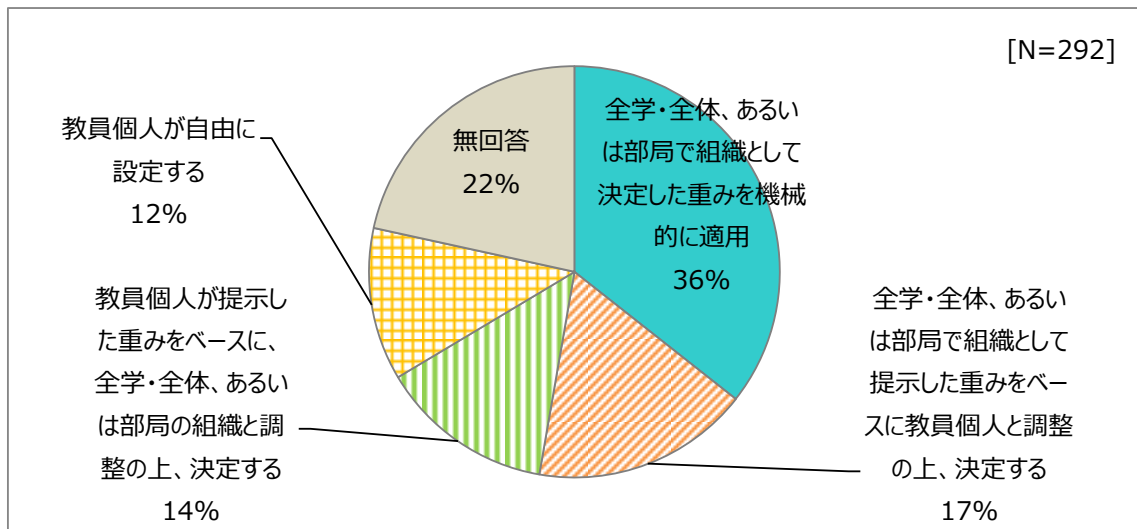


図 2-48 教員個人ごとの評価項目に対する重み付けの手順

国公立別に見ると、私立大学では「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」の割合が他に比べて高くなっている。

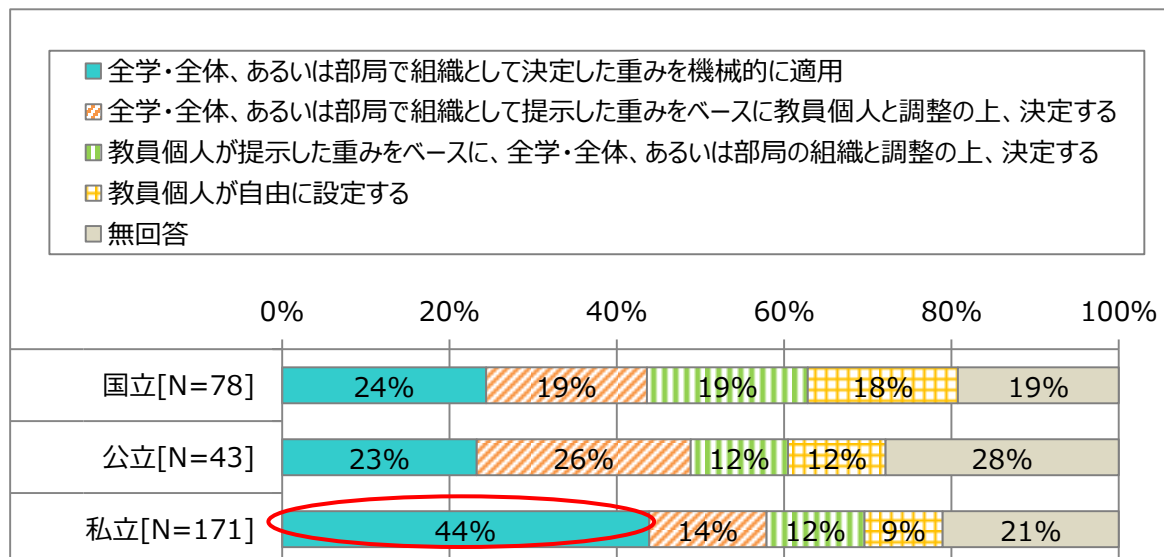


図 2-49 教員個人ごとの評価項目に対する重み付けの手順（国公立別）



## (8) 実績評価のデータ収集

評価に用いるデータについては、「原則として、評価のために各教員自身が収集する」が約 8 割を占めている。

なお、先行調査との比較、国公立別あるいは大学等の規模別での比較において大きな傾向の差は見られなかった。

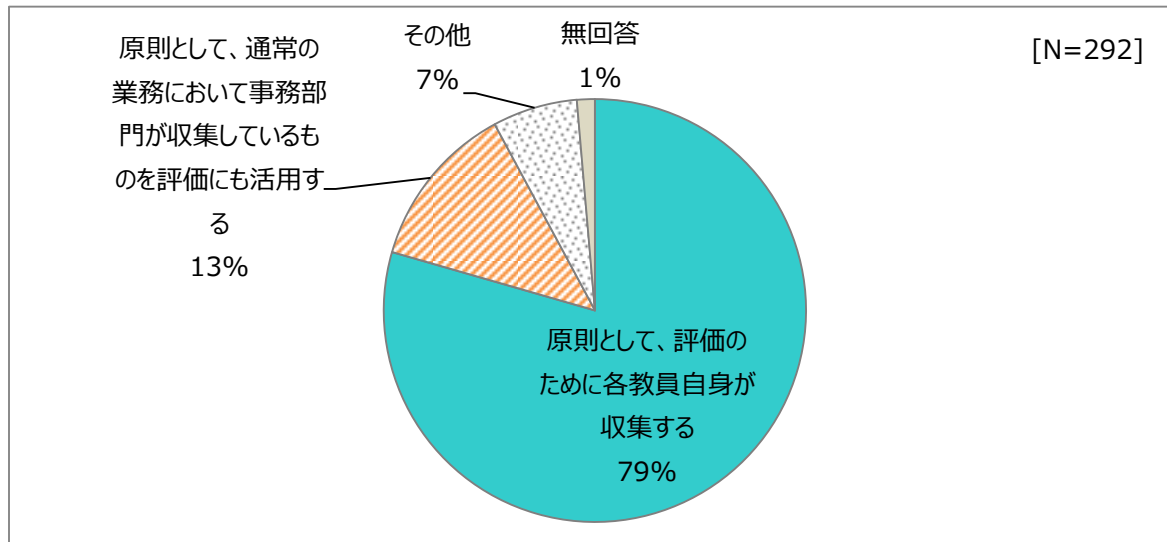


図 2-50 実績評価のデータ収集

## 2.2.4 情報基盤

### (1) 個人業績データベースの導入・更新状況

3 割程度の大学は「データベースは導入していない」と回答している。また、「ほぼ全教員が、年に 1 度は更新する」という回答は 48% を占め、データベースを導入している大学等のうちの 7 割を占めている。

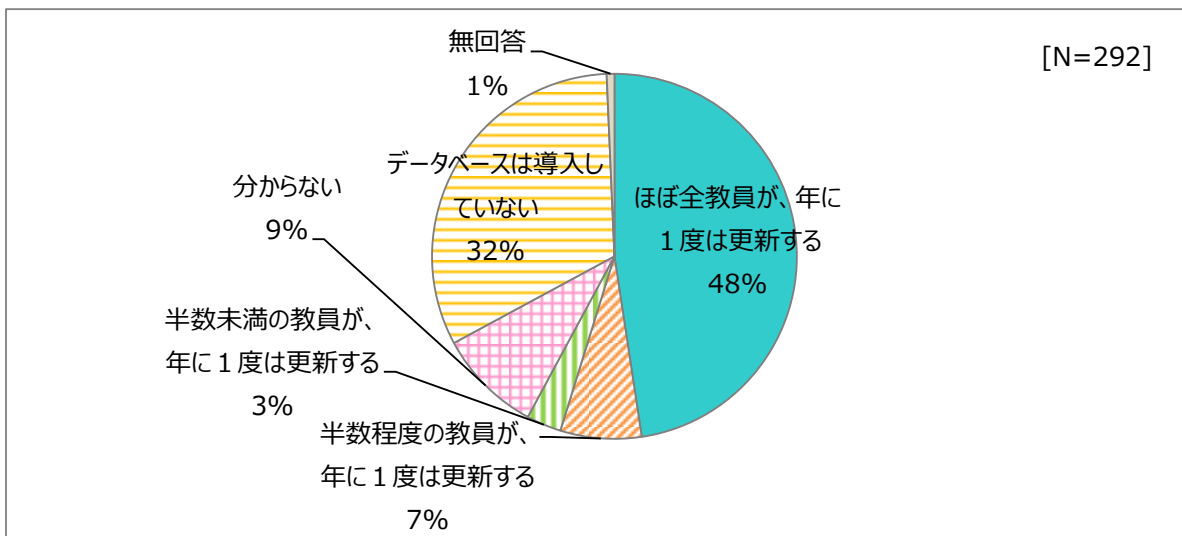


図 2-51 個人業績データベースの更新状況

次に、大学等の規模で見ると、小規模な大学の半数がデータベースを導入していない。次に、データベースを導入した大学に限ってみると、「ほぼ全教員が、年に1度は更新する」という割合は大規模の大学では64%、中規模の大学では72%、小規模の大学では76%となり、大きな差異は無い。

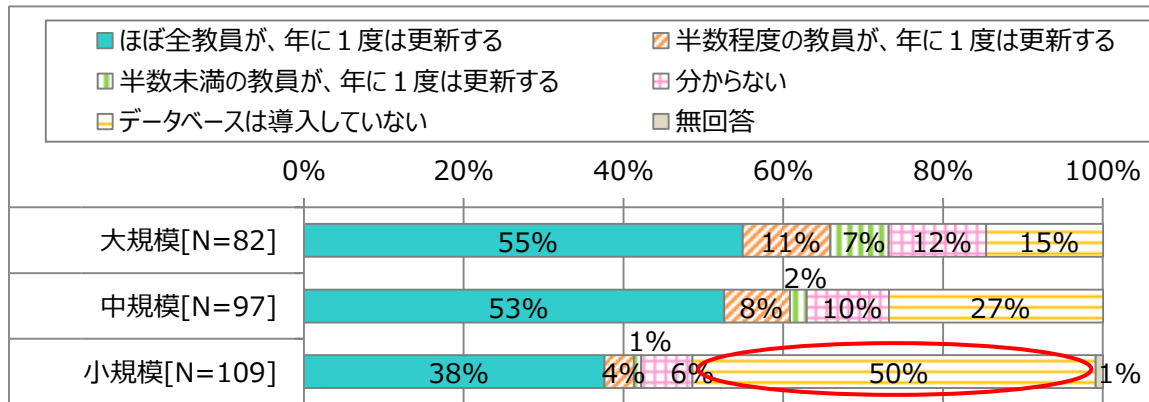


図 2-52 個人業績データベースの更新状況（大学等の規模別）

次に、大学の類型別<sup>15</sup>に見ると、データベースを導入している割合は、理工系の単科大学及び総合大学において高い。理工系分野では他分野と比べて年間の執筆論文数が比較的多いことが要因と考えられる。

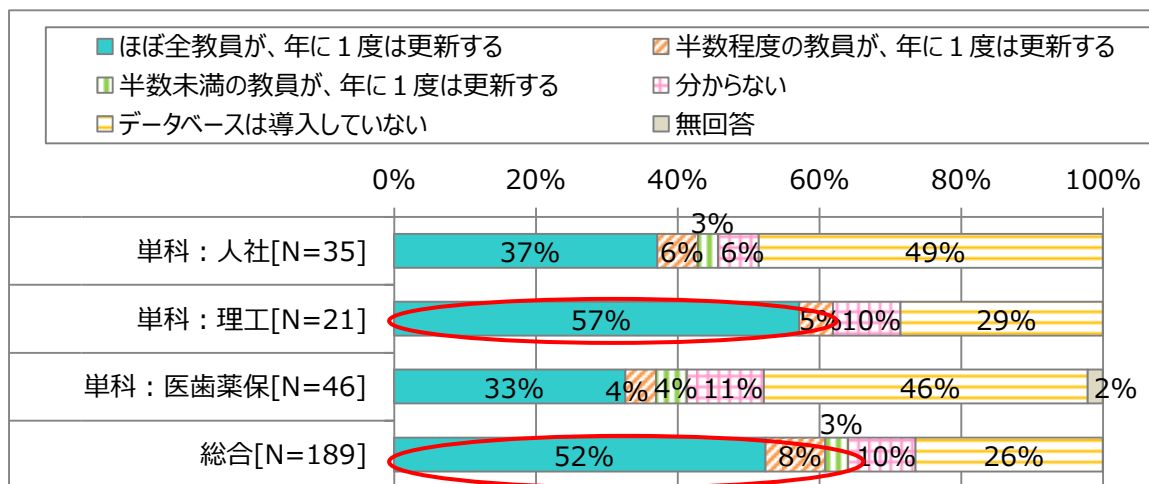


図 2-53 個人業績データベースの更新状況（研究分野別）

<sup>15</sup> アンケートの間 7-1（組織の研究分野を問う設問）において、以下のように分類した。  
「単科：人社」…人文社会科学系分野（「人文科学」、「社会科学」）のみを回答した大学等  
「単科：理工」…理工系分野（「理学」、「工学」、「農学」）のみを回答した大学等  
「単科：医歯薬保」…医歯薬保健系分野（「医歯薬保健学」）のみを回答した大学  
「総合」…上記分野の2つ以上を回答した大学

(2) 個人業績データベースの運用上の問題点<sup>16</sup>

個人業績データベースの運用上の問題点等については、「他のデータベースとの連携がなされていない」、「各教員のデータベースへの入力が進まない」、「データベース入力の負担が大きい」という回答がそれぞれ5割弱を占める。

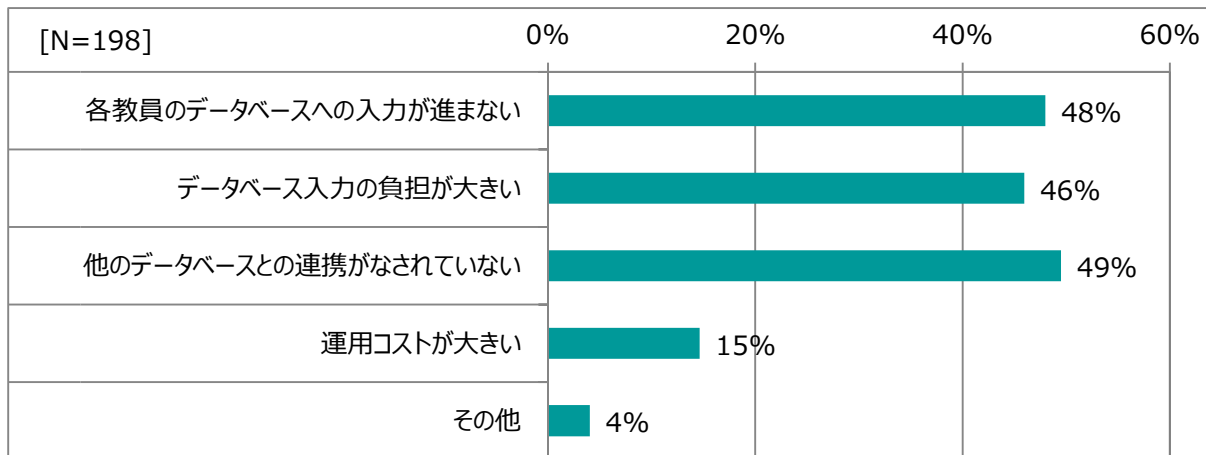


図 2-54 個人業績データベースの運用上の問題点

次に、国公立別に比較すると、国立大学等は全体的に課題意識が高い。

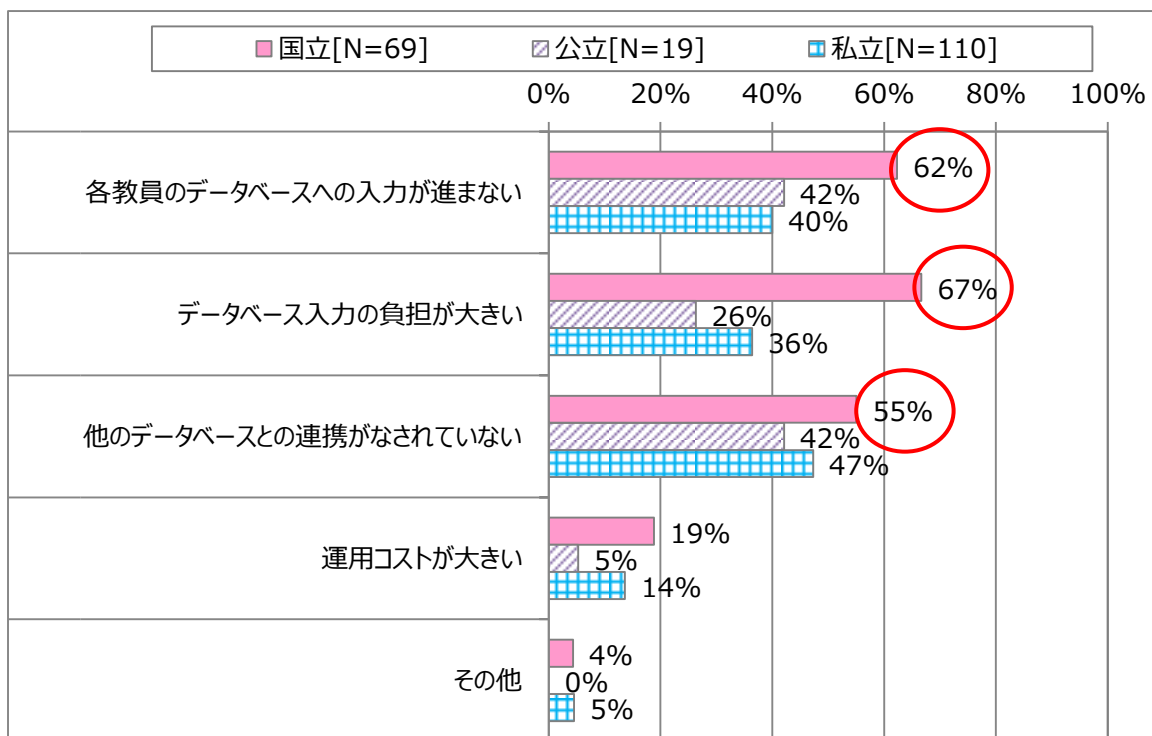


図 2-55 個人業績データベースの運用上の問題点（国公立別）

<sup>16</sup> 「データベースは導入していない」を選択した回答者を除外して集計。

次に、大学の類型別に見ると、理工系単科大学において「他のデータベースとの連携がなされていない」という課題意識が強い。

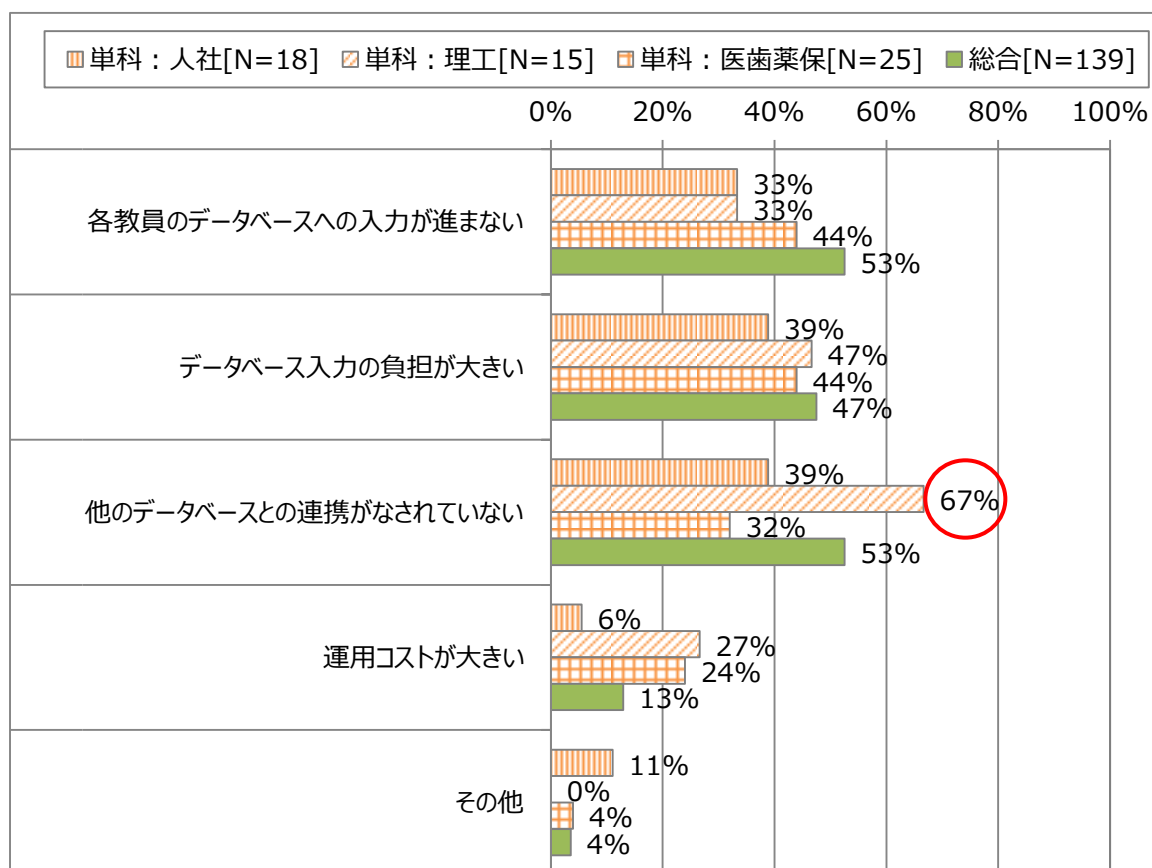


図 2-56 個人業績データベースの運用上の問題点（研究分野別）

## 2.2.5 現在の業績評価方法の効果と課題

### (1) 現在の業績評価方法の効果

現在の業績評価方法の効果については、「教員の自己点検による意識改革」、「教員個人の研究レベル向上」、「教員個人の教育レベル向上」、「教員個人の社会貢献の推進」において有効であったという回答割合が高い。

ただし、本アンケート調査では効果をどのように把握したかについては尋ねていないため、回答者の主観が入っている可能性には留意が必要である。

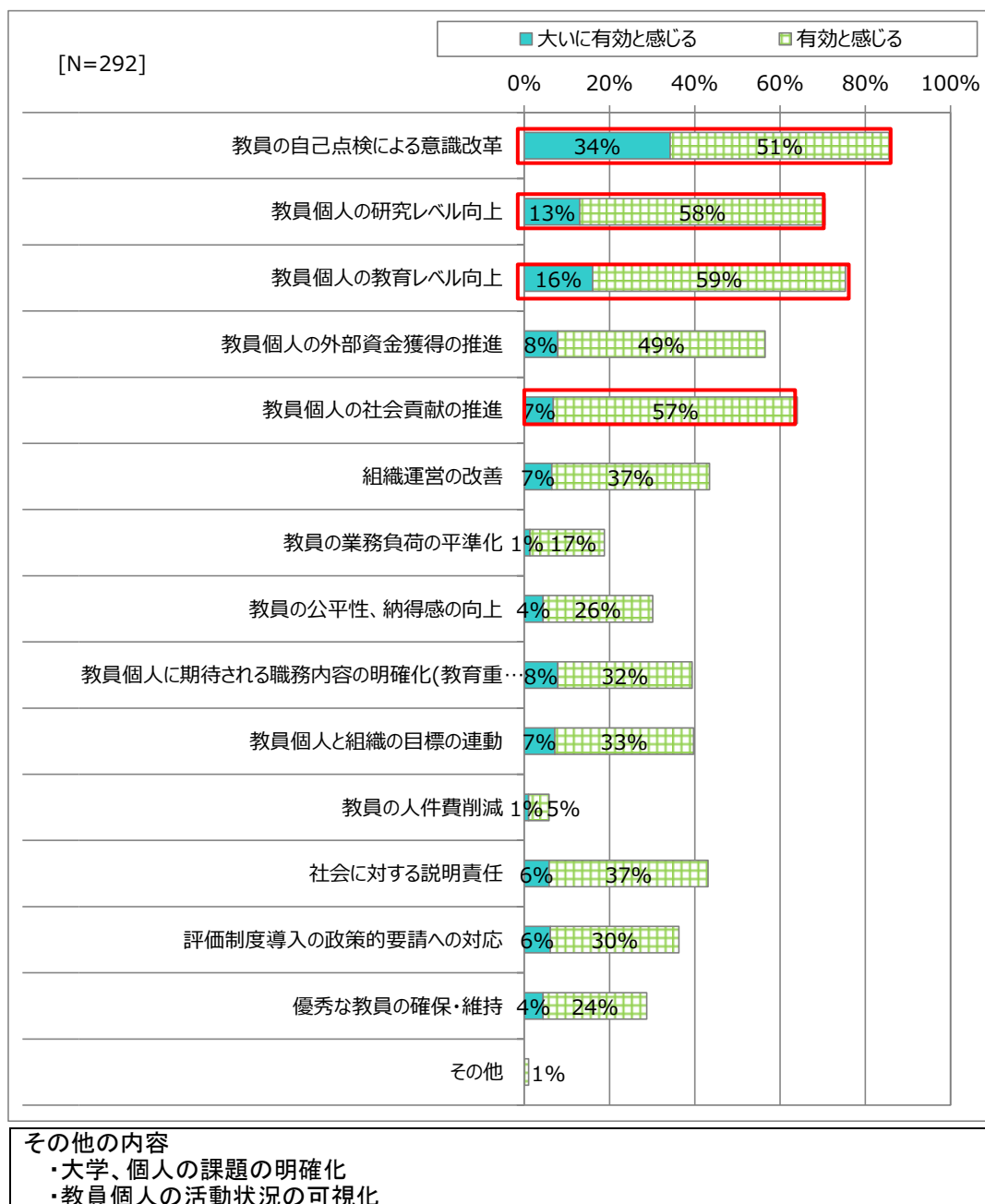
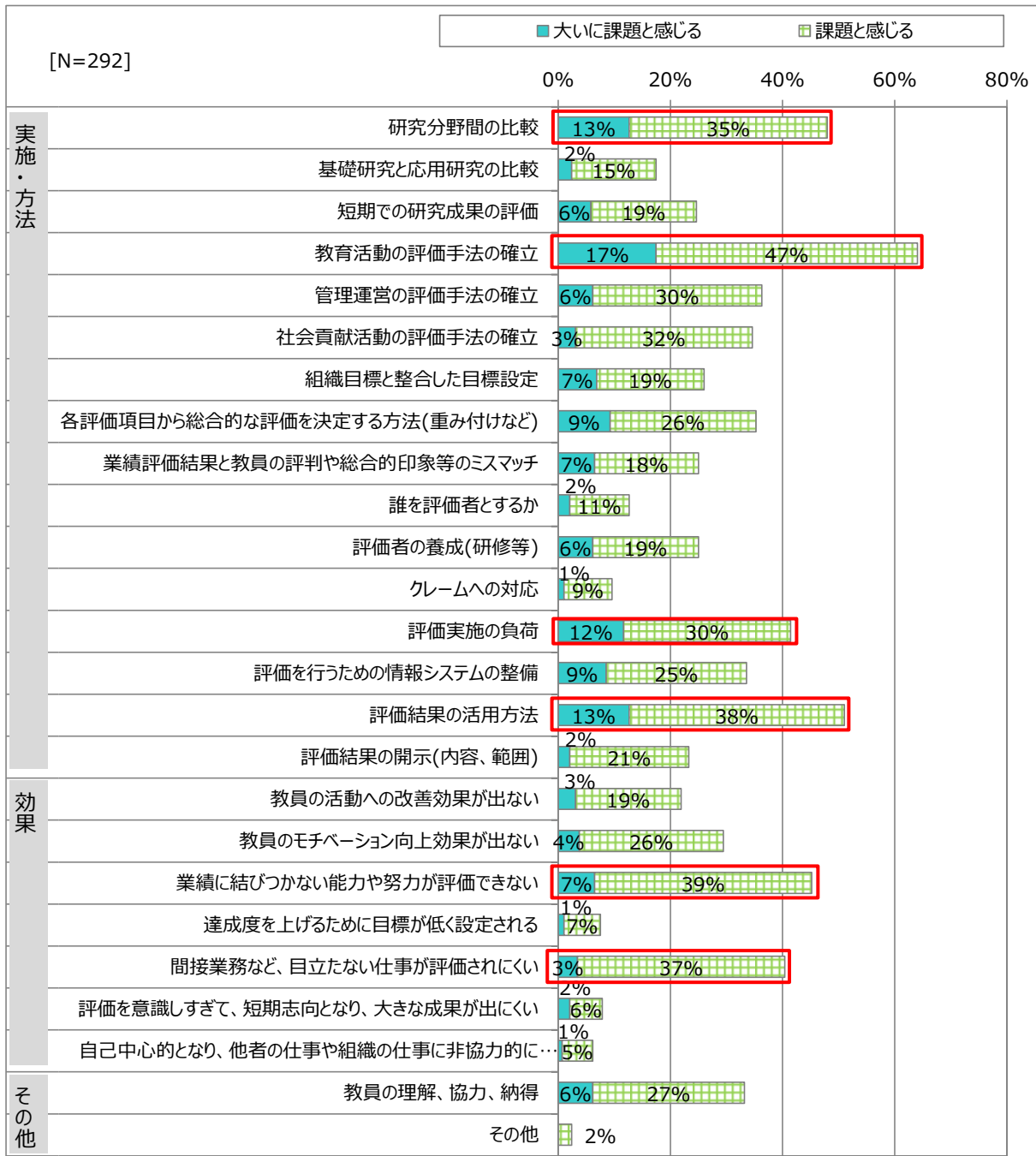


図 2-57 現在の業績評価方法の効果

## (2) 現在の業績評価方法の課題

現在の業績評価方法の課題点として、「教育活動の評価手法の確立」(64%)、「評価結果の活用方法」(51%)、「研究分野間の比較」(48%)、「業績に結びつかない能力や努力が評価できない」(46%)、「評価実施の負荷」(42%)、「間接業務など、目立たない仕事が評価されにくい」(40%)が多く挙げられている。



### その他の内容

- ・教員の自己申告に依存している
- ・評価に教員間の差異が出にくい

図 2-58 現在の業績評価方法の課題

先行調査と比較し、課題として減少しているのは「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）」（47%から35%へ）、「評価結果の活用方法」（62%から51%へ）、「誰を評価者とするか」（24%から13%へ）である。課題として大きく増加している項目は無いことから、評価制度の運用上の課題は解消されつつあると言える。

なお、今回の調査で最も課題として認識されている「教育活動の評価手法の確立」は、先行調査においても最も高い割合を占めており、経年で割合の変化も見られないことから、解決策を見出しにくい課題と言える。

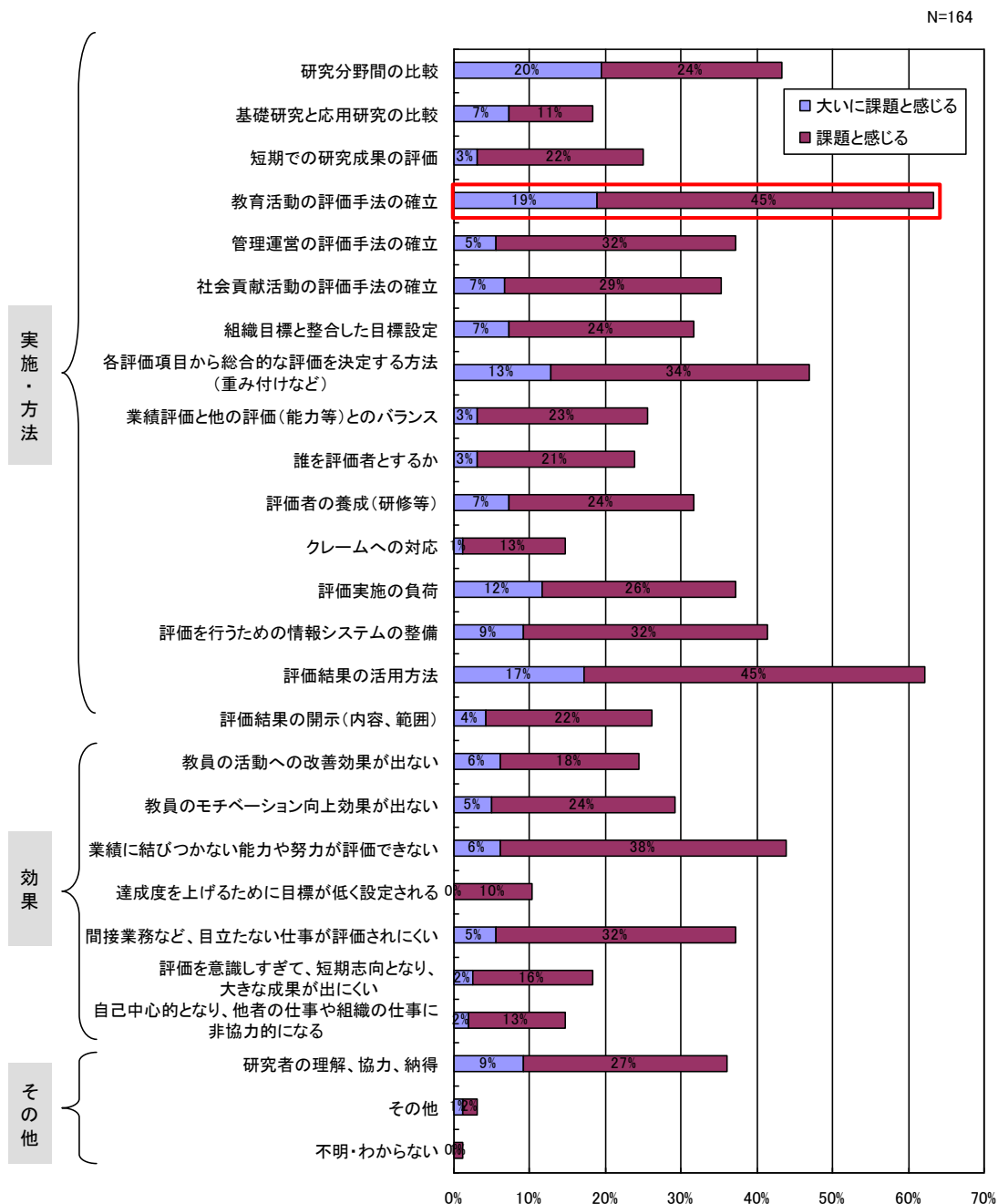


図 2-59 (参考) 現在の個人業績評価方法の課題（平成 19 年度調査）

次に、国公立別に見ると、国立大学等では他と比べて「研究分野間の比較」、「基礎研究と応用研究の比較」、「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」が高い割合を示している（次頁の図 2-60 参照）。

「研究分野間の比較」、「基礎研究と応用研究の比較」、「評価結果の活用方法」に関しては、国立大学等は比較的大規模な大学が多く、多様な研究分野、雇用形態の教員が所属していることから、いかに公平性の高い制度とするかが課題となっているものと考えられる。

また、「評価実施の負荷」に関しては、国立大学等では教員個人ごとに評価項目に対する重み付け調整している割合が高い（逆に、私立大学では組織として決定した重み付けを機械的に適用している割合が高い）ことが一因として考えられる。



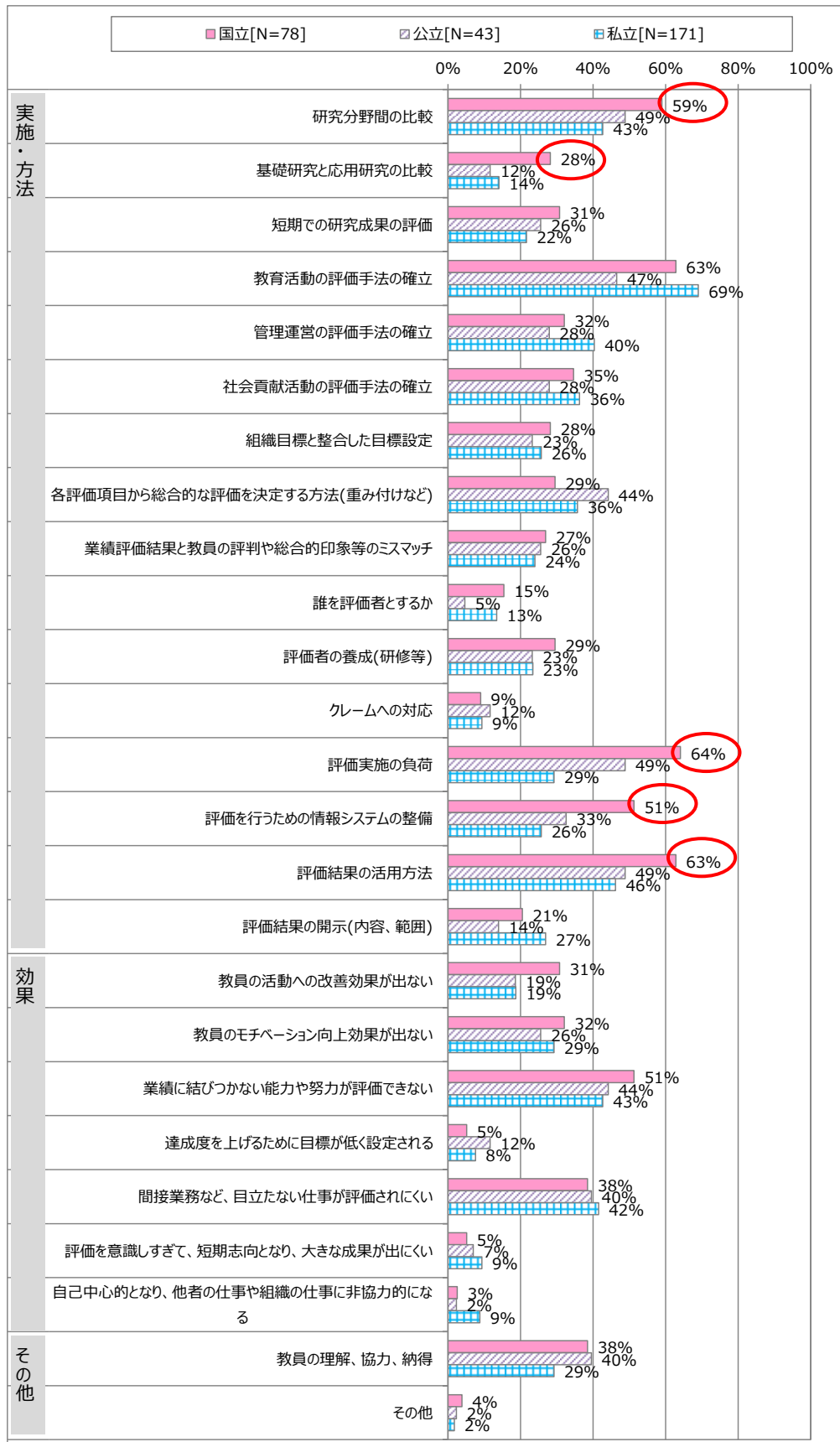


図 2-60 現在の業績評価方法の課題（国公立別）

## 2.2.6 評価の改善システム

### (1) 評価方法見直しの頻度

評価方法の見直し頻度については、「必要に応じて行うため頻度は決まっていない」が7割を占めている。一方、「毎年」見直しを行っている大学も3割程度見られる。

国公立別では、大きな傾向の差は見られなかった。

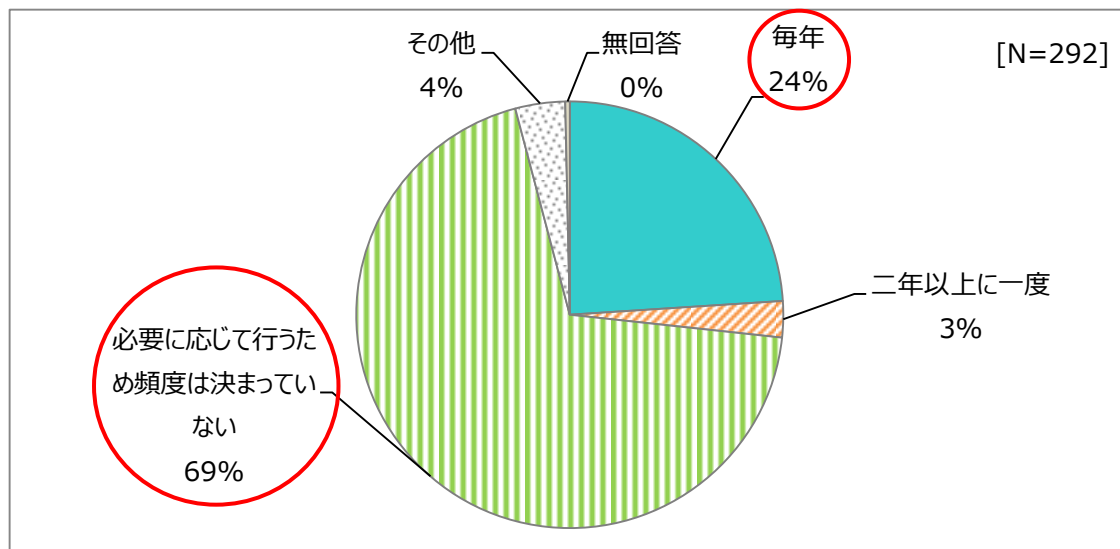


図 2-61 評価方法見直しの頻度

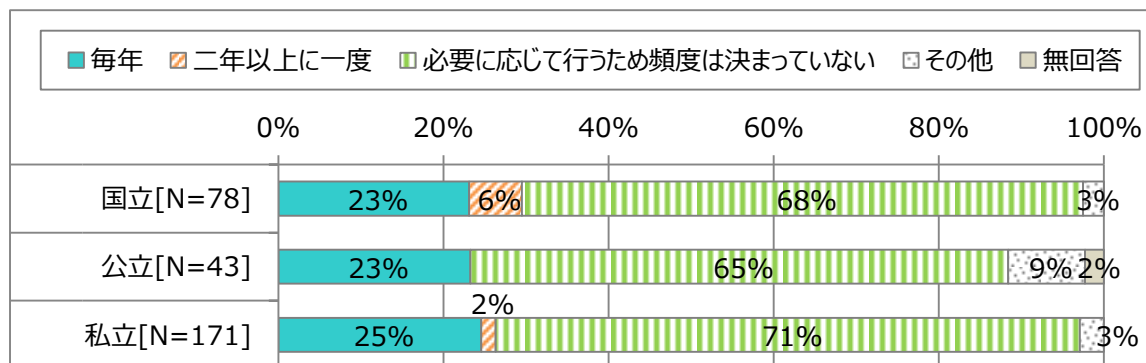


図 2-62 評価方法見直しの頻度（国公立別）

## (2) 評価方法の改善点

自由記述では、評価項目と評価基準の見直しに関する改善が最も多く、ついで評価の重み付けルールに関する改善点が多く見られた。

表 2-3 評価方法の主要な改善点

<ul style="list-style-type: none"><li>・ 評価項目、評価領域、配点や基準点、重み付けについての見直し</li><li>・ 質問項目の記述が分かりやすくなるよう改善</li><li>・ 部局間の重み付けの見直し</li><li>・ 評価実施頻度の見直し(3年に1度の総合評価から、単年度評価に変更するなど)</li><li>・ 教員の今後の研究活動計画の記載</li><li>・ 学部・研究科所属教員と研究所所属教員の評価基準の差別化</li><li>・ 評価方法や評価様式の見直し</li><li>・ 組織側と教員側の重点目標を設定</li><li>・ 担当科目の履修生数に応じる給与へ反映</li><li>・ 評価対象者の範囲、及び評価の対象期間の拡大</li><li>・ 評価結果に対する教員の異議申立制度導入</li><li>・ 優れた業績をあげた教員を表彰</li><li>・ 評価基準の明確化(各評価項目を点数化し、客観的な総合評価を実施)</li><li>・ 評価の数値化の際に使用する計算式と予算(人件費)との相関関係</li><li>・ 評価結果を踏まえた評価基準(各評価実施単位で設定)の点検・見直し〔毎年度〕。副学長等(副学長、研究科長等)と一般教員を区別した評価の実施〔平成24年度評価から〕。職階別評価基準の導入〔平成25年度評価から〕。評価者の変更(一般教員の評価者を理事長から研究科長等へ変更)〔平成26年度評価から〕</li><li>・ 目標管理制度の導入</li><li>・ 所属先における業務の違いを反映した教員評価制度を適用</li><li>・ 教員の評価ランキングを絶対評価方式から相対評価方式に変更</li><li>・ 退職者や育児休業取得者への配慮</li><li>・ 個人業績評価データベースの入力項目の改善(例:教員による入力項目削減)</li><li>・ 業績登録システムの導入</li><li>・ 評価が低かった教員への助言・指導</li><li>・ 評価方法を目標達成度方式から業績ポイント方式へ転換し、客観性や納得性を確保している</li><li>・ 評価結果を給与等処遇に反映し教員のモチベーションを向上させている</li><li>・ 評価結果の示し方や報告書様式等の改善</li><li>・ 領域別評価判定区分やウェイトパターンの細分化を図り、公平性を確保している平成23年度に評価方法を抜本的に見直し、それまで段階別(0、1、2)にしていた評価を、分野ごとに評価基準と項目ごとの点数を設定し、その点数を積算する評価方法とした</li><li>・ 各領域の段階評価に関し、領域ごとの活動状況とは別に自己評価の根拠について、説明を付けられる自由記述欄を設置</li></ul>
---

## 2.2.7 個人業績評価における工夫点等

### (1) 評価の納得性を高めるための工夫

評価の納得性を高めるための工夫については、「評価結果を被評価者本人に開示している」が63%と最も多く、ついで「評価基準を公開している」が52%、「評価結果に関する被評価者からの不満や苦情を聞き入れる制度がある」が48%となっている。

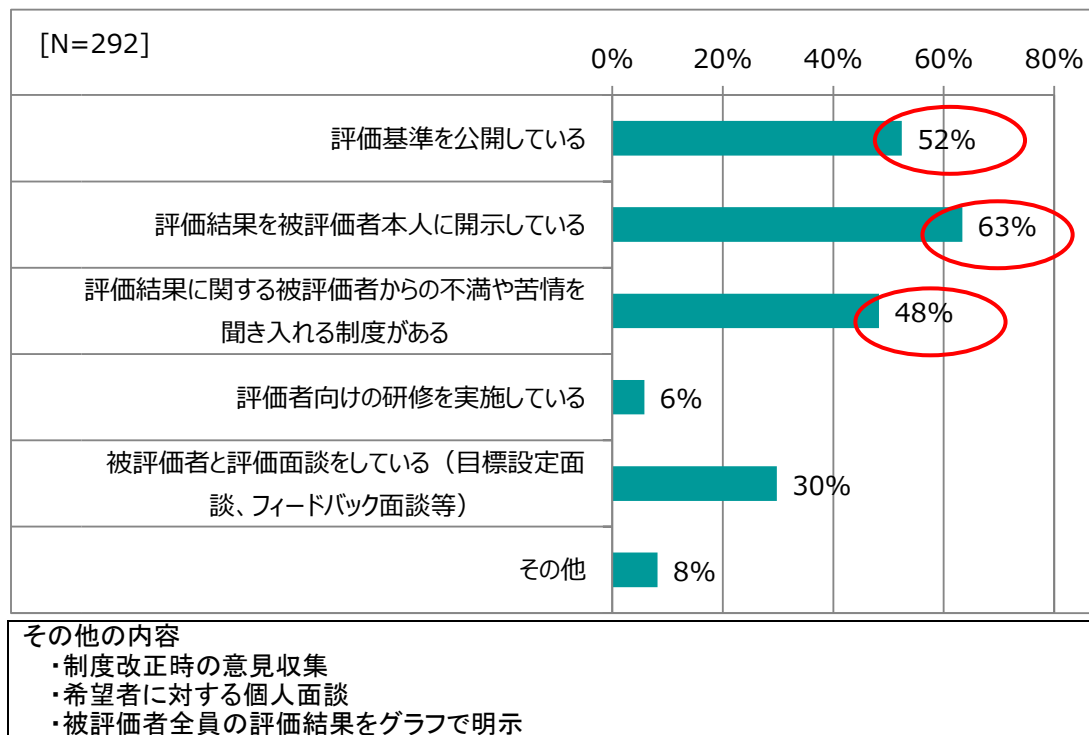


図 2-63 評価の納得性を高めるための工夫

国公立別に見ると、国立大学等は他と比較して「評価結果を被評価者本人に開示している」、「評価結果に関する被評価者からの不満や苦情を聞き入れる制度がある」と回答した割合が高い。一方で、私立大学は「被評価者と評価面談をしている（目標設定面談、フィードバック面談等）」の割合が高い。

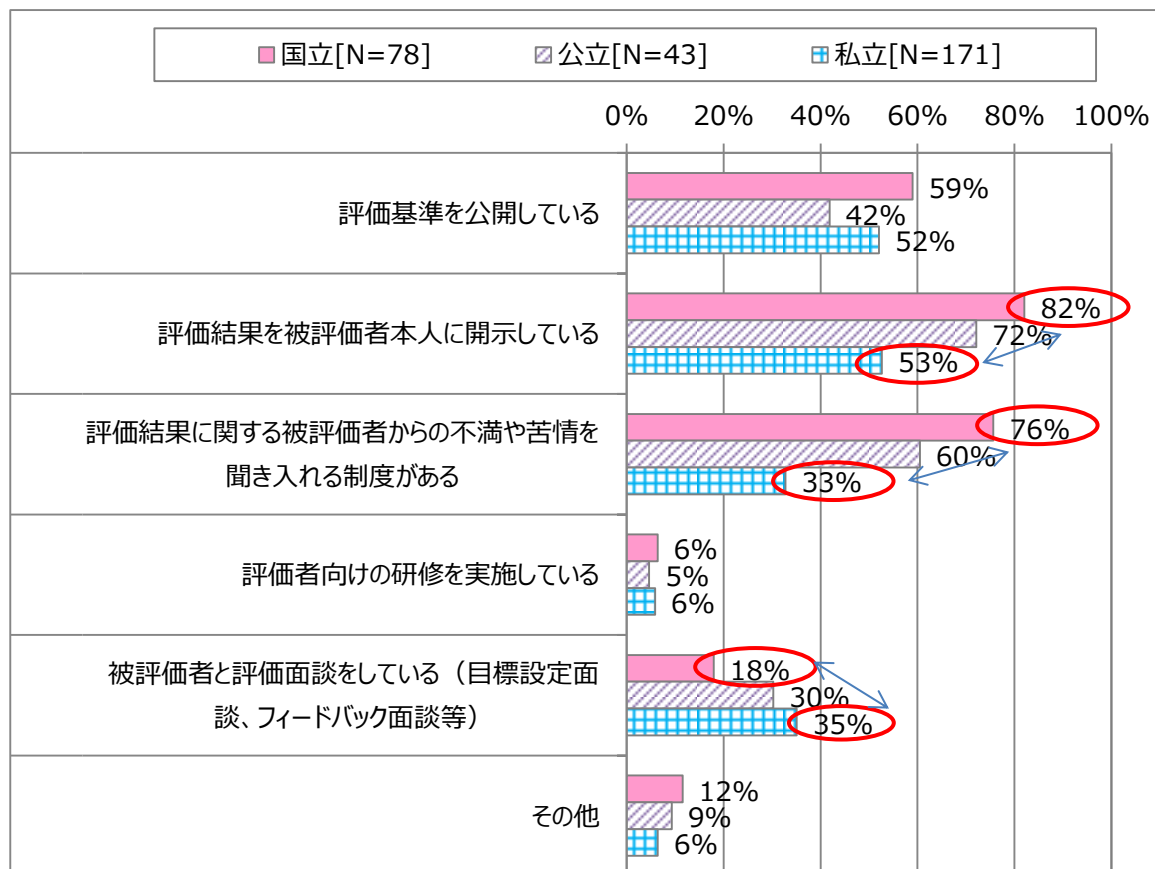


図 2-64 評価の納得性を高めるための工夫（国公立別）

大学等の規模別に見ると、「評価結果を被評価者本人に開示している」、「評価結果に関する被評価者からの不満や苦情を聞き入れる制度がある」という割合は大規模大学において高い。

一方、小規模大学では「被評価者と評価面談をしている（目標設定面談、フィードバック面談等）」という割合が比較的高い（次頁の図 2-65 参照）。

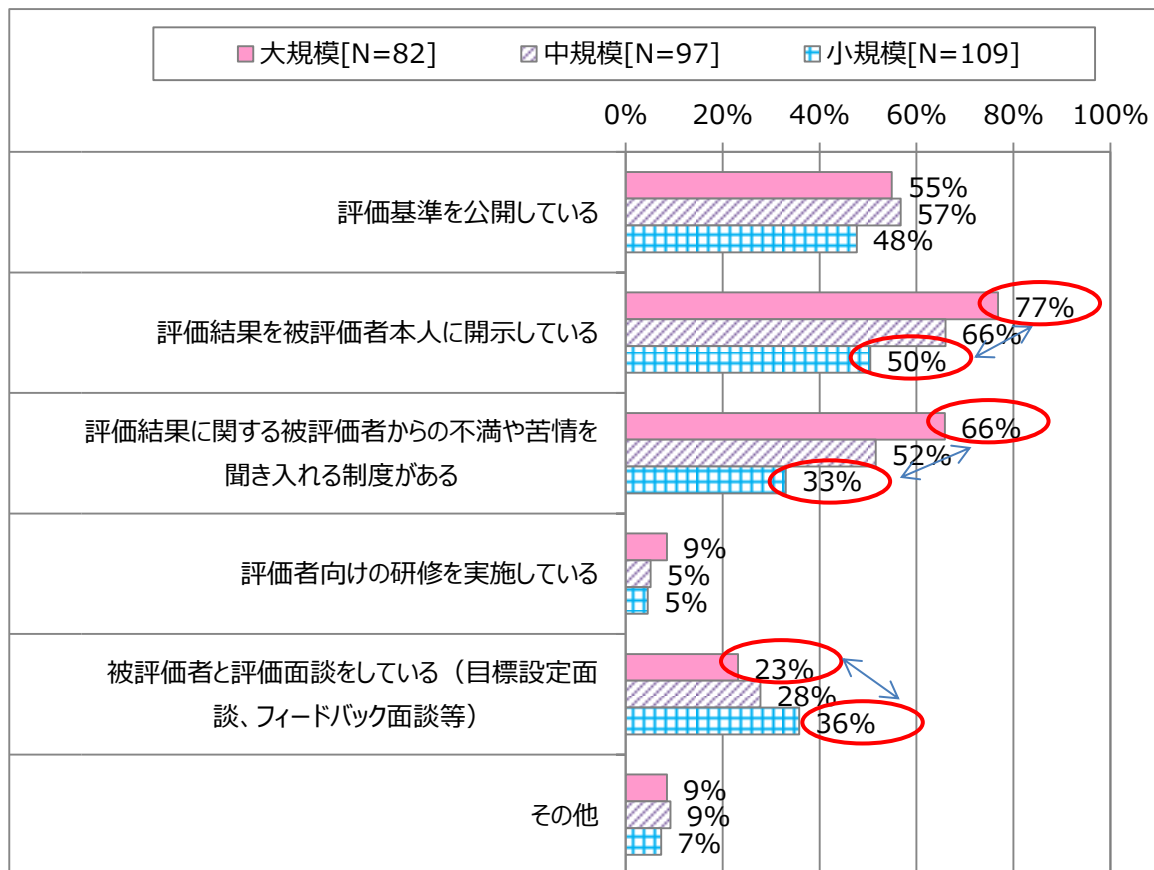


図 2-65 評価の納得性を高めるための工夫（大学等の規模別）

(2) 若手教員の創造性発揮・モチベーション向上に向けての工夫

若手教員の創造性発揮・モチベーション向上のための工夫については、「特になし」が67%と最も多く、ついで「評価面談等の際に、若手教員へ助言を行うことを重視している」が13%、「顕著な成果を挙げた若手教員を表彰する制度を設けている」が7%となっている。

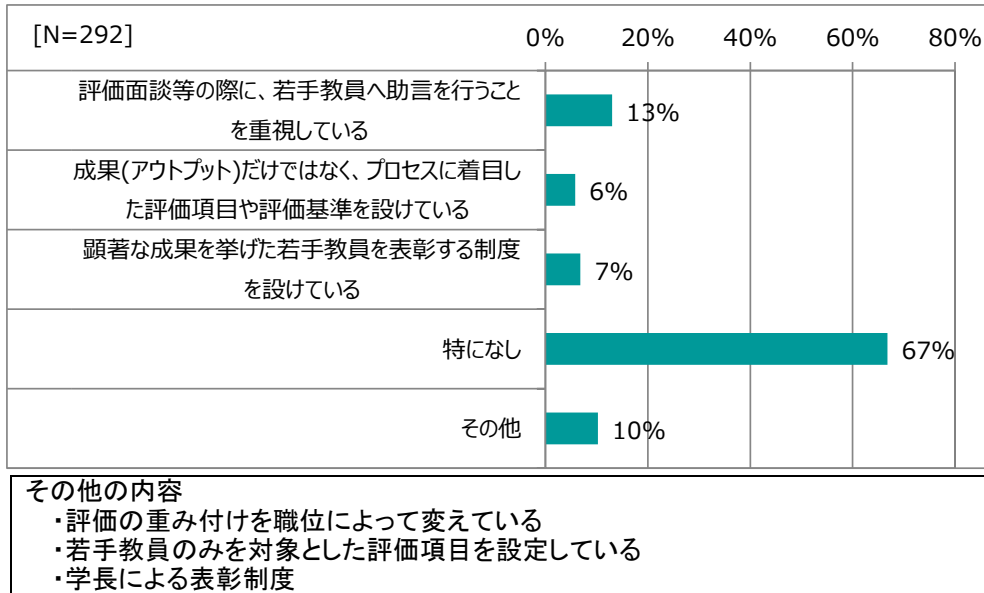


図 2-66 若手教員の創造性発揮・モチベーション向上に向けての工夫

次に大学の規模別に見ると、「評価面談等の際に、若手教員へ助言を行うことを重視している」という回答は小規模大学において比較的高い。

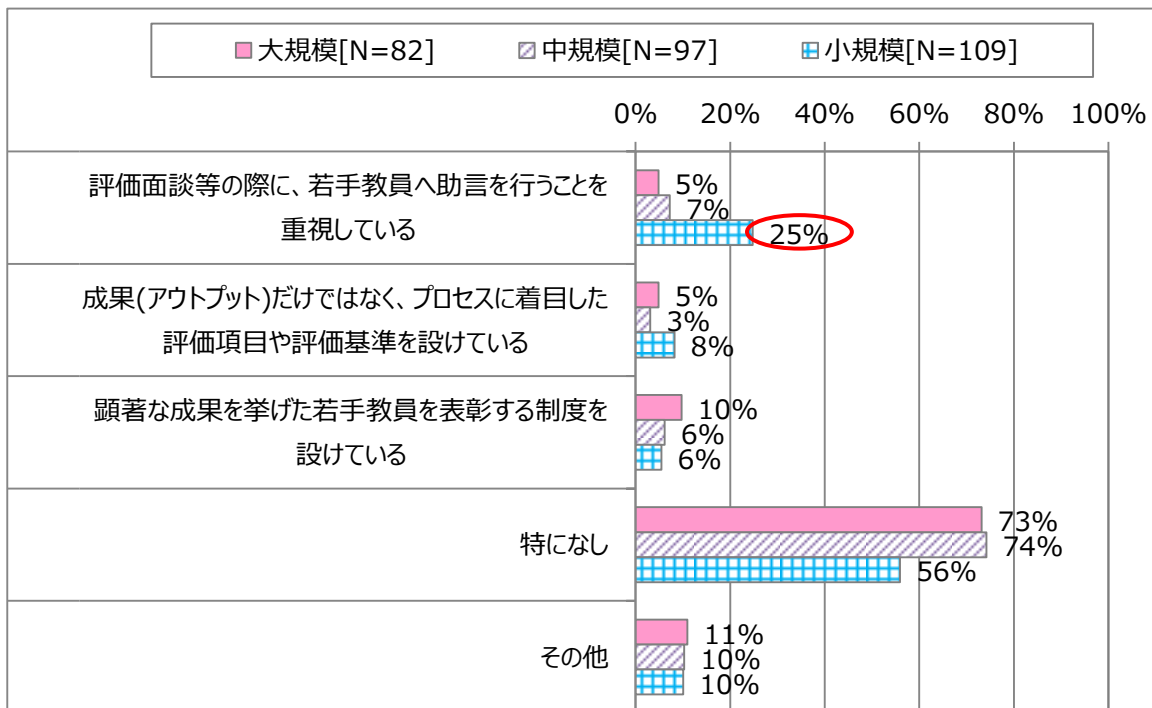


図 2-67 若手教員の創造性発揮・モチベーション向上に向けての工夫（大学等の規模別）

### (3) 研究活動の成果に対する配慮

研究活動に関して卓越した成果を出した教員への配慮については、「特になし」が 65%と最も多く、ついで「学内・研究所内等で表彰している」が 18%、「学内の研究資金を優先的に配分している」が 15%となっている。

なお、国公私別、規模別において大きな差異は見られなかった。

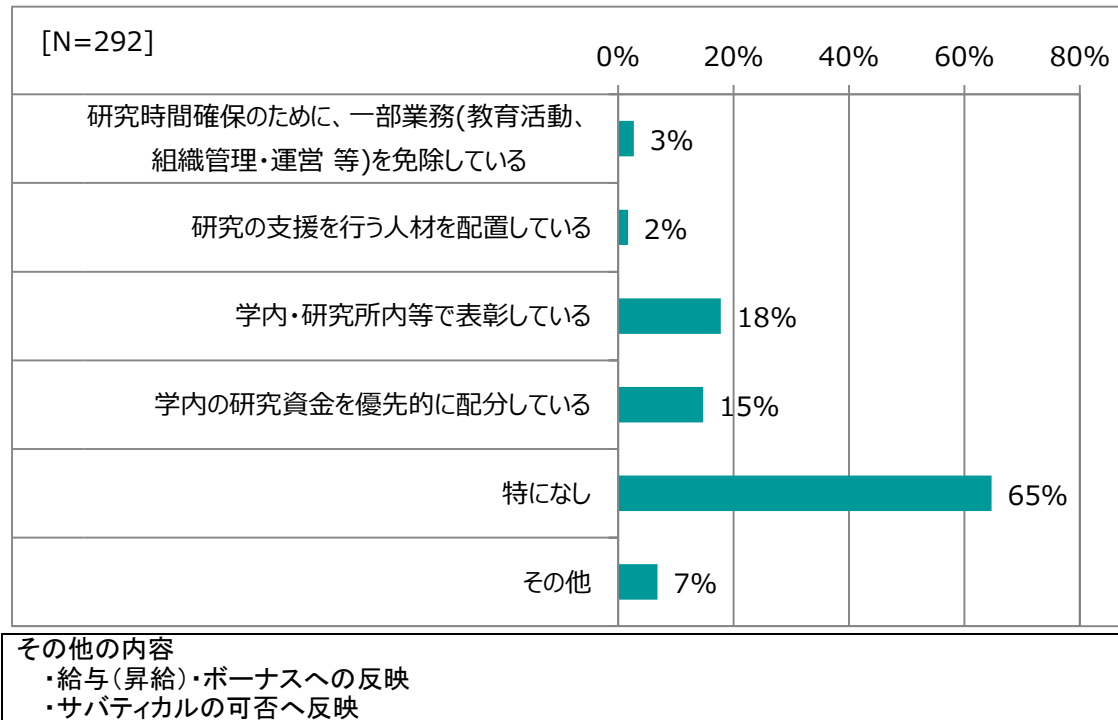


図 2-68 研究活動の成果に対する配慮



#### (4) 組織全体の活動計画等への活用

組織全体の活動計画、評価、改善活動への個人業績評価の結果活用については、「特に活用していない」が60%と最も多く、ついで「全学・全体あるいは部局の組織的な改善活動の検討に活用している」が26%、「全学・全体の中期計画・中期目標の策定や戦略の検討に活用している」が10%となっている。

なお、国公私別、規模別において大きな差異は見られなかった。

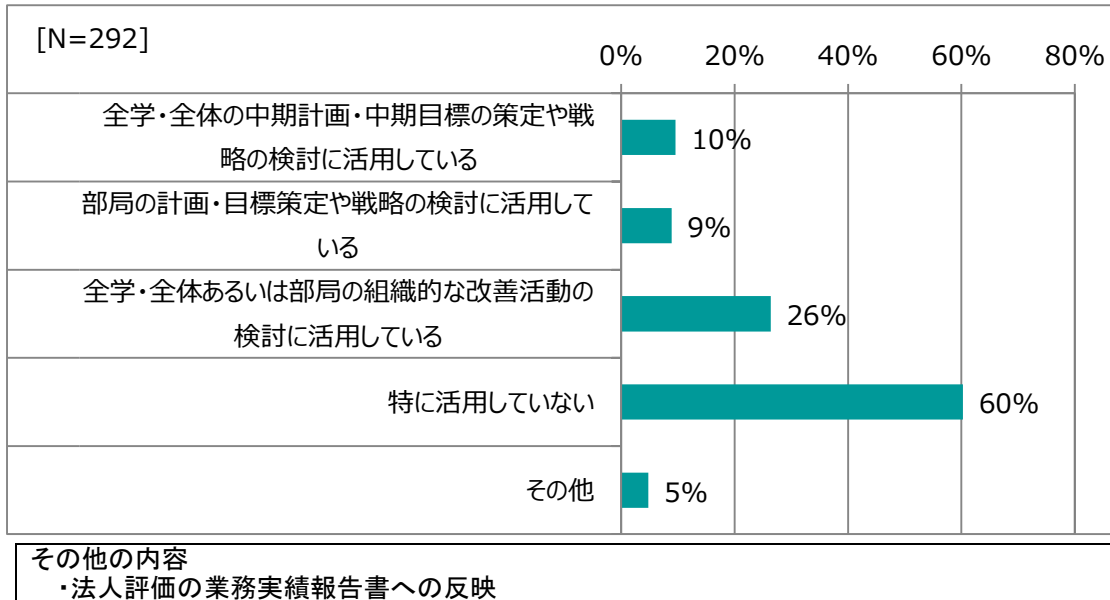


図 2-69 組織全体の活動計画等への活用

### (5) 評価負荷の低減についての工夫

評価負荷の低減についての工夫点については、「特になし」が60%と最も多く、ついで「個人業績評価のデータ収集に役立つマニュアル等を作成、共有している」が14%、「個人業績評価の結果を（第三者評価など）他の評価でも利用できるようにしている」が10%となっている。

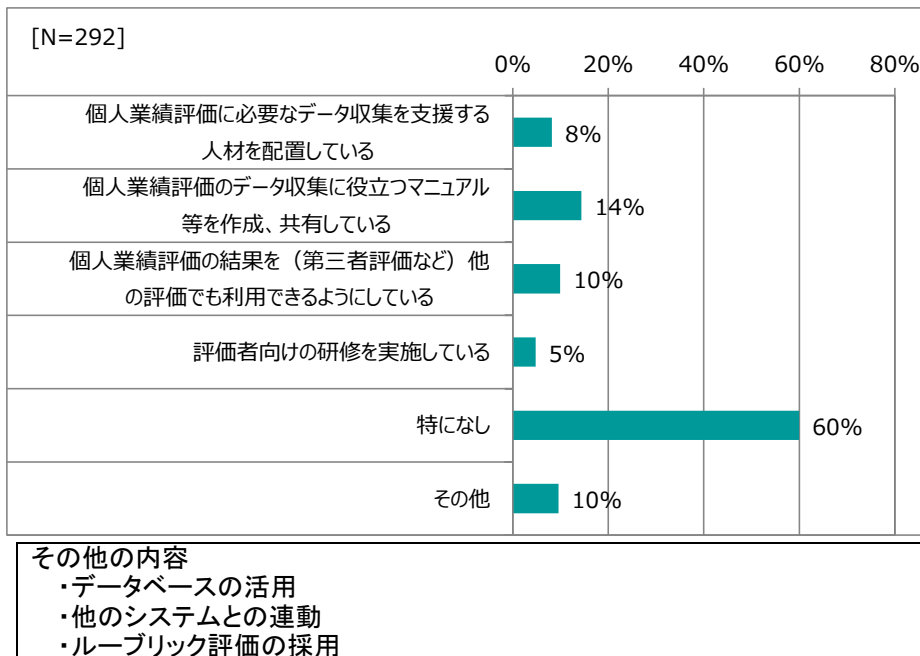


図 2-70 評価負荷の低減についての工夫

国公立別に見ると、国立大学等では他と比較して「個人業績評価のデータ収集に役立つマニュアル等を作成、共有している」が高い。大規模大学では被評価者の数も多いことが要因と考えられる。

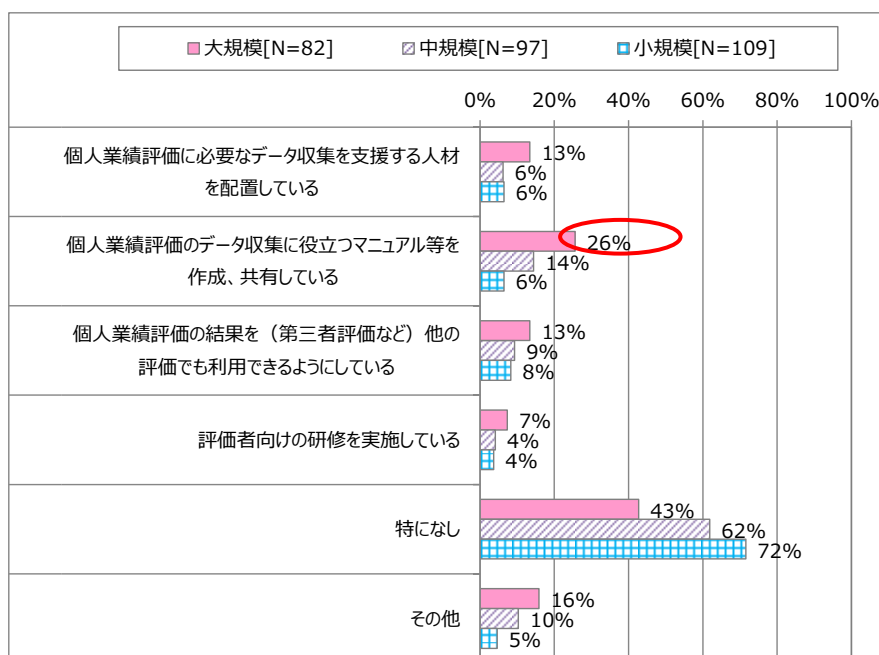


図 2-71 評価負荷の低減についての工夫（大学等の規模別）

## (6) 個人業績評価に関する特徴的な工夫

個人業績評価に関する工夫点の自由記述では、以下のような意見が挙げられている。

表 2-4 個人業績評価に関する特徴的な工夫

- ・ 教育費、研究費の教員への配分に留意し、努力している教員を正しく評価することに配慮している
- ・ 教員研究データベースのデータに比重を置いて人事評価を実施している
- ・ 「個人業績データベース」システムへの教員評価にも則した項目の追加(教員情報すべての CSV ダウンロード機能追加、年度ごと教員個人の情報の CSV ダウンロード機能追加、論文数カウント機能(査読有無の区別)の追加をした
- ・ 自由記述欄を設けて、評価項目以外で評価に値するものを自己申告できるよう工夫している
- ・ 多岐に亘る活動を考慮し、所属先の役割により重み付けを変えて評価が公平になるよう配慮をしている
- ・ 点数制の評価をしている
- ・ ルーブック評価により、細かいデータ収集がなくても比較的客観評価ができています
- ・ 業績評価とは別に、目標管理型の人事評価も実施し、給与に反映している
- ・ 評価期間を 5 年間としている
- ・ 年度活動報告書の提出を全教員に義務付けている
- ・ 個人業績の教員活動に対する評価を、教育・研究・学内活動の 3 つの分野でバランス良く評価しており、様々な教員の素養を向上させることに努めている
- ・ 自己評価の項目は「授業等の担当状況」「授業アンケート結果」「論文執筆・掲載数」など網羅的に個別具体的に設定して評価し、考課者の評価は「教育」「研究」「社会貢献」など分野ごとに総括して評価するようにしており、各々が業績を把握・評価しやすいようにしている。また、所属教員の一覧化により、職位に応じた相対評価を行うようにしている
- ・ IR オフィスで制度設計と評価業務システムを開発し、運用している。また、データの大部分を IR オフィスが研究者 DB 等から切り出して、教員に提供している。教員が研究者 DB に入力すれば、自動的に調書(根拠資料)が作成されるような仕組みをとっている
- ・ 研究及び教育等、各教員それぞれの得意分野が異なる。問 5-2 に記述したように、来年度計画を記述するに際して、研究及び教育等の分野のエフォート率を記入してもらうこととした。そのエフォート率を参考にして、各教員の得意分野から評価できるようにと考慮したものである
- ・ 評価領域ごとに、「特記事項及びその他」として、業績を自由記述できる項目を設けている。
- ・ 各領域の段階評価に関し、領域ごとの活動状況とは別に自己評価の根拠について、説明を付すこととしている
- ・ 部局長が毎年度実施する年度評価とその評価結果の実績を基に、6 年ごとに学長が実施する関門評価を行っている。インセンティブは関門評価の結果により適用している
- ・ 勤務形態等が異なる船舶教員(海事職教員)については、練習船の運航にかかわる業績を、付加的項目として取り上げ、評価の対象にしている
- ・ 評価項目は全学教員評価委員会の方針に沿って設定しているが、それらの評価方法(点数配分)については、各学部等の研究分野の特性を考慮し、各学部等が実情に合わせて設定している
- ・ 本学の教員評価は、各教員が web システムから教員評価調査を入力し、それを基に教員評価を実施している。個々人が入力することにより、評価項目の解釈に差異が生まれる。それを無くすため、可能な範囲で大学側で情報を提供(あらかじめ web システムに数値等を表示)している

## 2.2.8 回答した大学等について

### (1) 研究分野

研究分野については、「社会科学」と「その他(家政、教育、芸術、その他)」が49%と最も高く、ついで「人文科学」が47%となっている。

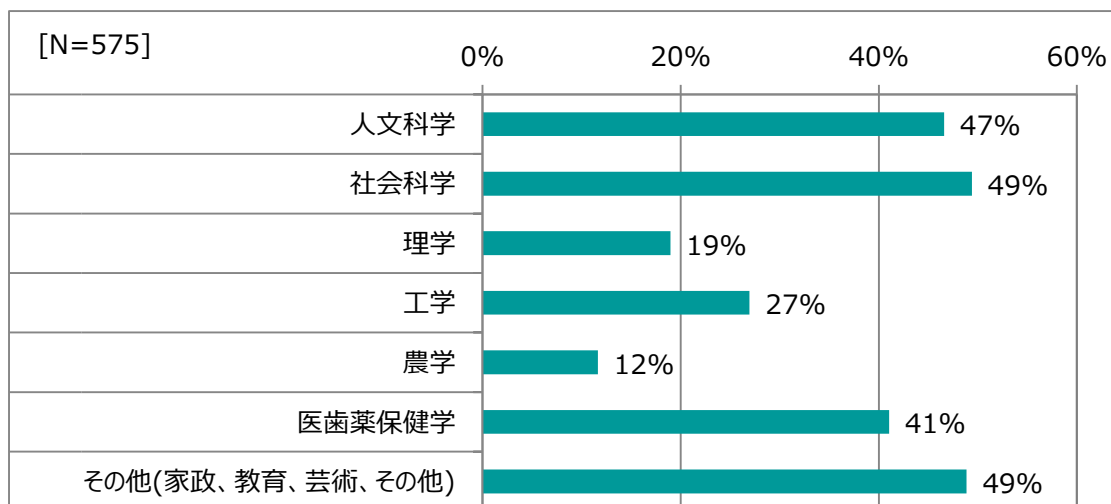


図 2-72 回答した大学等の研究分野

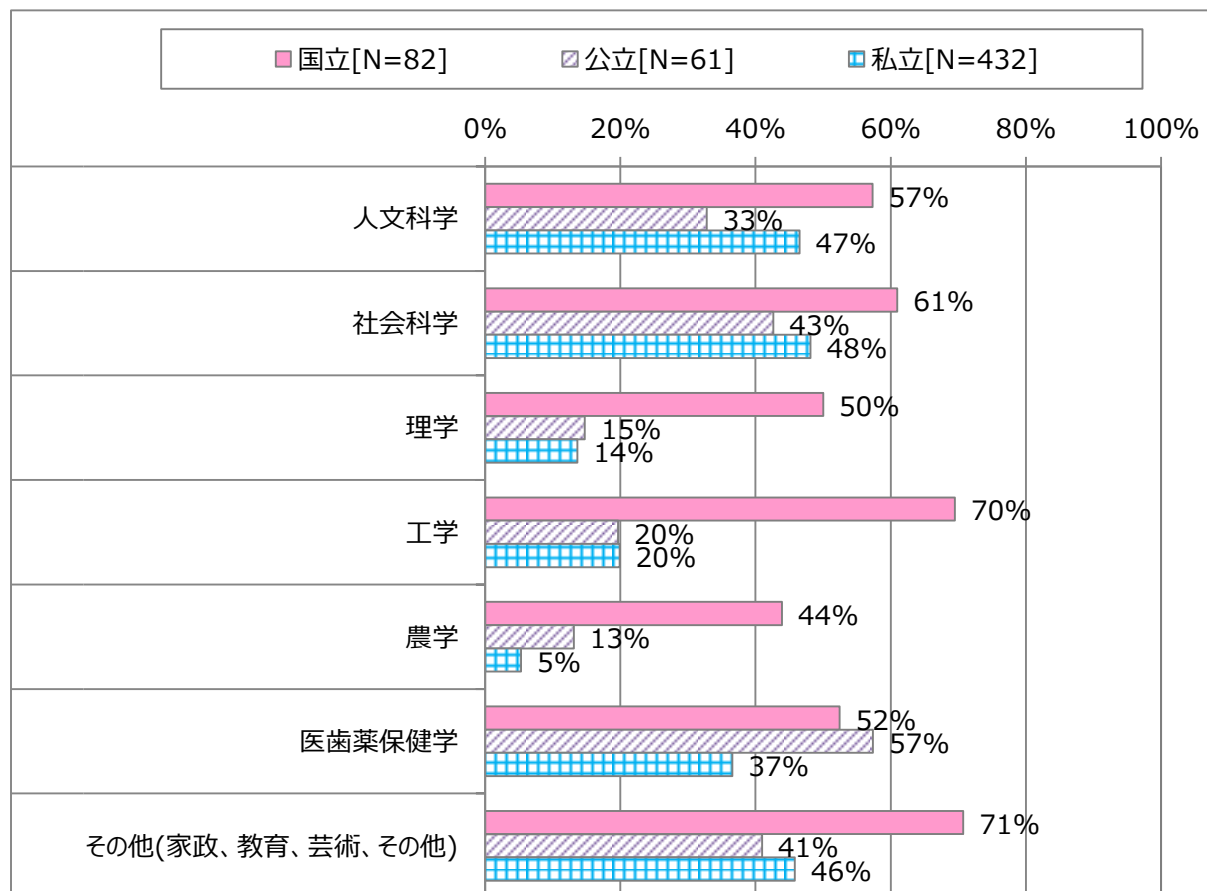


図 2-73 回答した大学等の研究分野（国公立別）

## (2) 現在の教員数

現在の教員数については、「50～99人」が27%と最も多く、ついで「100～199人」が22%、「～49人」が19%となっている。

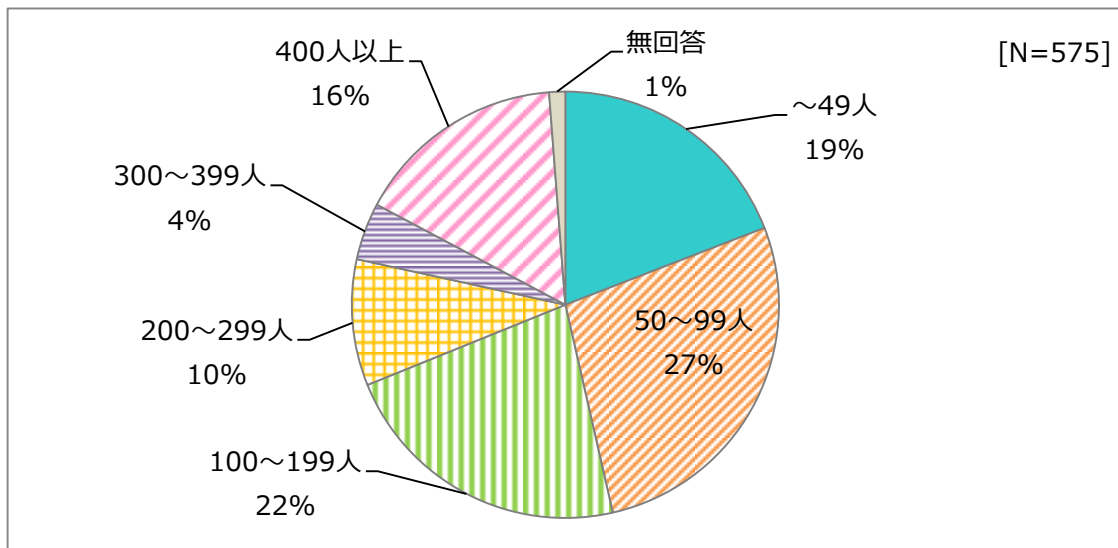


図 2-74 回答した大学等の現在の教員数

## 2.3 集計結果（独立行政法人向け）

独立行政法人を対象としたアンケート結果を示す。

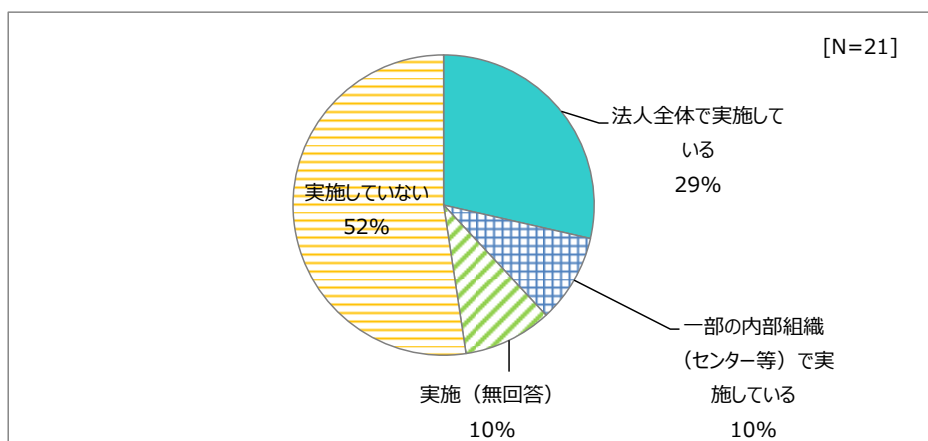
### 2.3.1 個人業績評価の実施状況とねらい

#### (1) 研究者の個人業績評価の実施状況

研究者の個人業績評価を実施しているのは、「全体で実施している」と「一部の内部組織（センター等）で実施している」を合わせて48%である。なお、先行調査と比較すると実施していると回答した者の割合が73%から48%へ減少している（次頁の図 2-76 参照）。

本調査における回答者（21件）のうち、国立研究開発法人<sup>17</sup>の回答数は6件である。国立研究開発法人に限ると、個人業績評価の実施率は100%<sup>18</sup>であり、それ以外の独立行政法人における実施率は27%（15団体中4団体）である。

先行調査における回答結果の詳細は把握できていないが、本調査においては研究開発に携わる研究者が少ない（あるいは在籍していない）独立行政法人からの回答が多かったため、先行調査と比較して実施率が下がっているものと推測される。



注) 図中の「実施（無回答）」とは、当該設問には無回答であるものの、以降の設問に回答している独立行政法人のことであり、以降は個人業績評価を実施しているものとして集計。

図 2-75 研究者の個人業績評価の実施状況

<sup>17</sup> 独立行政法人通則法による。該当する組織の一覧は以下の35頁に記載。なお、2015年4月からの適用となるため、本調査時点では予定の段階。

URL : [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/dokuritu/005/005f/siryo/\\_icsFiles/afieldfile/2015/02/20/1354976\\_9.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/dokuritu/005/005f/siryo/_icsFiles/afieldfile/2015/02/20/1354976_9.pdf)

<sup>18</sup> 本アンケート調査において、当該設問には無回答であるものの、以降の設問に回答している国立研究開発法人は個人業績評価を実施しているものとして集計（図 2-75 における「実施（無回答）」に含まれる）。

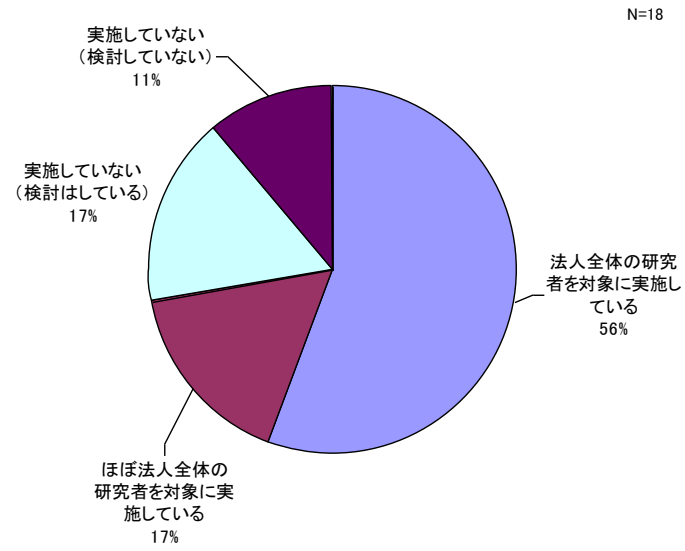


図 2-76 (参考) 個人業績評価の実施状況 (平成 19 年度調査)

(2) 研究者の雇用形態

任期なし研究者（月給制）、任期付き研究者（月給制）、任期付き研究者（年俸制）としての雇用はそれぞれ90%、60%、50%と大半を占めているが、任期なし研究者（年俸制）の雇用は10%と少数である。

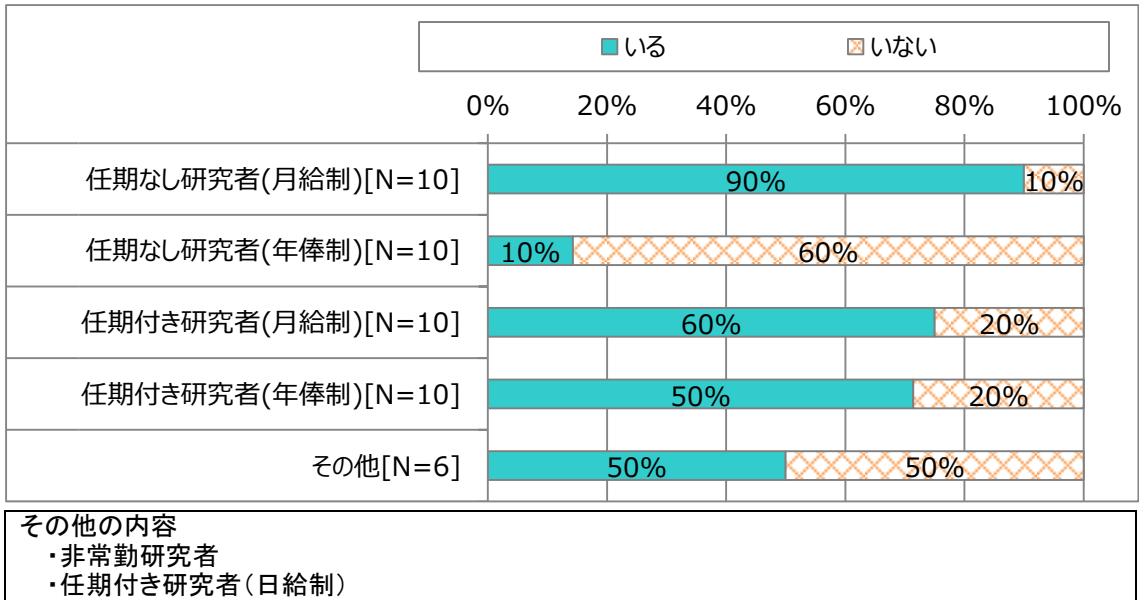


図 2-77 研究者の雇用形態

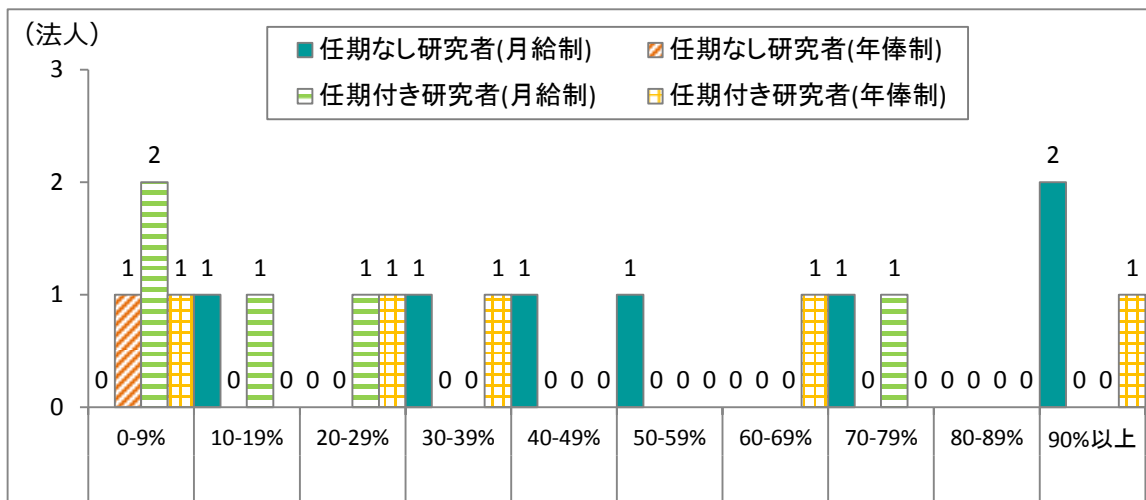


図 2-78 雇用形態別人数比【現在】



個人業績評価の対象か否かという設問については、任期なし研究者（月給制）、任期付き研究者（年俸制）は、すべて「評価の対象」となっている。一方、任期付き研究者（月給制）は「評価の対象」と回答しているのは半数となっている。

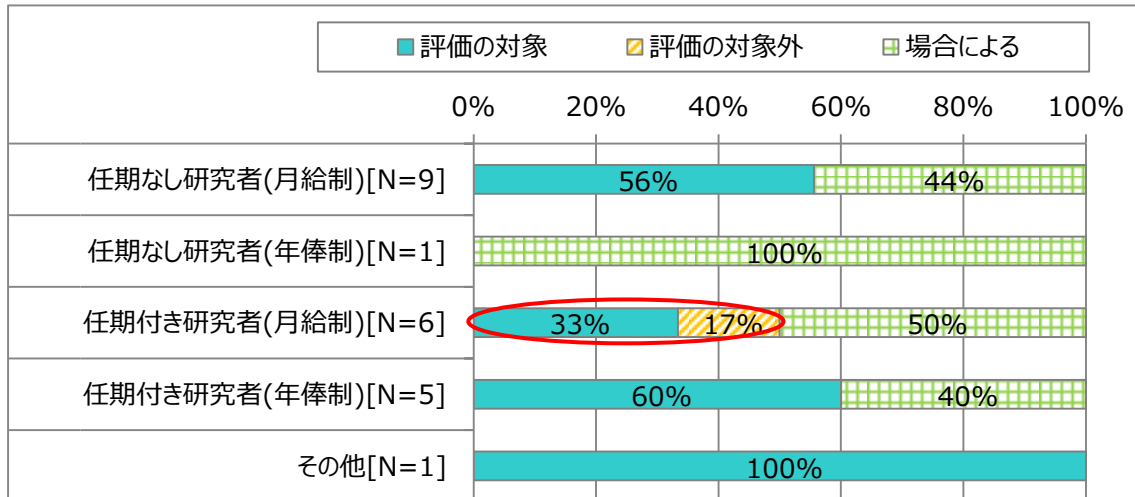


図 2-79 雇用形態別評価対象

### (3) テニュアトラック研究者の評価の仕組み

7割の独立行政法人では「テニュアトラック研究者はいない」と回答している。テニュアトラック研究者がいる場合の個人業績評価の仕組みについては、「任期付き研究者(年俸制)と同じ」が20%と最も多く、ついで「任期なし研究者(月給制)と同じ」が10%となっている。

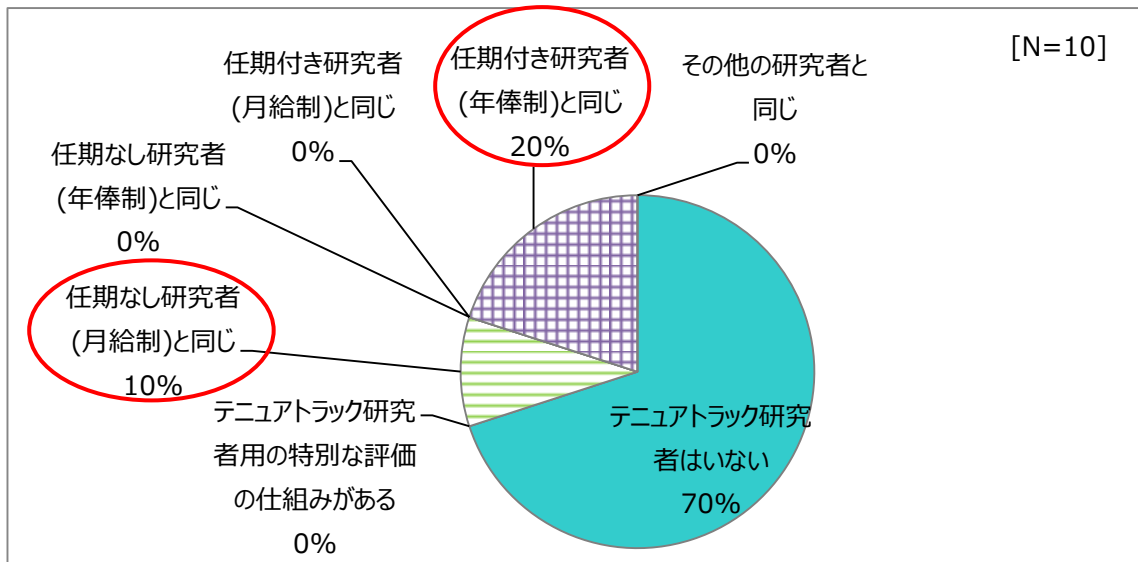


図 2-80 テニュアトラック研究者の評価の仕組み

### (4) 組織内での個人業績評価の内容

「ほぼ同じ個人業績評価を行っている」独立行政法人が8割である。

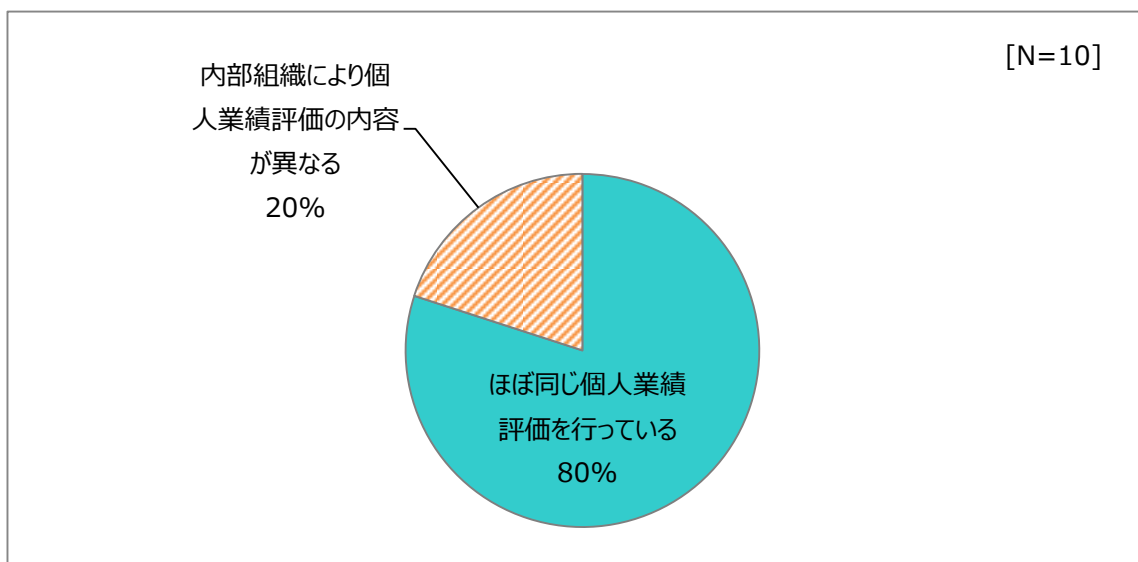


図 2-81 組織内での個人業績評価の内容

## (5) 個人業績評価導入の目的

「研究者個人の研究レベル向上」、「研究者個人に期待される職務内容の明確化」、「研究者個人と組織の目標の連動」はすべての雇用形態で高い割合となっている。

「研究者の自己点検による意識改革」は任期なし研究者（月給制）、任期付き研究者（月給制）、任期付き研究者（年俸制）で高い割合となっている。

任期なし研究者（年俸制）では、「研究者の公平性、納得感の向上」、「研究者個人に期待される職務内容の明確化」、「研究者個人と組織の目標の連動」が他よりも高い割合となっている。

「優秀な研究者の確保・維持」は、任期なし研究者（年俸制）、任期付き研究者（年俸制）で高い割合となっている。

先行調査と比較<sup>19</sup>をすると、以下の傾向がある（図 2-83 参照）。

- ・ 先行調査と比較して減少：「社会に対する説明責任」（62%から 33%へ）、「評価制度導入の政策的要請への対応」（54%から 22%へ）
- ・ 先行調査と比較して増加：「研究者個人の研究レベル向上」（77%から 100%へ）、「研究者個人の外部資金獲得の推進」（46%から 67%へ）、「研究者の負荷の平準化」（0%から 44%へ）

---

<sup>19</sup>任期なし研究者（月給制）と比較

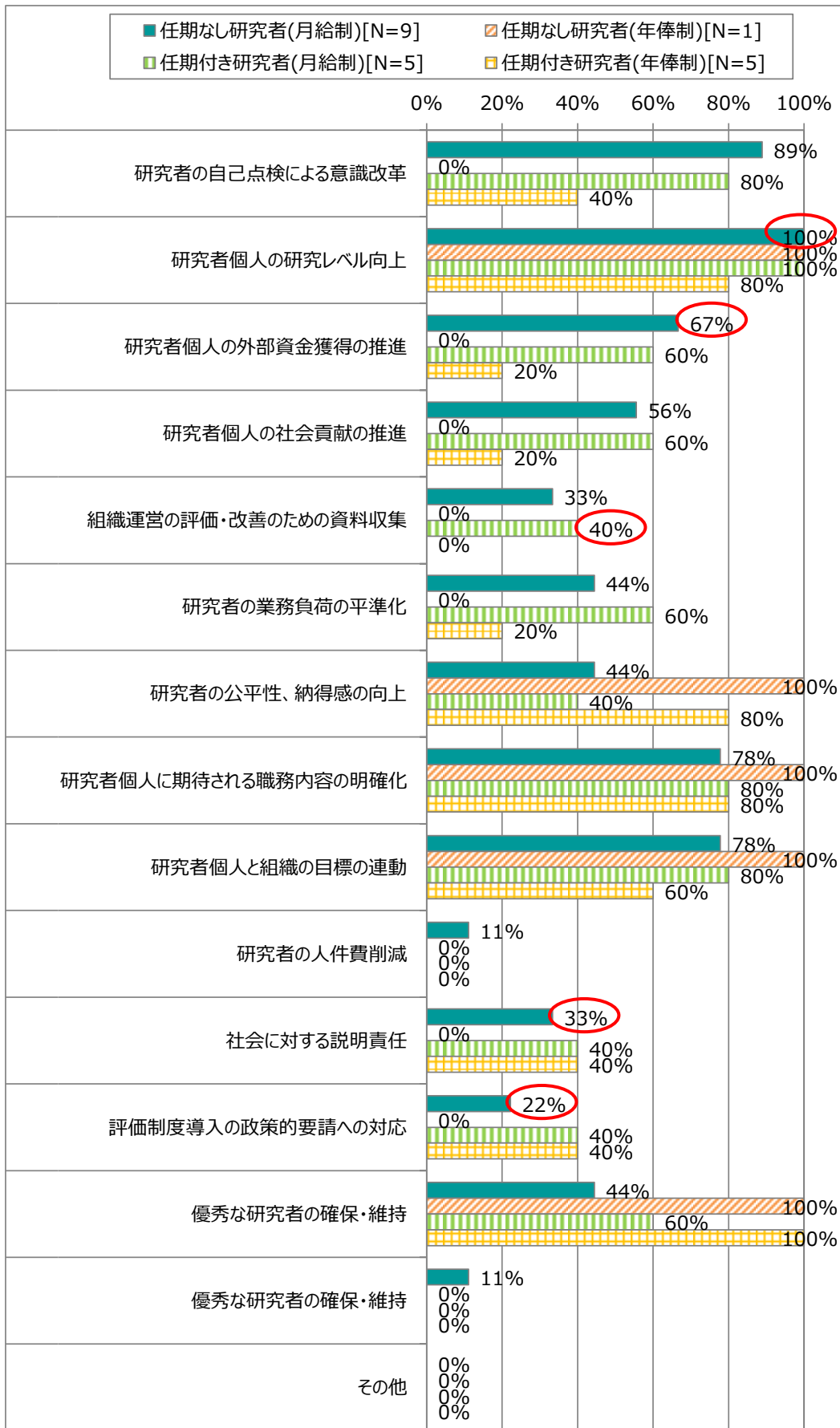


図 2-82 個人業績評価導入の目的

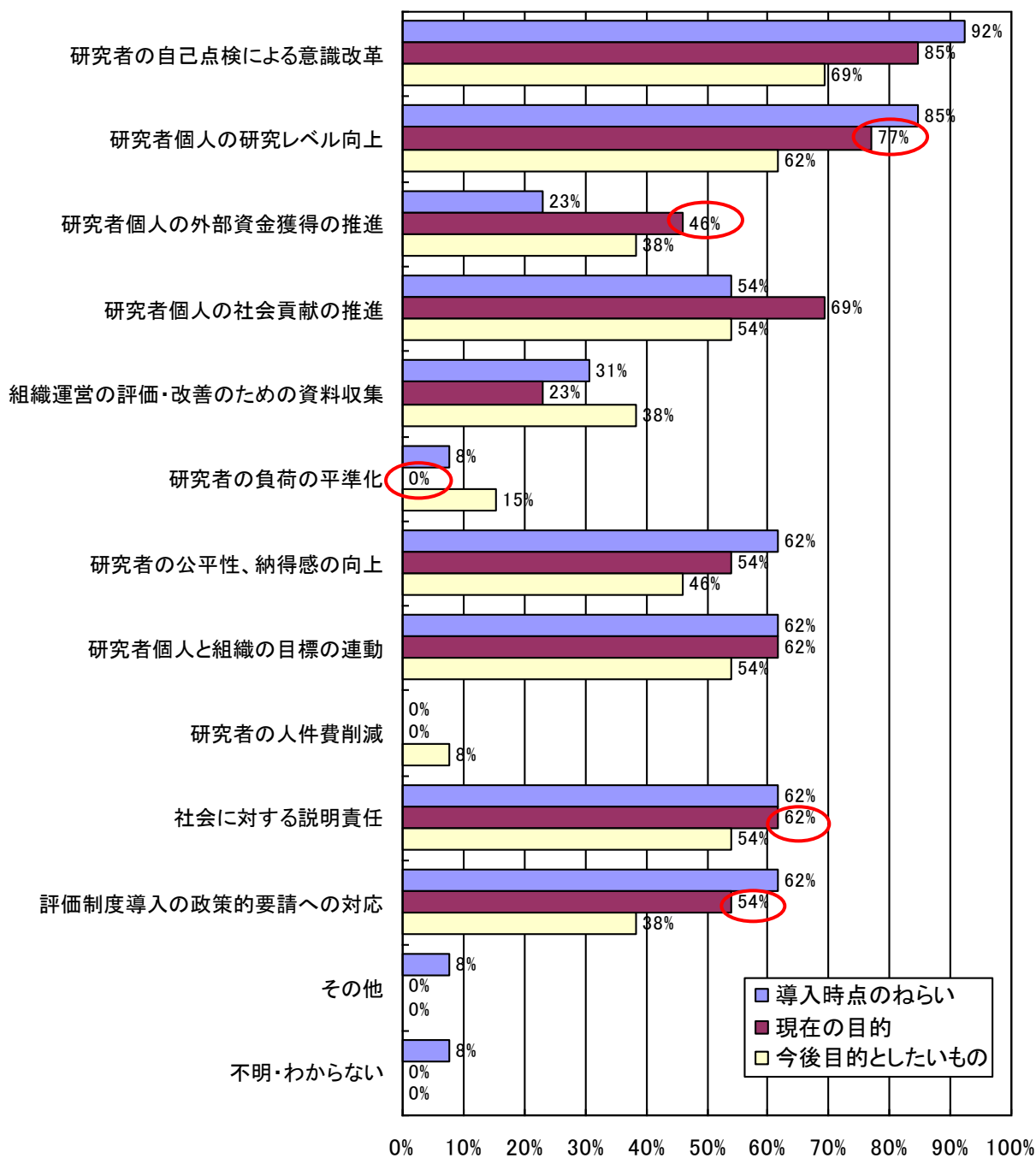


図 2-83 (参考) 個人業績評価のねらい (平成 19 年度調査)

### (6) 個人業績評価の導入時期

個人業績評価を導入した時期については、任期なし研究者（月給制）は「平成 13 年度以前」、  
「平成 19 年度より」がそれぞれ 3 割程度を占めている。任期なし研究者（年俸制）は、「平成 19  
年度より」が最も多くなっている。任期付き研究者（月給制）は、「平成 13 年度以前」、「平成 14  
～15 年度より」、「平成 16 から 18 年度より」、「平成 22 年度より」と回答にばらつきが見られた。  
任期付き研究者（年俸制）は、「平成 14～15 年度より」が最も多くなっている。

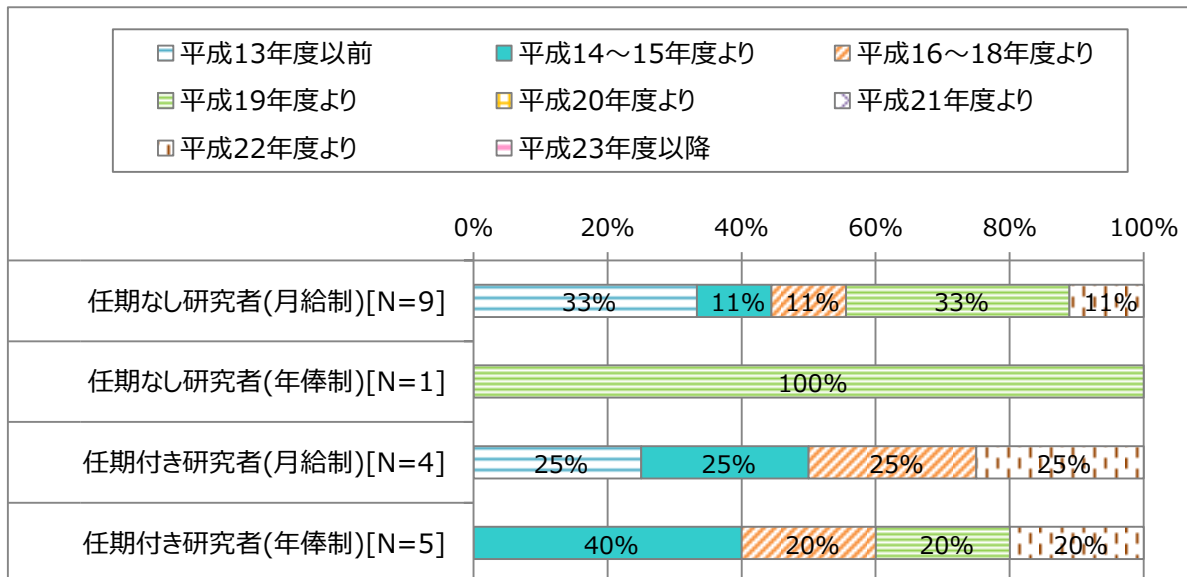


図 2-84 個人業績評価の導入時期

## 2.3.2 個人業績評価の方法について

### (1) 評価者

任期なし研究者（月給制）、任期なし研究者（年俸制）、任期付き研究者（月給制）においては、約7割以上が「本人」が評価を行っている。本人以外の評価者がいる場合、すべての雇用形態において、約8割以上が「部門長、センター長、部長等」が評価を行っている。任期なし研究者（年俸制）は「グループ長、課長等」による評価も高い割合となっている。

その他の評価者として、プロジェクトや研究の統括者などが挙げられている。

先行調査と比較して、あまり大きな傾向の差は見られなかった。

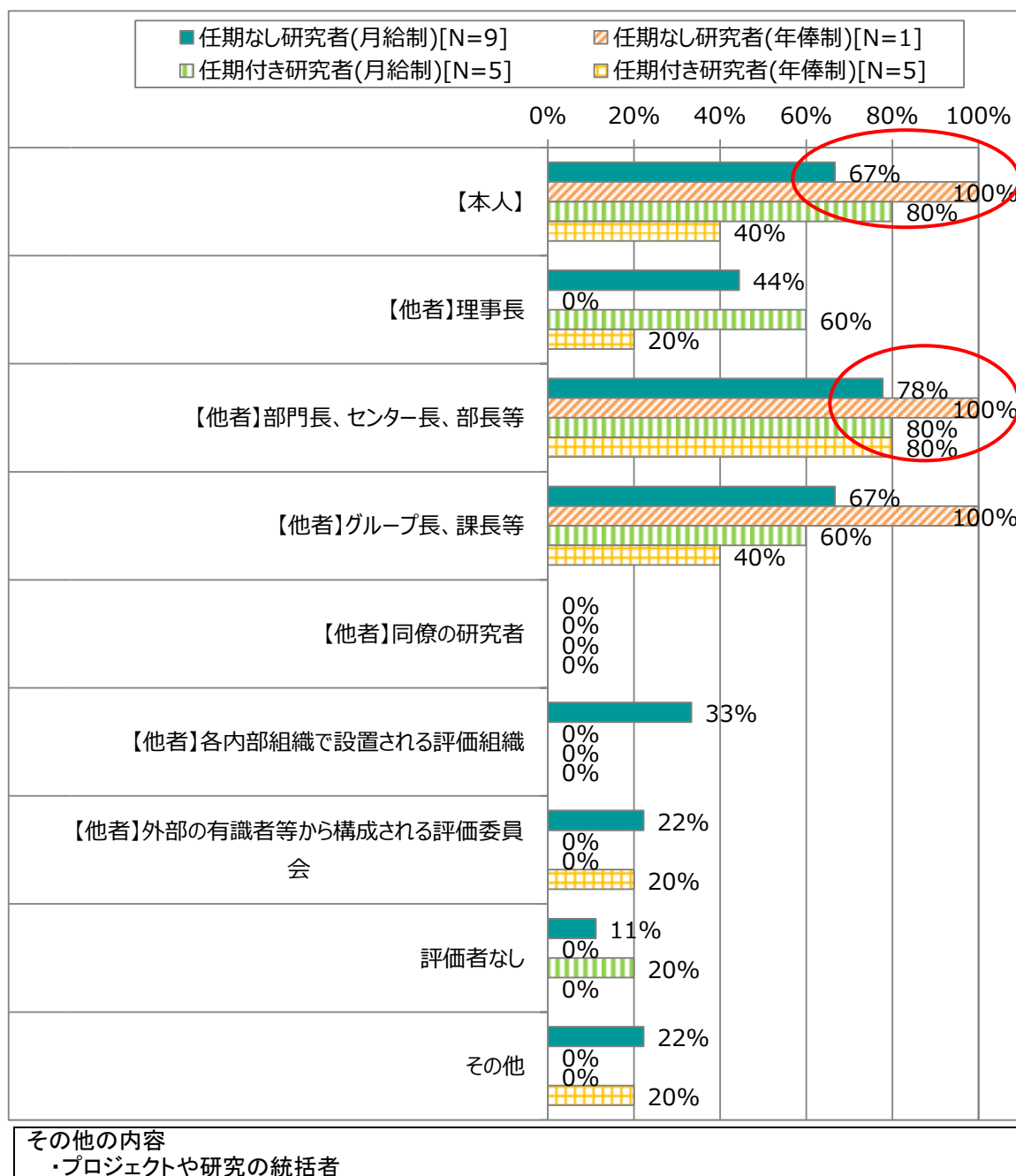


図 2-85 個人業績評価の評価者

N=10

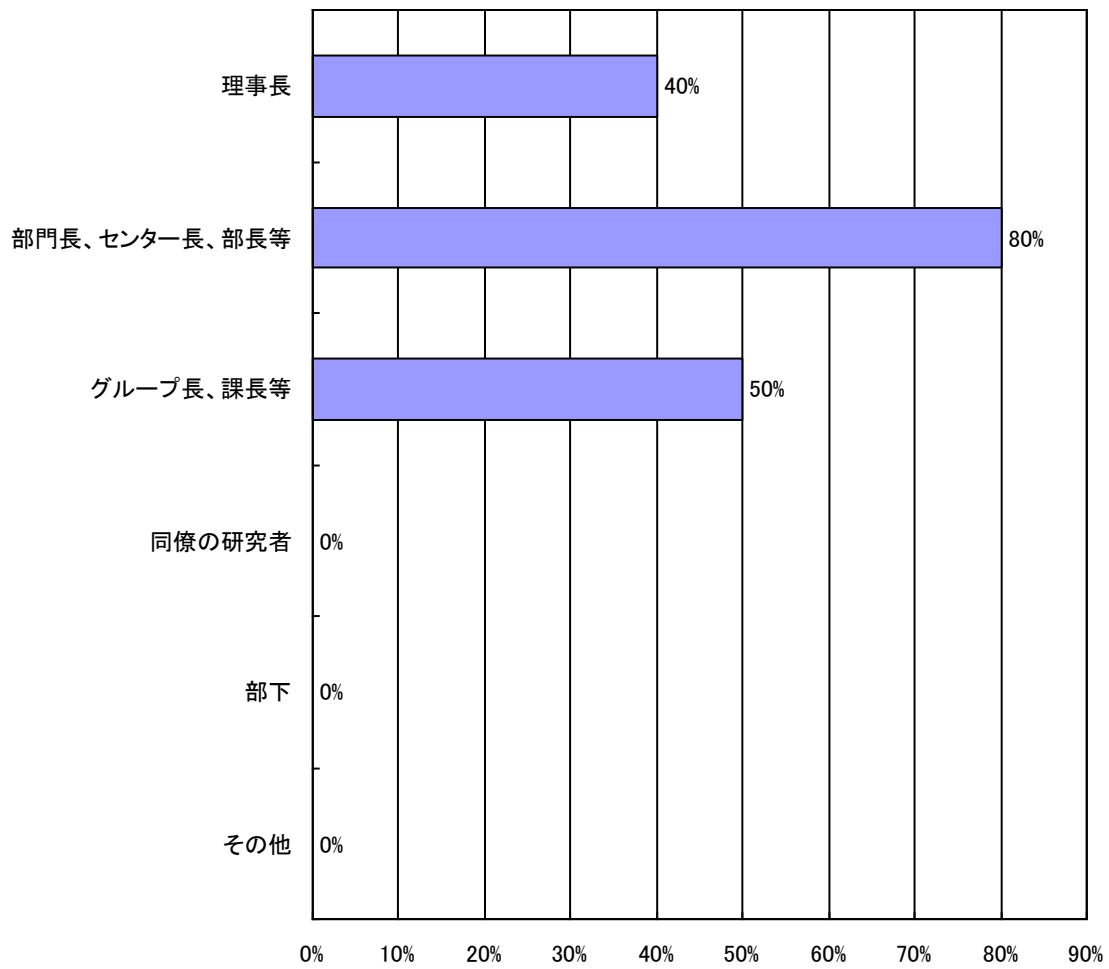


図 2-86 (参考) 評価者 (平成 19 年度調査)



## (2) 実施頻度と対象期間

すべての雇用形態において、「1年に1度」が最も多く、7割以上を占めている。

また、任期なし研究者（年俸制）、任期付き研究者（月給制）、任期付き研究者（年俸制）においては、7割以上が「1年分」の業績を対象に評価している。任期なし研究者（月給制）においては、「1年分」の業績を対象に評価しているのは約6割である。

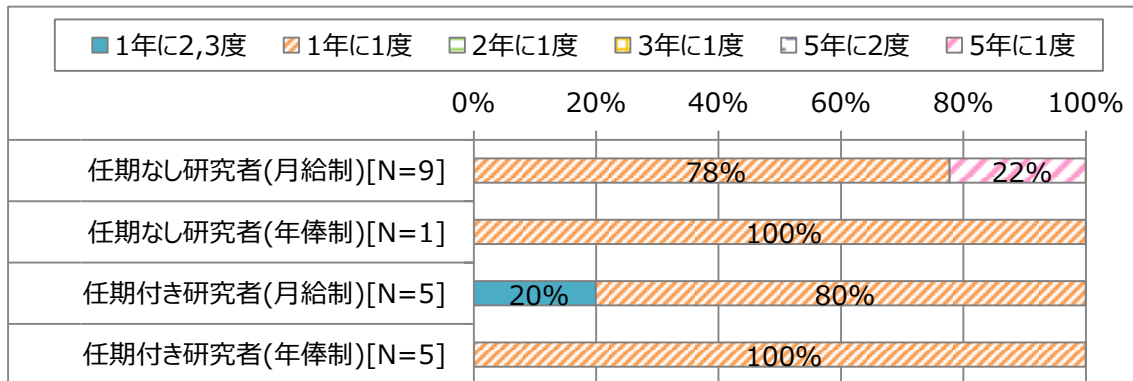


図 2-87 個人業績評価の実施頻度

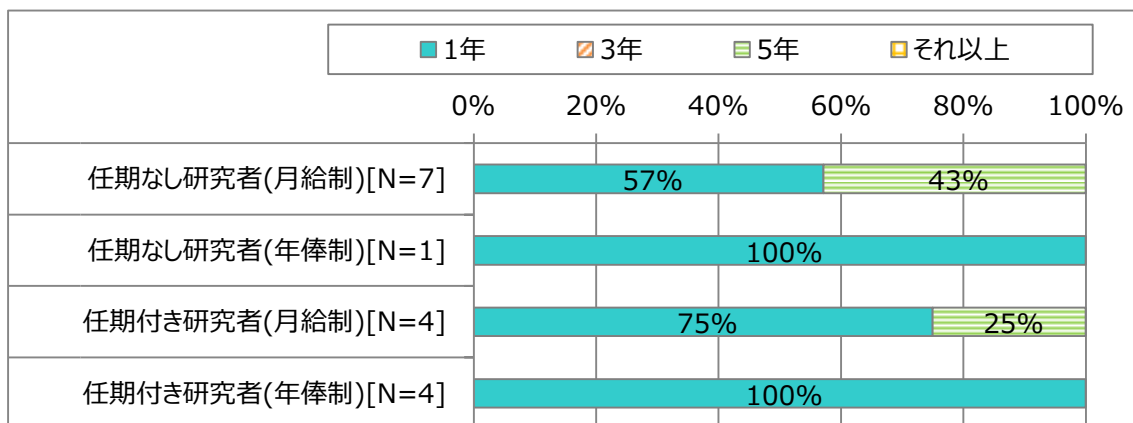


図 2-88 個人業績評価の対象期間

### (3) 活用方法

任期なし研究者（月給制）は、「評価が悪かった研究者に対する指導」としての活用が最も多くなっている。任期なし研究者（年俸制）では、「給与」、「評価が悪かった研究者に対する指導」としての活用が最も多くなっている。任期付き研究者（月給制）では、「賞与・一時金・報奨金」、「雇用継続・任期延長」としての活用が最も多くなっている。任期付き研究者（年俸制）では、「給与」、「雇用継続・任期延長」としての活用が最も多くなっている。

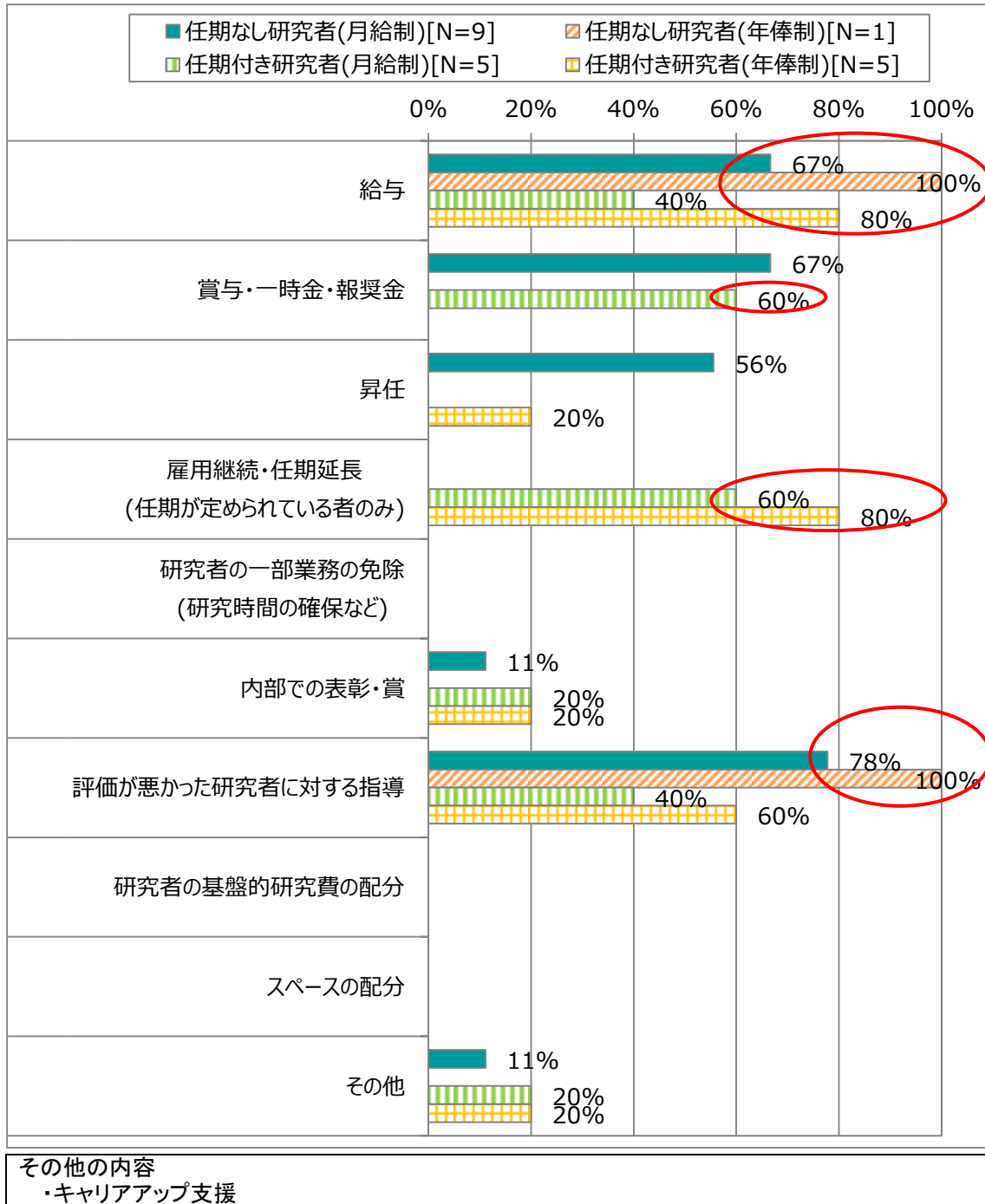


図 2-89 個人業績評価の活用方法

先行調査と比較<sup>20</sup>をすると、「給与」、「賞与・一時金・報奨金」、「昇任」、「評価が悪かった研究者に対する指導」への活用は増加している。

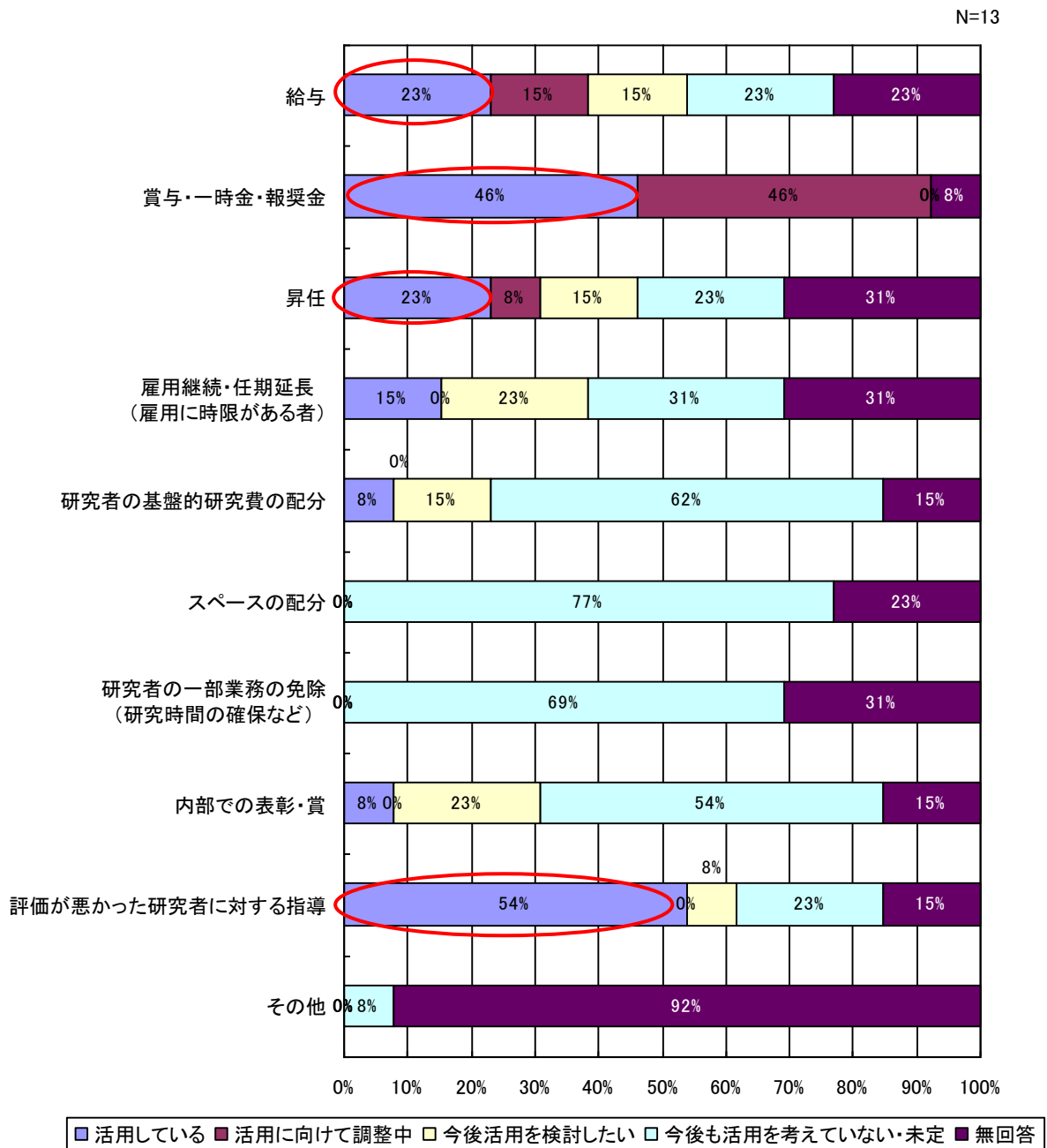


図 2-90 (参考) 個人業績評価の活用 (平成 19 年度調査)

<sup>20</sup>任期なし研究者 (月給制) との比較

#### (4) 評価方法

評価における判断基準については、「研究者自身の年次目標等の達成度合い」、「法人全体・内部組織（センター等）の組織目標への貢献度合い」、「評価者の総合的判断に依存」で高い割合となっている。

先行調査と比較すると、「研究者自身の年次目標等の達成度合い」において、大きな傾向の差は見られなかった<sup>21</sup>。

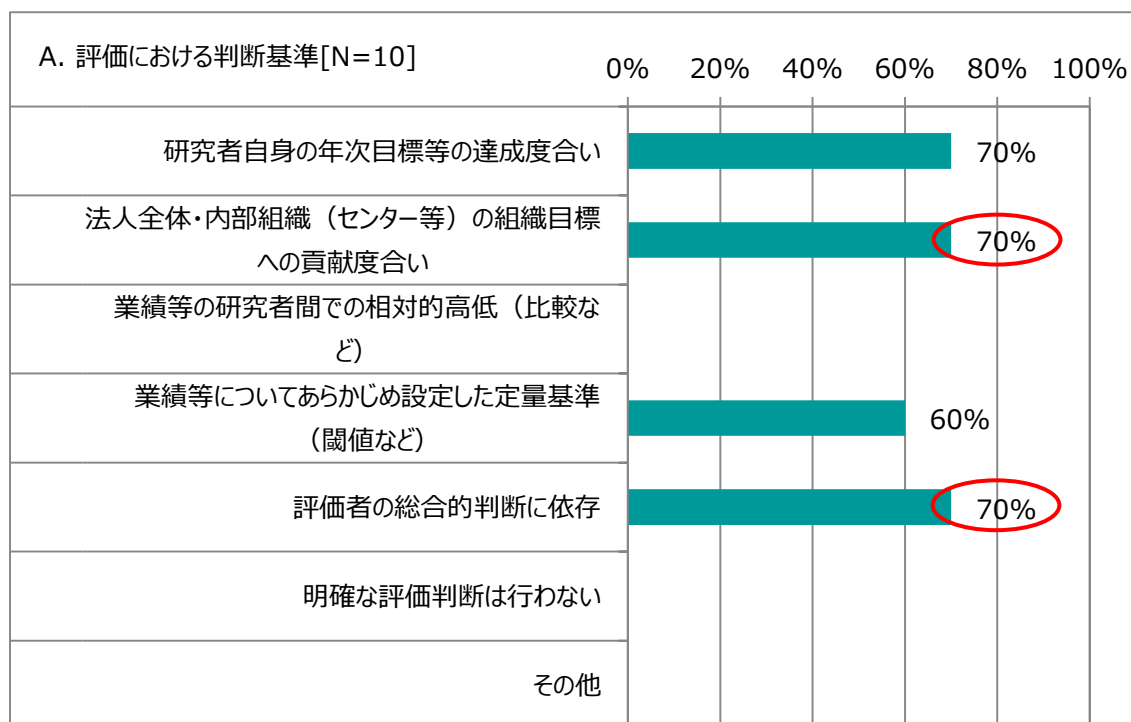


図 2-91 個人業績評価の方法【評価における判断基準】

<sup>21</sup>先行調査における「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」と「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」の合計は 77%。

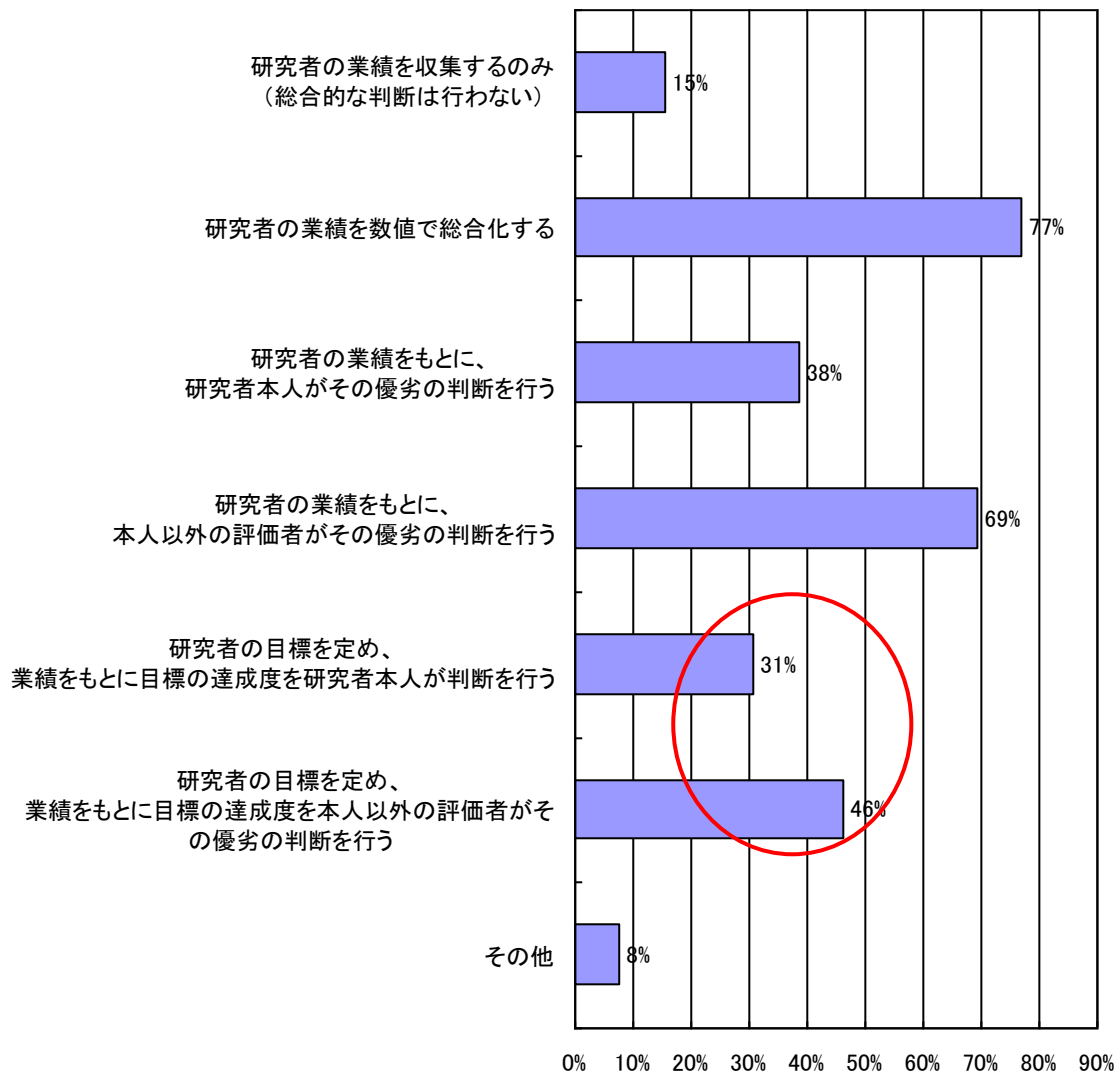


図 2-92 (参考) 評価結果の決定〈平成 19 年度調査〉

評価に用いる根拠データの種類については、「研究者による業績の説明文章」が70%と最も多く、ついで「業績に関する定量データ」が50%となっている。

評価結果の示し方については、「段階判定(S/A/B/C等のランク付け)」が80%と最も多く、ついで「評価者によるコメント」が70%となっている。

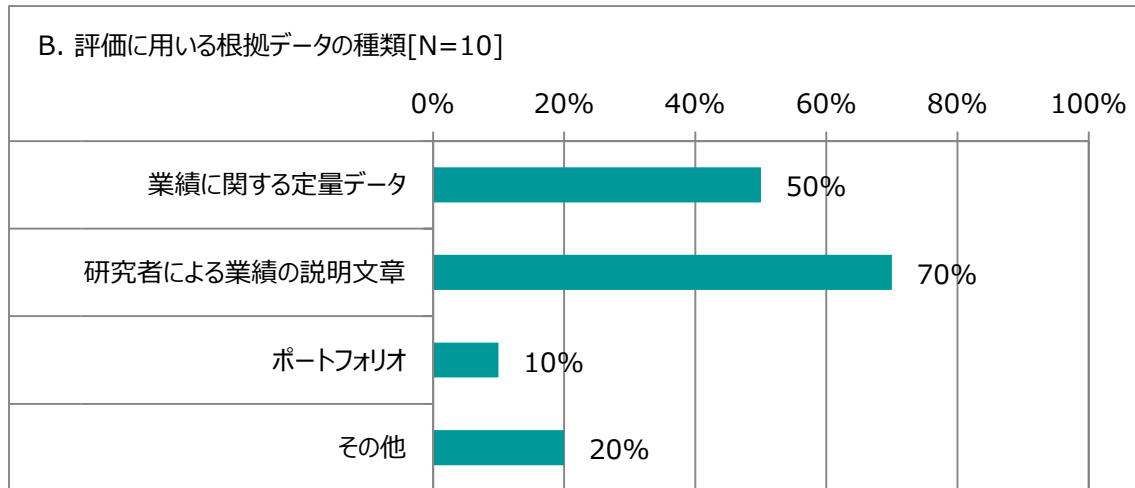


図 2-93 個人業績評価の方法【評価に用いる根拠データの種類】

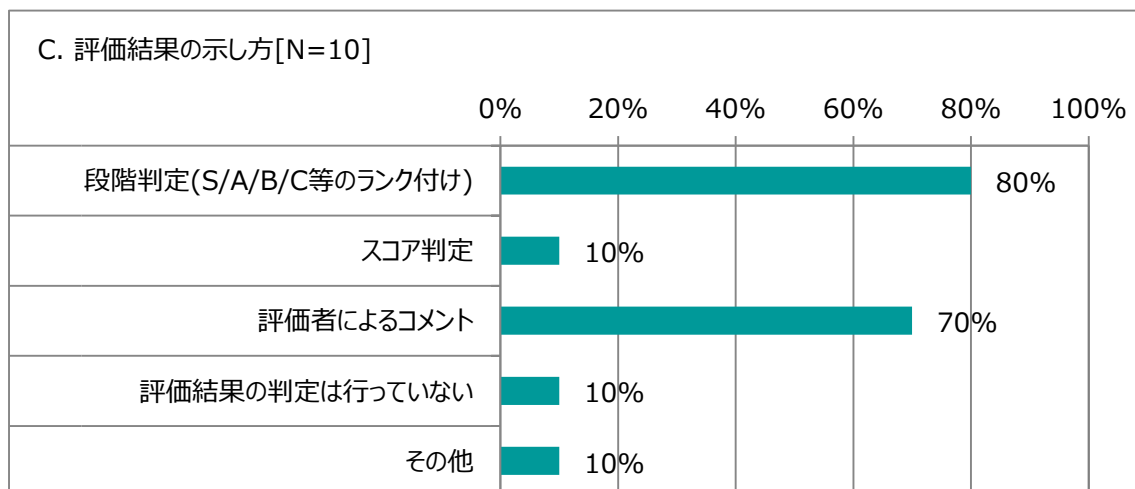


図 2-94 個人業績評価の方法【評価結果の示し方】

(5) 評価項目

個人業績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」、「学会発表・講演」、「外部からの賞・表彰」が挙げられる。

その他の評価項目として研究生の受け入れや人材育成への貢献などが挙げられている。

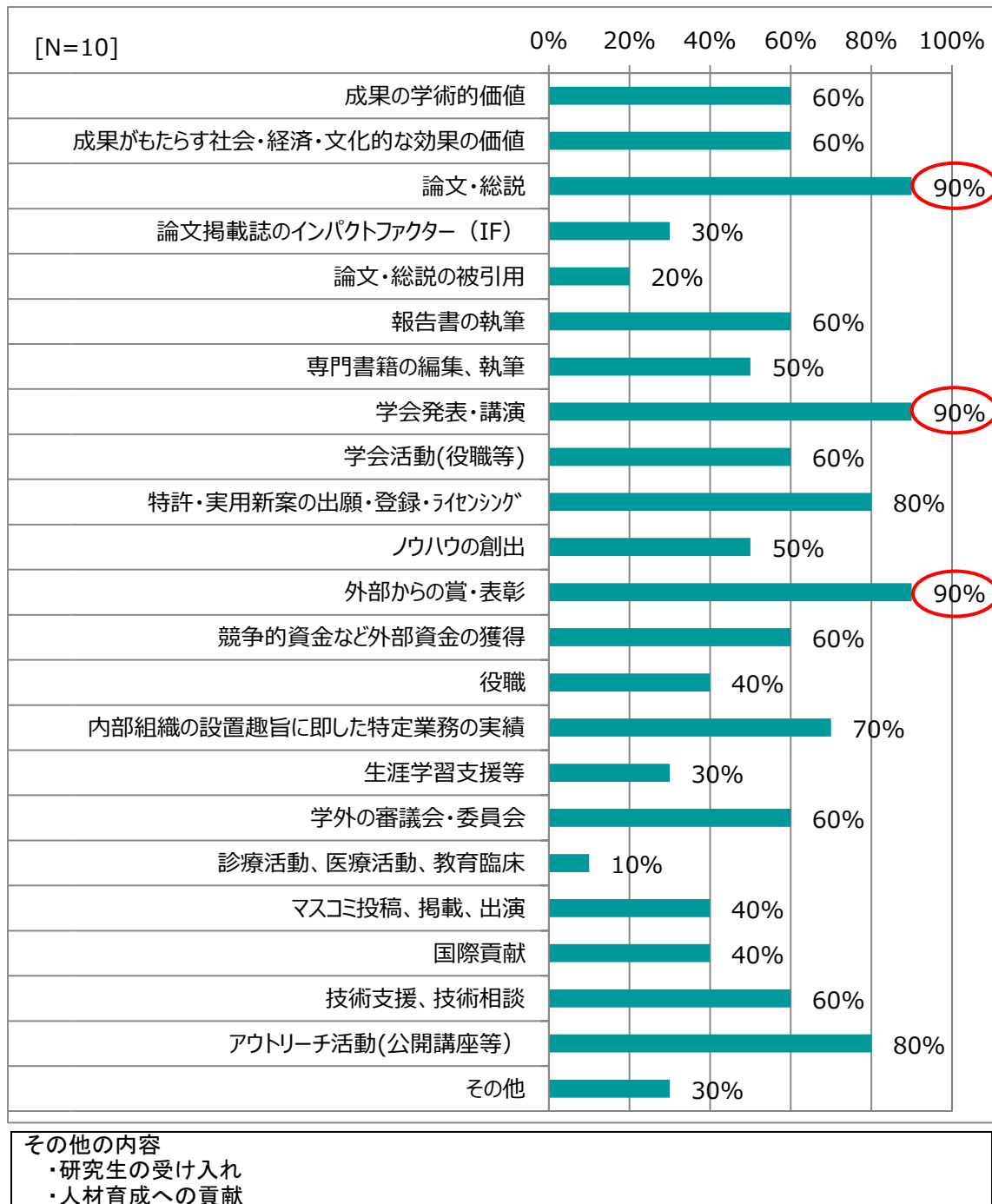


図 2-95 個人業績評価の項目

先行調査と比較をすると、「専門書籍の編集・執筆」、「競争的資金など外部資金の獲得」、「役職（内部委員等）」、「学外の審議会・委員会」、「マスコミ投稿、掲載、出演」、「国際貢献」において減少している。

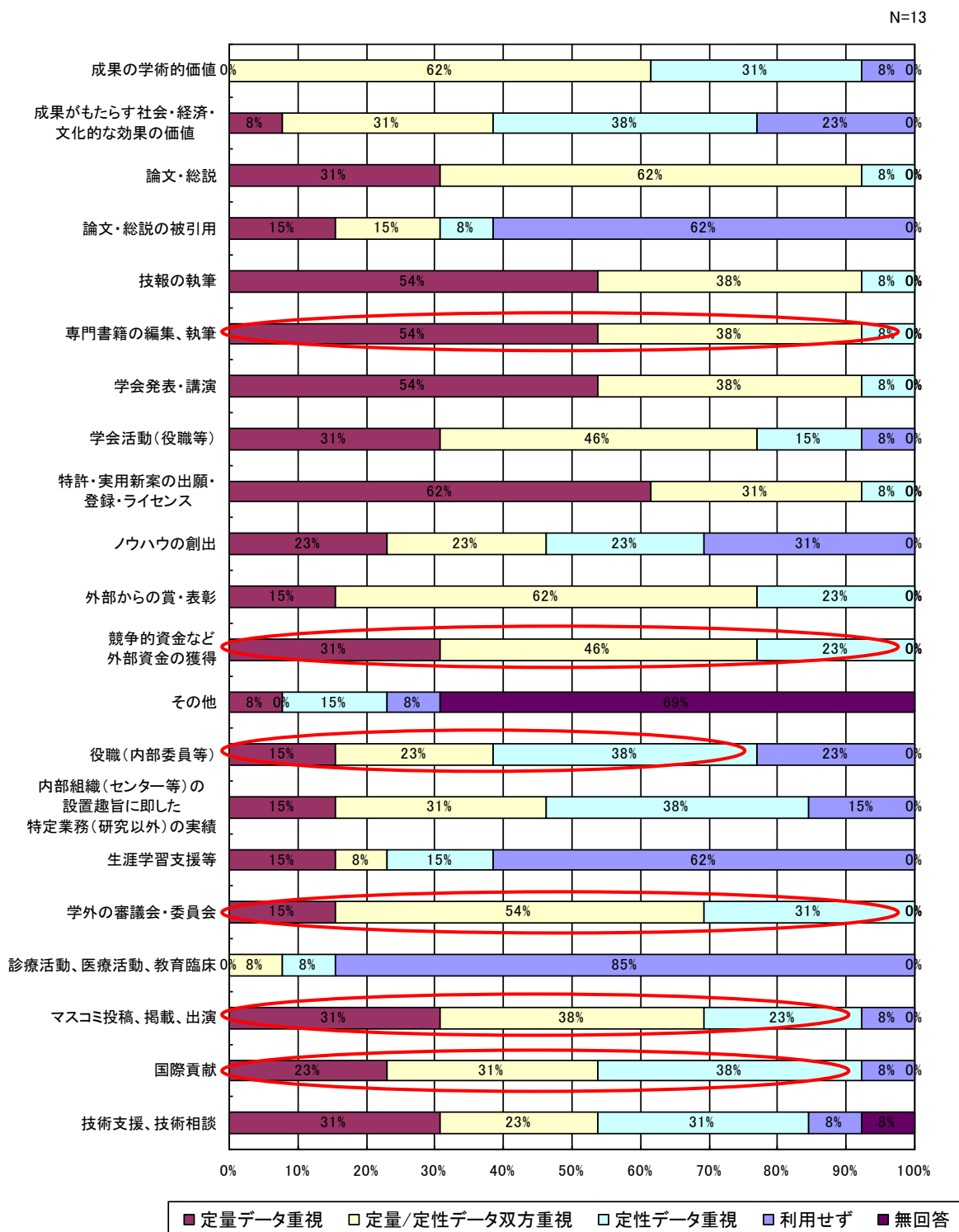


図 2-96 (参考) 個人業績評価時の利用項目 (平成 19 年度調査)



### (6) 評価項目に対する重み付けのルール

総合評価を行うための項目の重み付けのルールについては、「内部組織（センター等）ごとにルールを決定している」、「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」がそれぞれ40%となっている。

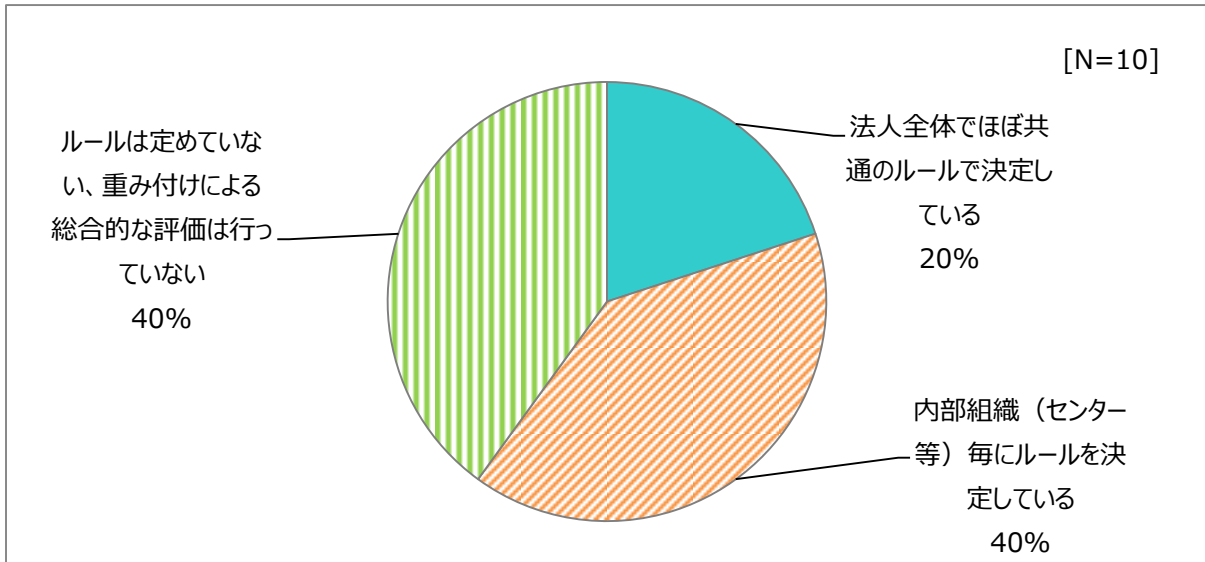


図 2-97 評価項目に対する重み付けのルール

### (7) 研究者個人ごとの評価項目に対する重み付けの手順

研究者個人の重み付けについては、「法人全体、あるいは内部組織（センター等）として決定した重みを、機械的に適用する」、「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）と調整の上、決定する」がそれぞれ半数を占めている。

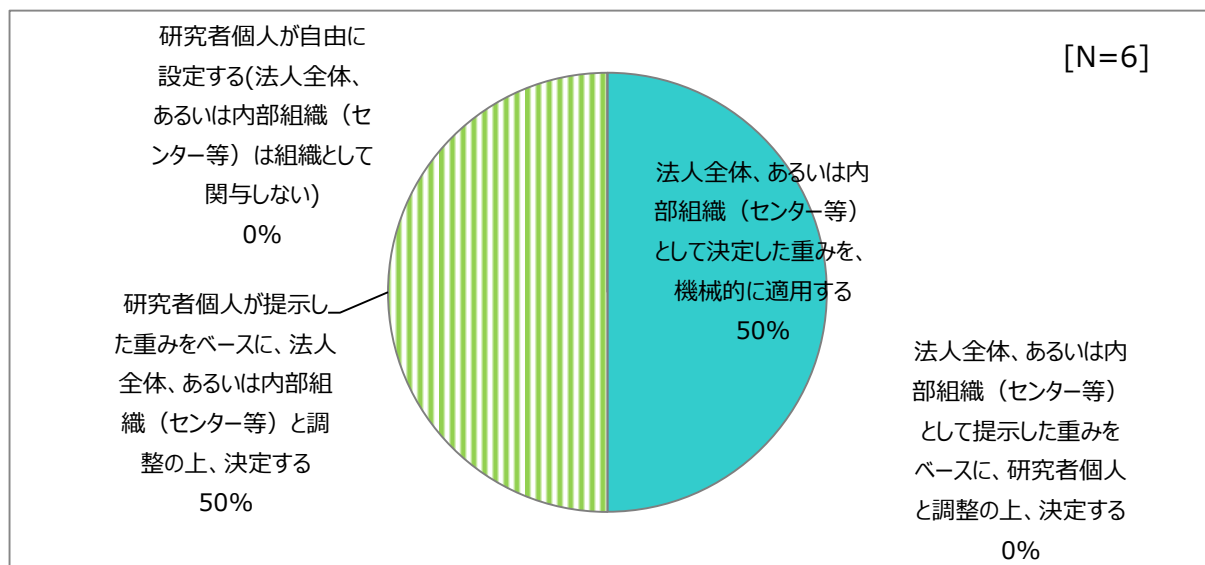


図 2-98 研究者個人ごとの評価項目に対する重み付けの手順

## (8) 実績評価のデータ収集

評価に用いるデータについては、「原則として、評価のために各研究者自身が収集する」が9割を占めている。

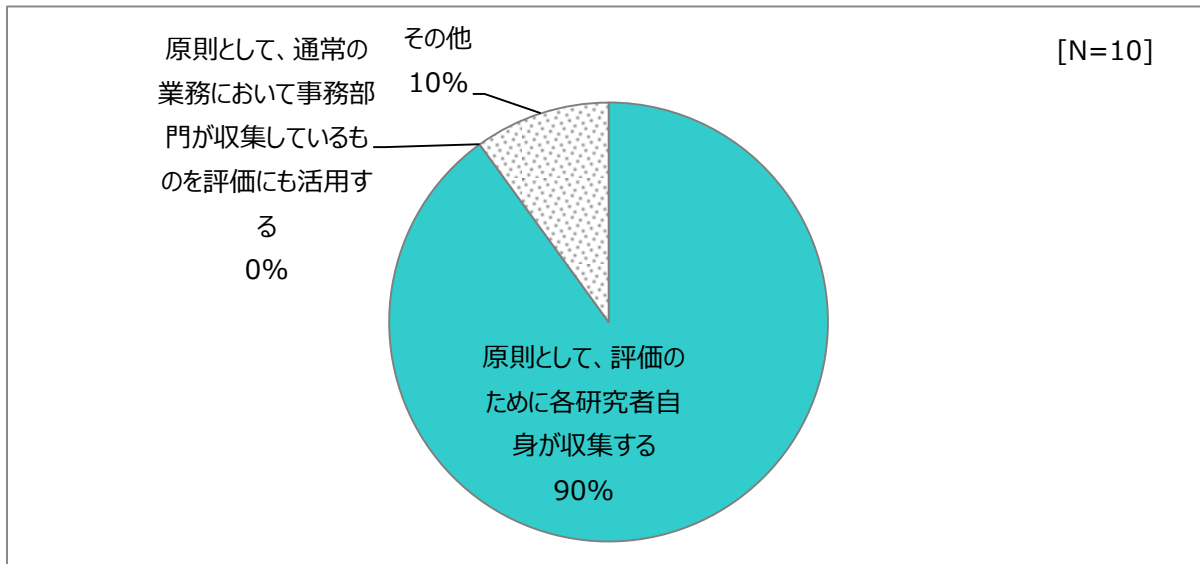


図 2-99 実績評価のデータ収集

## 2.3.3 情報基盤

### (1) 個人業績データベースの更新状況

個人業績データベースの更新については、「ほぼ全研究者が、年に1度は更新する」が4割を占めている。一方、半数の独立行政法人は「データベースは導入していない」と回答している。

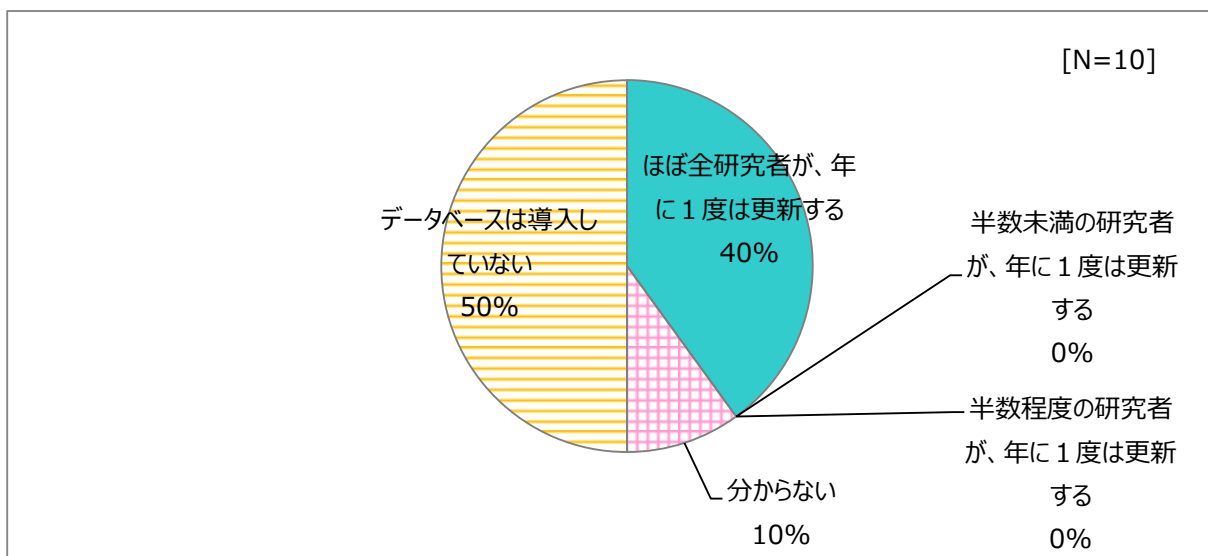


図 2-100 個人業績データベースの更新状況

(2) 個人業績データベースの運用上の問題点

個人業績データベースの運用上の問題点等については、「データベース入力の負担が大きい」が30%と最も多く、ついで「各研究者のデータベースへの入力が進まない」が20%となっている。

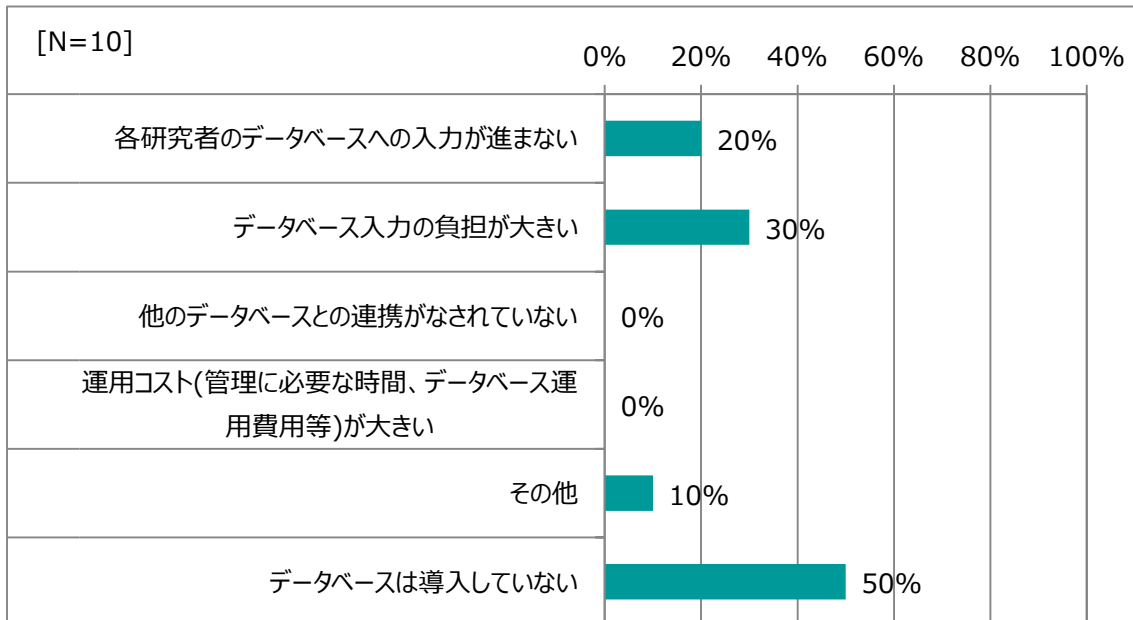


図 2-101 個人業績データベースの運用上の問題点

## 2.3.4 現在の業績評価方法の効果と課題

### (1) 現在の業績評価方法の効果

現在の業績評価方法の効果については、「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」、「研究者個人に期待される職務内容の明確化」、「研究者個人と組織の目標の連動」において有効であったとの回答が多い。

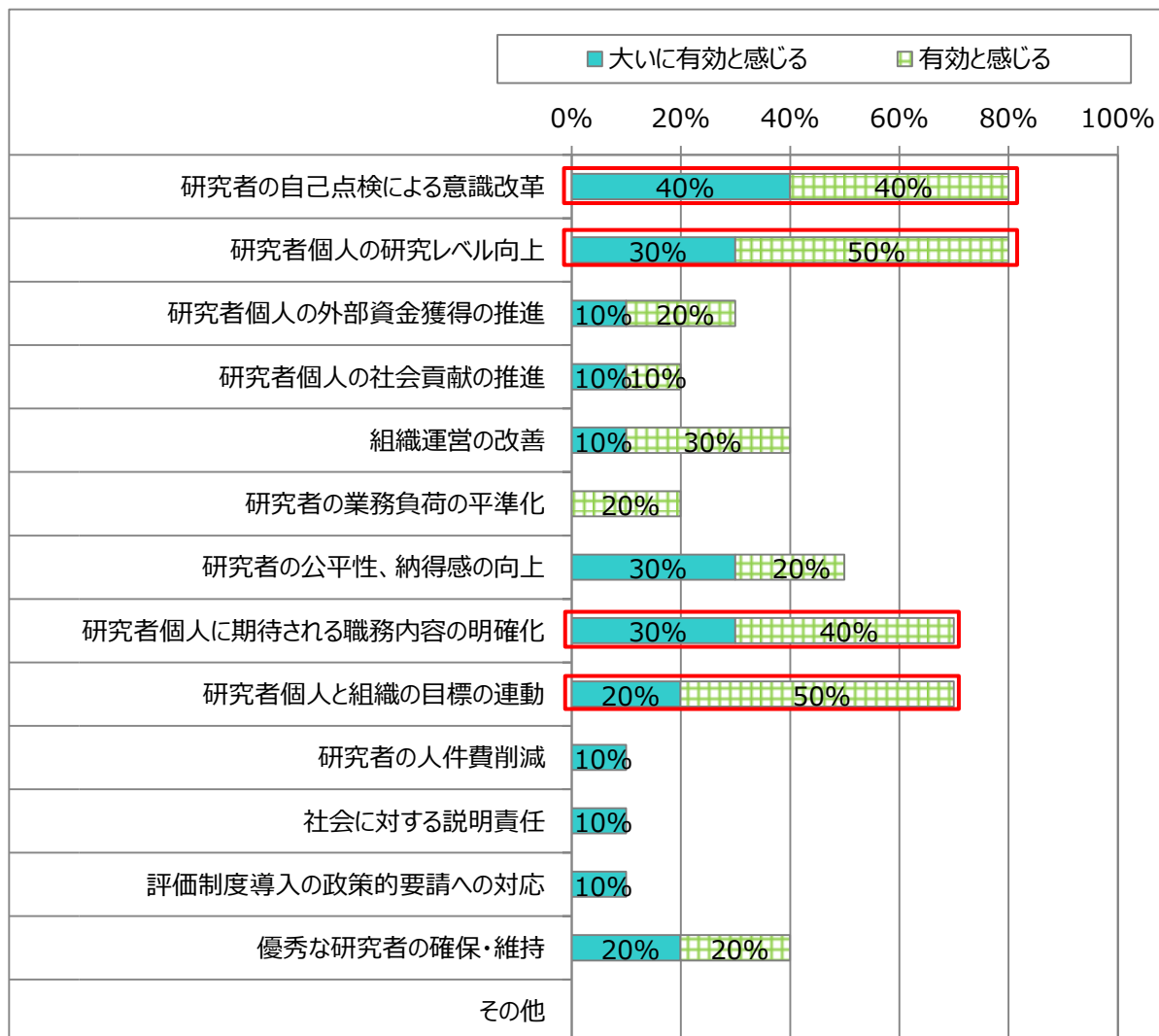


図 2-102 現在の業績評価方法の効果

## (2) 現在の業績評価方法の課題

独立行政法人で特徴的な点は、「評価者の養成（研修等）」、「業績に結びつかない能力や努力が評価できない」が多く挙げられている。ことである。その他、「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）」、「評価実施の負荷」、「評価結果の開示（内容、範囲）」が多く挙げられている。

先行調査との比較においては、全般的に課題と感じる割合に減少傾向が見られる（次頁の図 2-103 参照）。

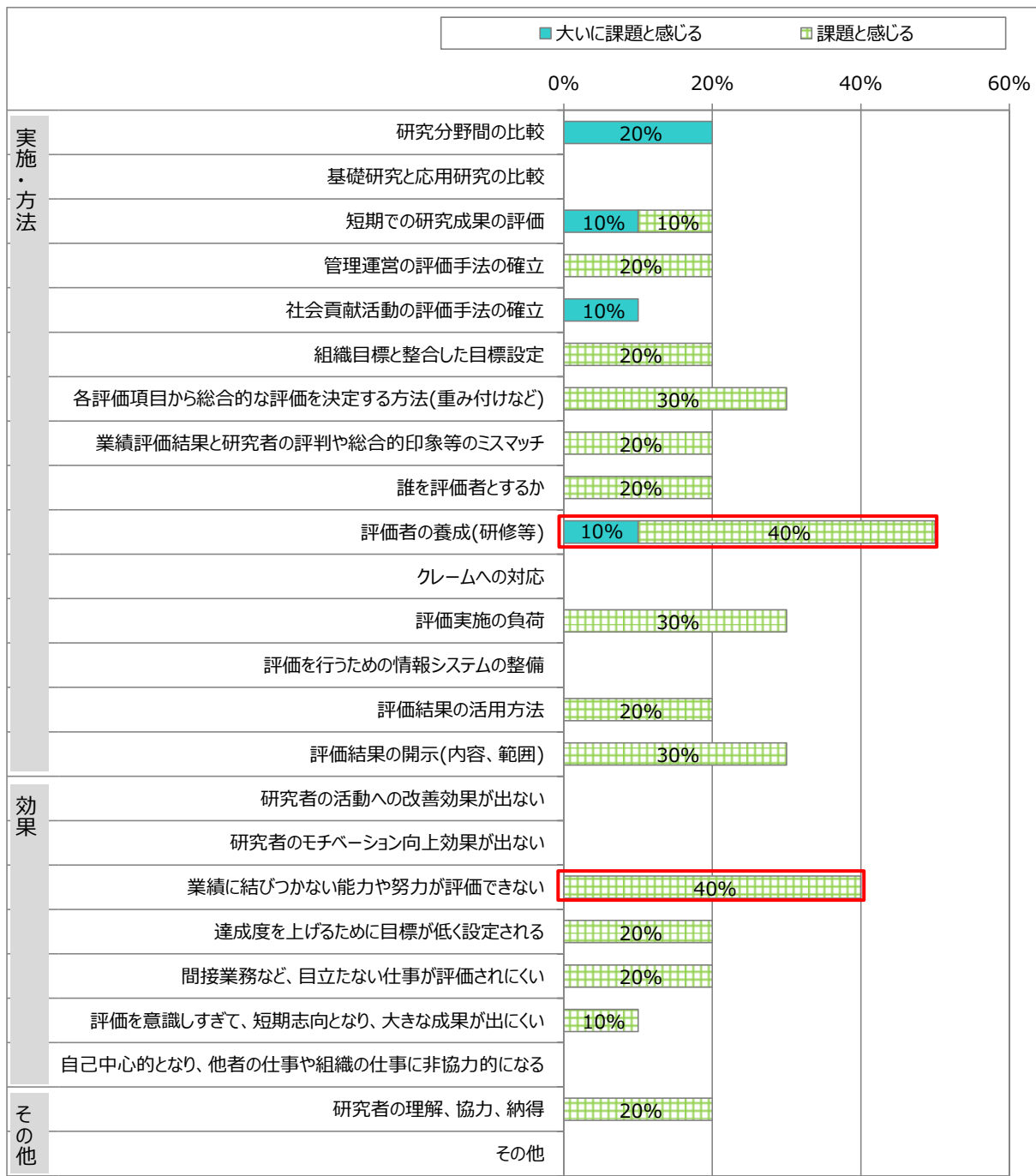


図 2-103 現在の業績評価方法の課題

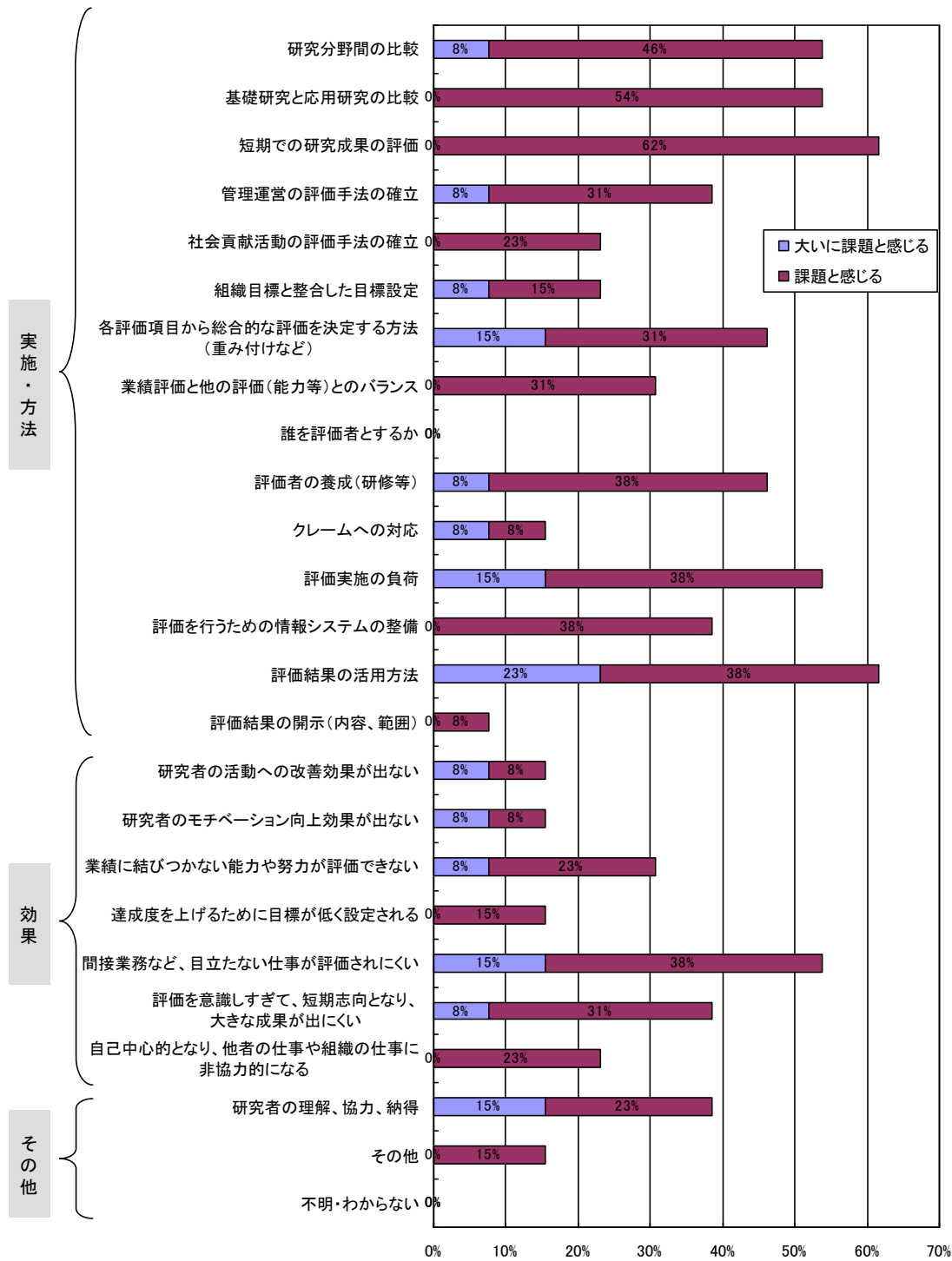


図 2-104 (参考) 現在の個人業績評価方法の課題 (平成 19 年度調査)

### 2.3.5 評価の改善システム

#### (1) 評価方法見直しの頻度

評価方法の見直し頻度については、「必要に応じて行うため頻度は決まっていない」が9割を占めている。

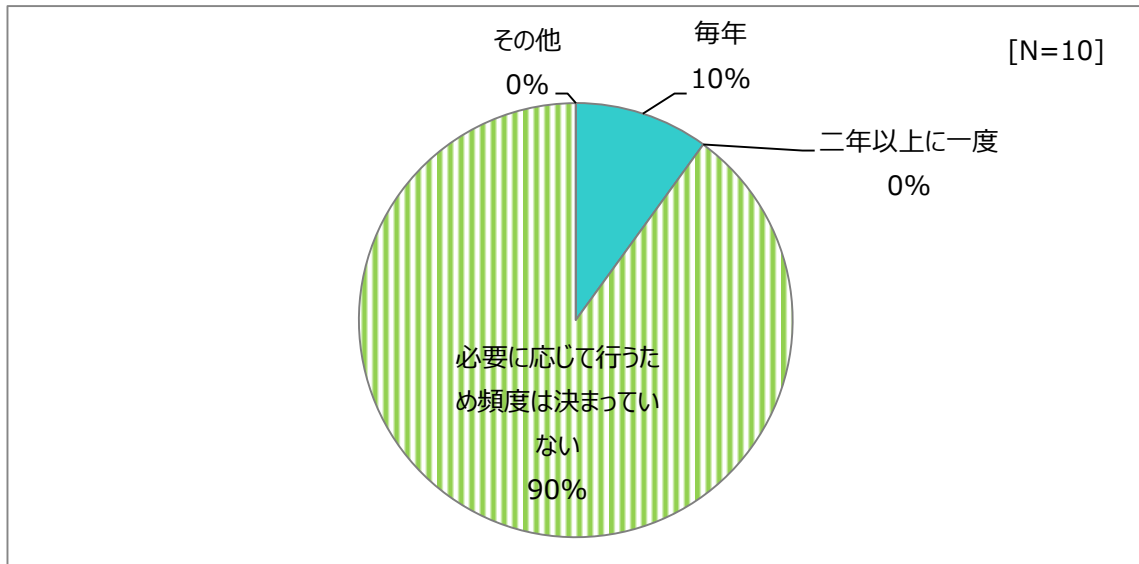


図 2-105 評価方法見直しの頻度

#### (2) 評価方法の改善点

自由記述では、「目標設定の改善」、「処遇への反映」、「運用管理体制の強化」、「評価の実施時期の変更」、「休職者等の取り扱い考慮」などが挙げられている。

## 2.3.6 個人業績評価における工夫点等

### (1) 評価の納得性を高めるための工夫

評価の納得性を高めるための工夫については、「被評価者と評価面談をしている（目標設定面談、フィードバック面談等）」が 60%と最も多く、ついで「評価基準を公開している」、「評価結果を被評価者本人に開示している」、「評価者向けの研修を実施している」がそれぞれ 50%となっている。

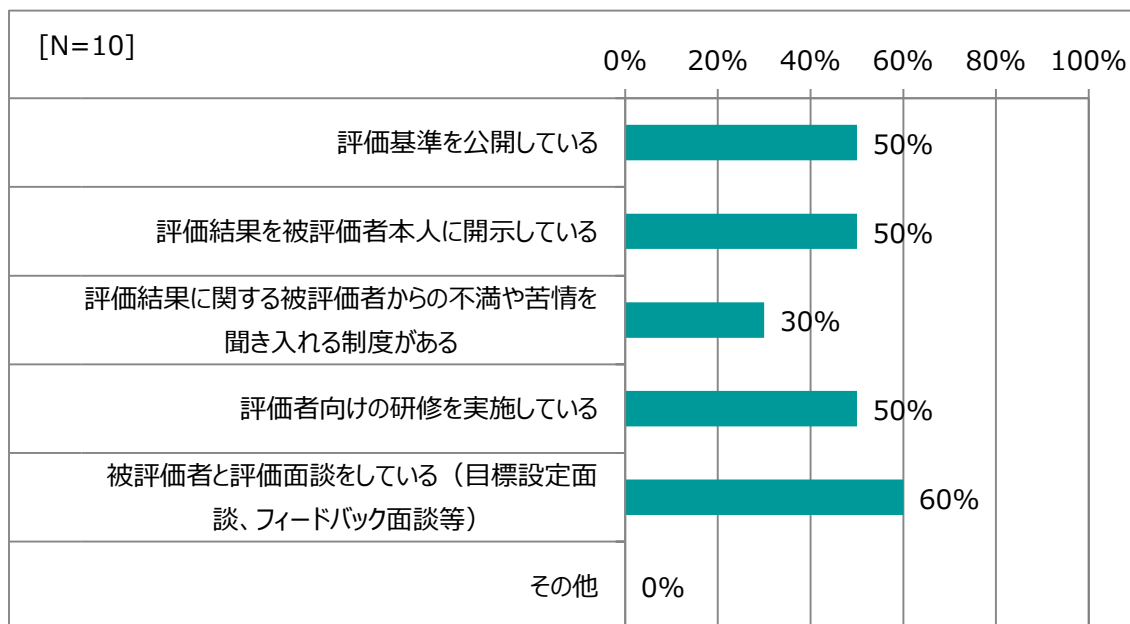


図 2-106 評価の納得性を高めるための工夫



### (2) 若手研究者の創造性発揮・モチベーション向上に向けての工夫

若手研究者の創造性発揮・モチベーション向上のための工夫については、「顕著な成果を上げた若手研究者を表彰する制度を設けている」、「特になし」がそれぞれ40%と最も多く、ついで「評価面談等の際に、若手研究者へ助言を行うことを重視している」、「成果(アウトプット)だけではなく、プロセスに着目した評価項目や評価基準を設けている」が30%となっている。

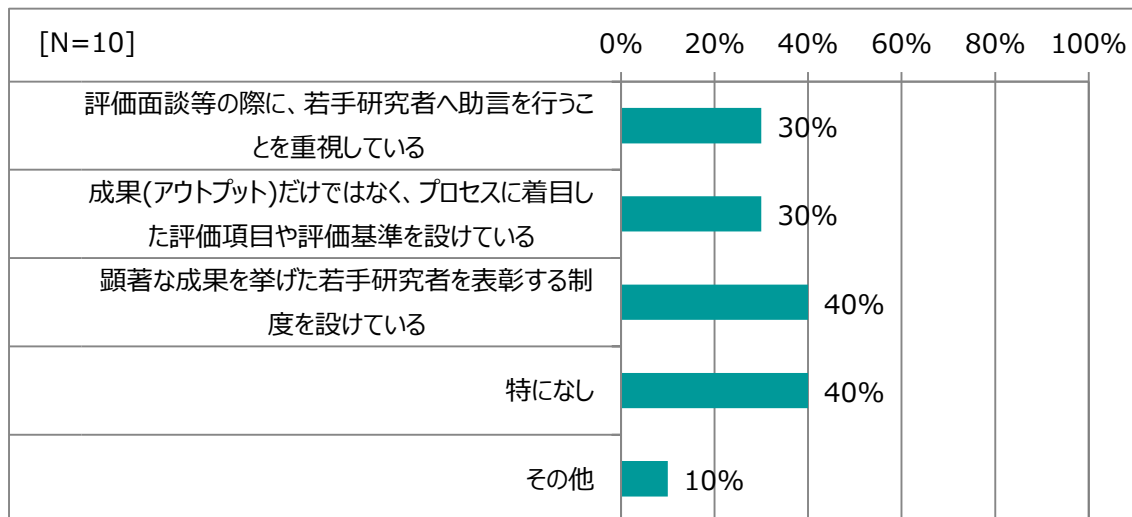


図 2-107 若手研究者の創造性発揮・モチベーション向上に向けての工夫

### (3) 研究活動の成果に対する配慮

研究活動に関して卓越した成果を出した研究者への配慮については、「法人内等で表彰している」、「特になし」がそれぞれ40%と最も多くなっている。

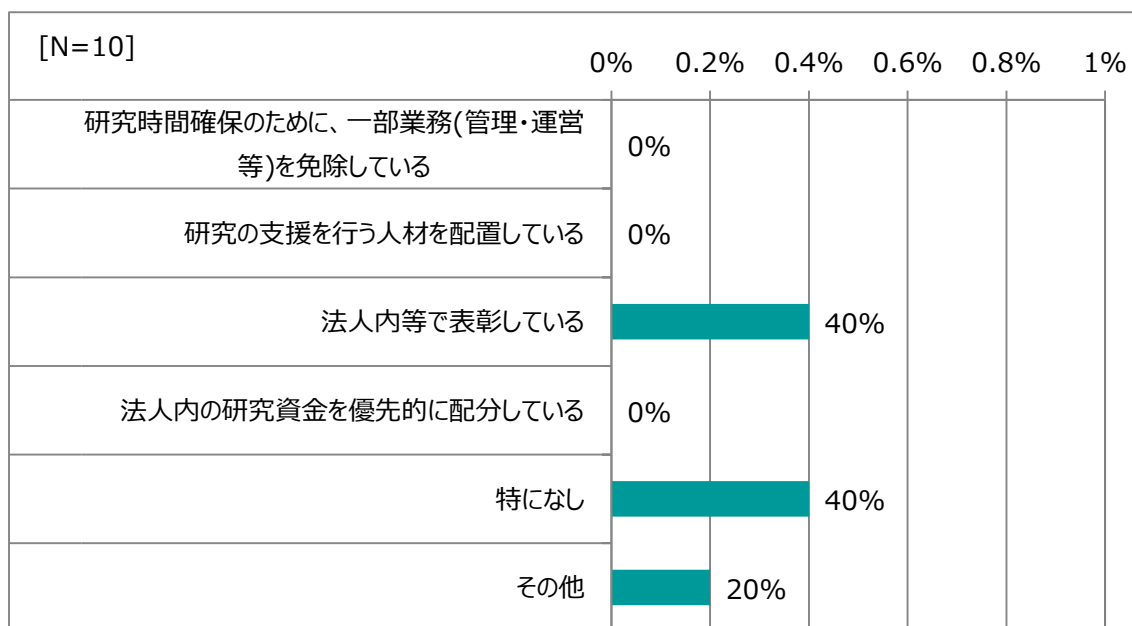


図 2-108 研究活動の成果に対する配慮

#### (4) 組織全体の活動計画等への活用

組織全体の活動計画、評価、改善活動への個人業績評価の結果活用については、「法人全体あるいは部門等の組織的な改善活動の検討に活用している」が50%と最も多く、ついで「特に活用していない」が40%、「部門等の計画・目標策定や戦略の検討に活用している」が20%となっている。

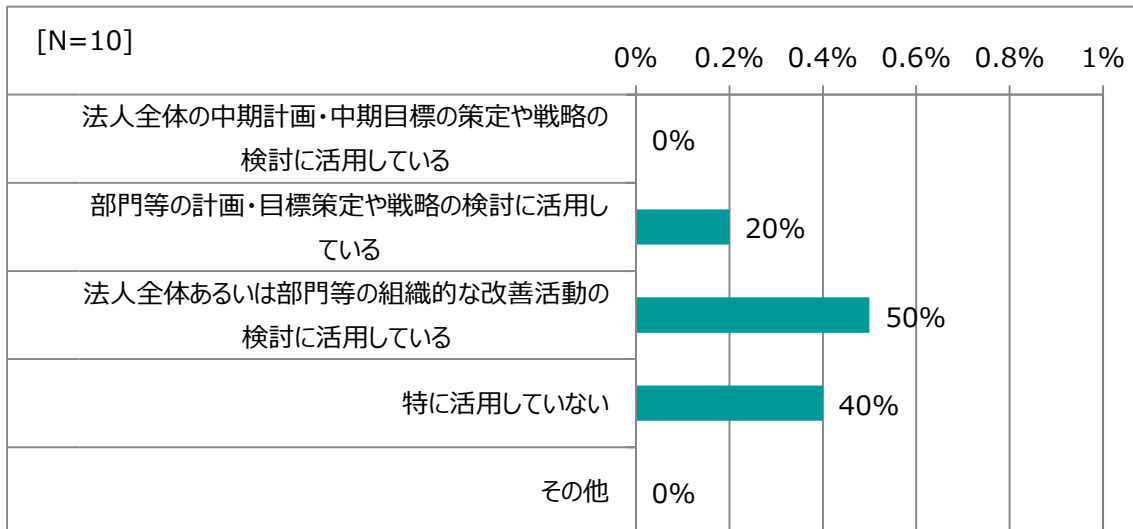


図 2-109 組織全体の活動計画等への活用

#### (5) 評価負荷の低減についての工夫

評価負荷の低減についての工夫点については、「評価者向けの研修を実施している」が50%と最も多くなっている。

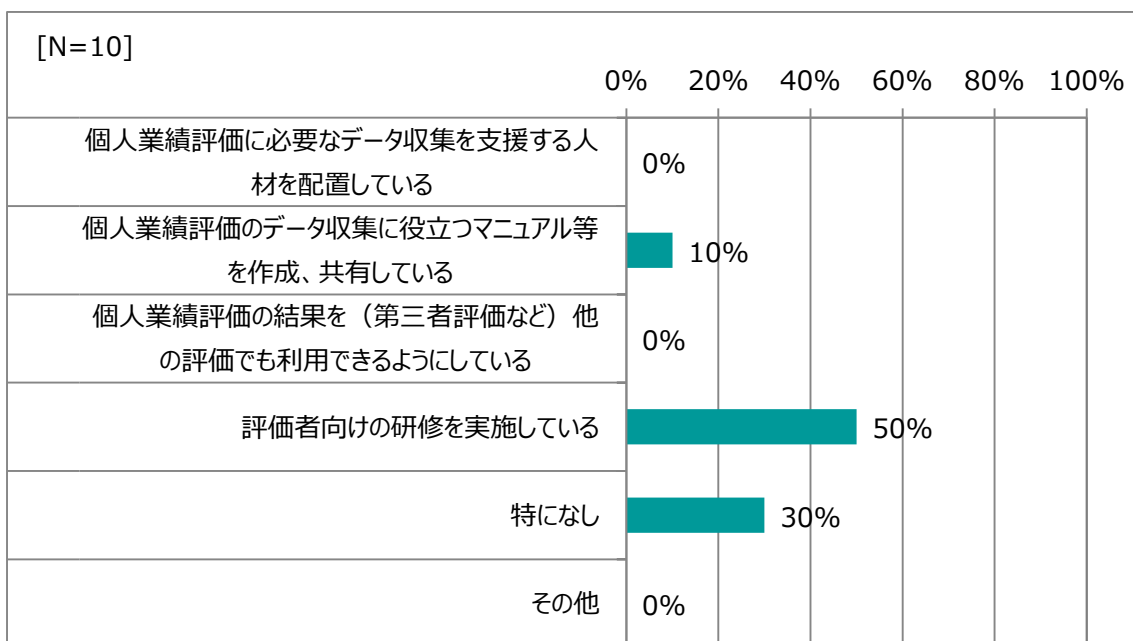


図 2-110 評価負荷の低減についての工夫

### 2.3.7 回答した独立行政法人について

#### (1) 研究分野

研究分野については、「理学」、「その他(家政、教育、芸術、その他)」が43%と最も多く、ついで「人文科学」が38%、「工学」が29%となっている。

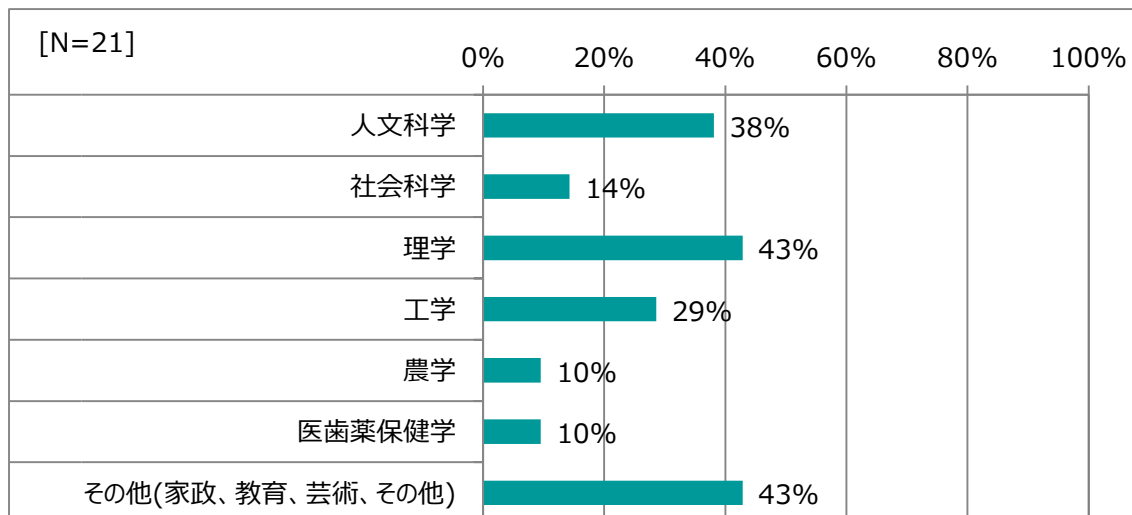


図 2-111 回答した独立行政法人の研究分野

#### (2) 現在の研究者数

現在の研究者数については、「～49人」が43%と最も多く、ついで「50～99人」が24%となっている。

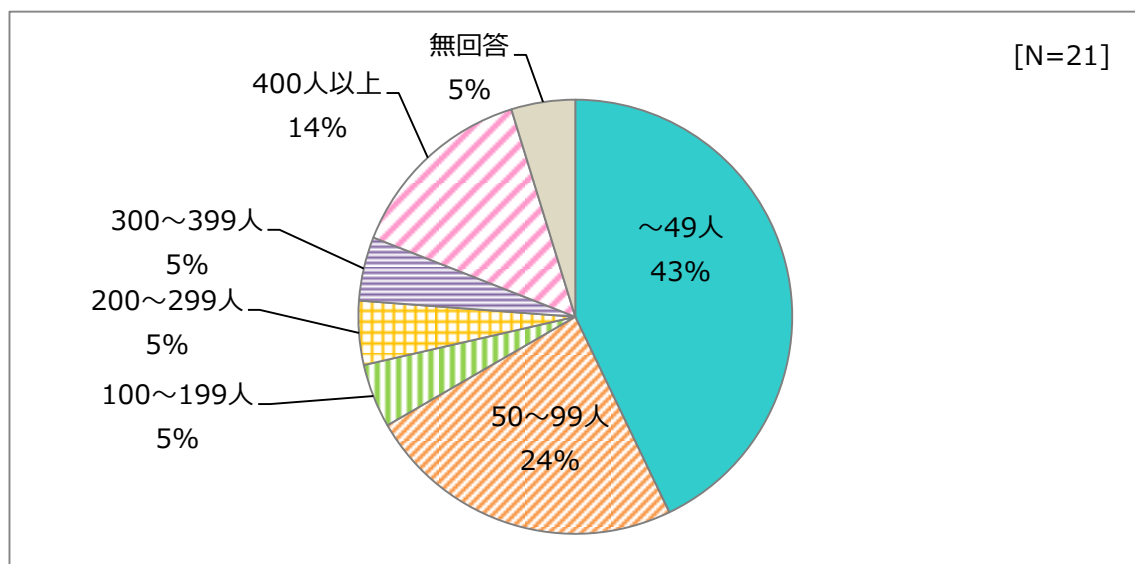


図 2-112 回答した独立行政法人の現在の教員数

### 3. 個人業績評価の先進事例調査

個人業績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、各種公表資料による文献調査等によって、個人業績評価の導入が早かった機関、特徴的な取組を行っている機関、研究者が多いと考えられる機関を抽出した。

結果の詳細は次のとおりである。

表 3-1 研究者業績評価先進事例インタビュー調査の結果概要

組織名	東京理科大学	東京農工大学	独立行政法人 物質・材料研究機構(NIMS)
組織の概要	・私立の理工系大学で、教員数は約 800 名。	・国立の理工系大学で、教員数は約 400 名。	・物質・材料科学技術の基礎研究及び基盤的研究開発等を行う研究所で、職員数は約 1,500 名。(うち、研究職約 800 名)
評価の種類 (全機関統一／部署ごと等)	・全学で統一した評価制度を導入。 ・評価対象分野は、「研究」、「教育」、「貢献」。「研究」分野は研究者の研究内容を 10 系列に分類し、各系列内で評価している。 ・年に一度、評価実施委員会が全教員の評価を行う(委員会は学部長経験者等のベテラン教員から構成される)。	・全学で統一した評価制度導入。 ・「教育業績」、「研究業績」、「社会貢献・国際交流」、「管理運営」の 4 領域で評価。 ・評価は二段階で実施。一次評価者は専攻長等、二次評価者は部局長等。	・機構内で統一した評価制度を導入。 ・業績評価制度は二段階。一次評価は直属の上司が実施し、二次評価はその上の上司が実施する。
評価の主な目的	・教員の業績を公平適正に評価し、その結果の活用によって、当該教員の意欲の向上を図り、大学の教育研究等を活性化させること。	・教育・研究の質の向上を図るとともに、評価結果を改善システムの一環として活用し、大学運営全体の改善を図ること。 ・教員の業績を多面的かつ適切に評価し、待遇面等に反映させること。	・能力、業績に応じたメリハリのある処遇を行い、競争的な環境のもとで最大限の研究成果を創出するとともに活力ある競争力を持った個々人への脱皮をはかる。
評価結果の活用方法	・高い評価を得た教員に対しては、本俸の定期昇給へ反映される。 ・評価の高い教員へのインセンティブとして活用しているため、教員の抵抗感は低い。 ・その他、学内の表彰にも活用している。	・各年度において高い評価を得た教員は、勤勉手当や特別昇給に反映される。 ・評価の低い教員に対しては部局長等による面談や FD セミナーへの参加を促すなど、改善の指導を行っている。 ・その他、学長表彰等にも活用している。	・評価結果は翌年の賞与に反映。
評価の内容	・評価項目について素点(単位)を付与し、その合計を基に、研究分野は素点の平均点が 2 点、教育分野は素点の平均点が 2 点、貢献分野は素点の平均点が 1.5 点になるように換算し、総合評価をしている。	・3 年度サイクルで計画・評価する仕組み。 ・各教員はサイクルの初年度に 3 年度分の計画を立てる。その計画を元に、3 年間の実績を照らし合わせて評価を行う。	・上長評価と客観評価の二種類があり、ほぼ 4 対 6 の構成である。すべて点数制で、上長評価は項目毎に上限あり。客観評価は上限がなく、加点式で評価される。

組織名	東京理科大学	東京農工大学	独立行政法人 物質・材料研究機構(NIMS)
評価制度導入までの経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育職員勤務評価制度を昭和51年に導入し、平成18年からは、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、大学が求める人材像を明確化した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員活動評価は平成19年度実施分から試行を開始し、平成22年度実施分から本格的導入している。</li> <li>・平成24年度に、3年間の総合評価を実施し、これに基づいた学長表彰も実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成16年に個人業績評価を導入。評価項目等はほぼ毎年見直しをし、2年に1度は細かい改正を実施。要望等を可能な限り反映した評価内容・実施方法であり、研究業務以外の業務も評価対象となるよう工夫しているため、研究員の理解も得ている。</li> </ul>
現在の評価制度の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価結果をFD活用へ反映させる妥当な方法について。</li> <li>・評価項目の妥当性、評価結果に対する異議申し立てへの対応、制度実施による効果測定など。</li> <li>・定性的な評価項目や評価項目については、評価項目自体の妥当性を今後も検討する必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育活動の適切な評価方法。</li> <li>・評価の負担軽減方法。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部資金の取り扱いが難しい。</li> <li>・論文被引用数や口頭発表等の取り扱いも、課題である。</li> <li>・研究者が、評価の対象にならない(点数にならない)業務を回避する事例もある。</li> </ul>
特徴的な工夫点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価対象となる分野によって評価者を変えている(教育・貢献分野は学部単位、研究は各区分において評価者を実施)。</li> <li>・評価の上位者に限り、給与へ反映しており、教員のモチベーション向上に役立っている。</li> <li>・点数制の評価であり、学部ごとに素点の平均点が一定になるように換算し、研究分野間で格差が出ない仕組みをとっている。</li> <li>・教員個人が入力する業績情報を蓄積する研究者情報データベース(RIDAI)を整備し、評価のための集計作業の効率化が図られている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年度ごとの評価(年次評価)と3年間の計画(目標値)に対する達成度評価(総合評価)を組み合わせ実施している。</li> <li>・3年間の目標値は各教員が自ら立てる。ウェイト(重みづけ)も各教員が申告し、部局長等が最終的に承認している。</li> <li>・評価の納得性を高めるための仕組みとして、異議申立制度を導入している(2回まで可能)。</li> <li>・教員活動の評価、教員の資格審査及び資格再審査等を行う「教員評価機構」を設置し、全学的な教員の質保証を行っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・点数制の評価であり、評価内容を上長評価と客観評価に分けてバランスを考慮している。また、3年間の研究業績の平均に対して評価を実施し、公平性を確保している。</li> <li>・研究分野間の格差が個人評価に反映されないようIF(Impact Factor)値とSNIP(Source Normalized Impact per Paper)値の両方を採用している。</li> <li>・定量的指標による評価に加え、上長による評価を行うことで定量指標では表しにくい成果も評価している。</li> <li>・評価者のサポートが重要であるため、評価マニュアルを用意し、採点要領を分かりやすく説明している。</li> </ul>

### 3.1 東京理科大学

#### 3.1.1 組織の概要、個人業績評価の概要

##### (1) 組織概要（研究分野等）

私立の理工系大学であり、教員数は約 800 名である。学校法人東京理科大学としては、東京理科大学の他に山口東京理科大学、諏訪東京理科大学を設置しており、理事長と各大学の学長とで合同の評価実施委員会を設けて評価を行っている。

評価対象者は、「教授」、「准教授・講師」、「助教」であり、評価は毎年 7 月に実施している。評価対象期間は前年度の 1 年間分であるが、研究業績（論文等）については過去 3 年間を対象としている。

評価対象分野は、「研究」、「教育」、「貢献」（助教は「研究」のみ）とし、「教育」分野と「貢献」分野は所属の学部別、職位別（「教授」と「准教授・講師」の 2 区分）に評価をしている。

「研究」分野は研究者の研究内容を 10 系列に分類し、各系列内で評価している。10 系列は、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教養とし、どの系列に所属するかを自己申請している。ただし、分野横断的な研究が増えてきているため、いずれの系列に所属するかの判断が難しい教員もいる。

##### (2) 個人業績評価制度の導入時期

教育職員勤務評価制度を昭和 51 年に導入し、平成 16 年までが「勤務評価」の時代といえる。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実施した。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。従来の 4 号俸昇給より昇給幅が引き下げられることがないため、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」以外の評価項目も拡充していった。

平成 17 年以降は「業務評価」の時代となり、平成 17 年に内規の制定をし、平成 18 年から教員への評価結果のフィードバックを開始した。平成 18 年以降は、従来の専任教授・助教授・講師に加えて、実験講師・助手を評価の対象とした。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、平成 20 年に内規を規程化した。

##### (3) 個人業績評価制度の種類

評価項目・方法の見直しを行う「制度検討委員会」、評価を行う「評価実施委員会」（約 60 名）を設置している。

「制度検討委員会」は適宜開催し、評価基準のチェックや評価項目等に関する検討を行っている。「評価実施委員会」は、理事長と各大学の学長が合同で設置し、年 1 回開催する。委員長は業績評価担当理事が務め、委員は、学部長経験者等のベテラン教員で構成されてい

る。研究評価は研究系列に分かれて、教育評価・貢献評価は所属学部ごとに、素点を議論している。

以前は、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、平成19年に、教員個人が入力する業績情報を蓄積する研究者情報データベース「RIDAI (Rikadai Integrated Database of Academic Information)」を整備した。RIDAIは業績評価に活用するほか、業績公開やリサーチマップにも活用している。入力しなければ評価されない仕組みであり、ほとんどの教員が入力している。RIDAIの活用により、評価のための集計作業が大幅に軽減された。

### 3.1.2 個人業績評価のねらい

教員の業績を公平かつ適正に評価し、その結果を活用することにより、当該教員の意欲の向上を図るとともに、大学の教育研究棟を活性化させることを意図している。

### 3.1.3 評価方法

#### (1) 評価の対象者

評価対象者は、昭和51年から平成18年までは専任の教授、助教授、講師であり（助手は年俸制）、平成18年からは専任の教授、助教授（嘱託の場合は年俸制）、講師、実験講師、助手としている。

#### (2) 評価の流れ

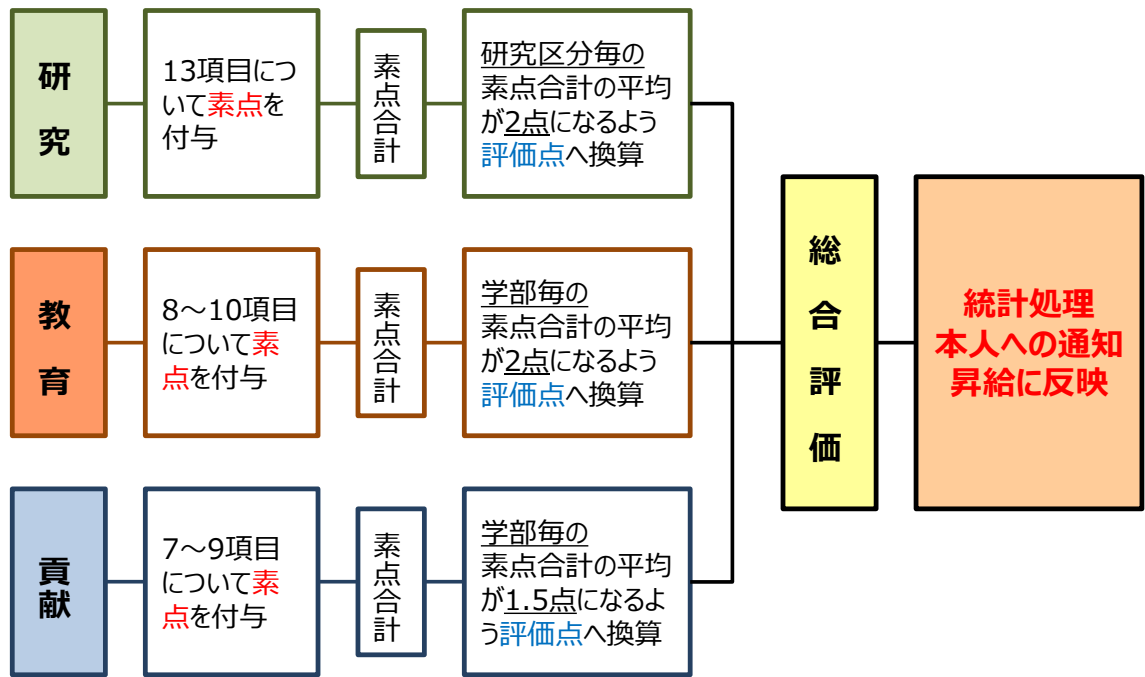
教員は、年間を通じて随時RIDAIに登録し、年度末にどの研究系列（10系列）に所属するのかを申告する。翌4～6月に制度検討委員会を開催し、評価基準のチェックや評価項目等に関する検討を行うと同時に、人事課から教務課等に各種調査を依頼する。RIDAIのデータや各種調査結果、その他の情報を活用し、7月に開催される評価実施委員会で評価を議論している。

評価結果のフィードバックは11月に理事会から行われる。本人には全学・学科の評価点分布と、本人の研究・教育・貢献・総合それぞれの評価点（換算後）が開示される。学部長は学部の教員全体、学科主任は学科の教員全体の評価結果が分かるようにしている。評価結果は、本俸の定期昇給に反映される仕組みになっているが、加点として用いるため、教員の抵抗感は低い。

#### (3) 評価の方法

評価項目について素点（単位）を付与し、その合計を基に、研究分野は素点の平均点が2点、教育分野は素点の平均点が2点、貢献分野は素点の平均点が1.5点になるように換算し、総合評価をしている。





出所) 東京理科大学資料を基に作成

図 3-1 評価の作業の流れ (手順)

#### (4) 評価項目

評価項目は、次に示すとおりである。最近、評価項目として、科学研究費等外部資金の「技術指導責任者」を追加した。また、「学部等で独自に評価する活動」としては、ホームページの運用・管理や建築作品の評価など、学部独自の評価の視点を入れている。

表 3-2 東京理科大学 評価項目

項目	対象	基準とするデータ	素点(単位)
1.レフェリー付学術論文(外国語)	3年間発表分	RIDAI:著作(論文等)	1件 1+掲載誌のインパクトファクター値の平方根(小数点第2位を四捨五入)単位
2.レフェリー付学術論文(日本語)	3年間発表分	RIDAI:著作(論文等)	1件 0~1単位
3.レフェリー無し学術論文	当該年度発表分	RIDAI:著作(論文等)	1件 0~0.1単位
4.レフェリー付プロシーディングス(外国語)	3年間発表分	RIDAI:著作(論文等)	1件 1+掲載誌のインパクトファクター値の平方根(小数点第2位を四捨五入)単位
5.レフェリー付プロシーディングス(日本語)	3年間発表分	RIDAI:著作(論文等)	1件 0~1単位
6.レフェリー無しプロシーディングス	当該年度発表分	RIDAI:著作(論文等)	1件 0~0.1単位
7.その他著作(学術論文・プロシーディングスに該当しないもの)	当該年度発表分	RIDAI:著作(論文等)	1件 0~1単位
8.著書(教科書として書かれたもの以外)	当該年度発表分	RIDAI:著作(著書等)	1件 0~3単位
9.学会発表(口頭・ポスター)	一般講演(国際会議)	RIDAI:学会発表	1件 0.2~0.3単位
	一般講演(国内会議)		1件 0~0.1単位
	招待講演(国際会議・国内会議)		1件 0~3単位
10.知的財産(特許)	出願時	RIDAI:特許	1件 1単位
	審査請求時		1件 0.5単位
	初回登録時		1件 3単位
	ライセンス(契約)		1件 5単位
11.科学研究費等外部資金の導入	研究代表者	RIDAI :科学研究費 :研究助成金 :受託研究 :共同研究 :他公的研究  技術指導契約	(1)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
	(1)競争的研究資金(科学研究費含む)を獲得した場合		(2)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
	(2)(1)にあてはまらない場合		1件 0.2単位
	研究分担者		0.5+当該年度技術者指導料の平方根を2,000で除し、小数点第2位を四捨五入して算出した単位
	技術指導責任者		

項目	対象	基準とするデータ	素点(単位)
	技術指導責任者と共に技術指導の業務を分担した者		1件 0.2単位
12.学会活動 ※学会—日本学術会議協力学術研究団体	過去3年間における 学会会長	RIDAI:学会活動	1件 1単位
	学会副会長		1件 0.5単位
	学会理事等		1件 0.5単位
	学会誌及び論文誌の編集者		1件 0.5単位
	各種委員会・専門委員等		1件 0~0.3単位
13.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	RIDAI:受賞:客員教授	1件 0~1単位
14.授業時間数(実験実習を含む)に応じ		GAKUEN:授業時間数	0~2単位 講義時間1hを1/12単位とする(2単位頭打ち)
15.学生の履修数に応じ		GAKUEN:受講者数	0~1単位 $0.5 \times \text{履修数} / \text{平均履修数}$ (1単位頭打ち)
16.卒業研究生数に応じ		卒業研究生数	0~1単位 $0.5 \times \text{卒業研究生数} / \text{平均卒業研究生数}$ (1単位頭打ち)
17.修士課程の大学院生に対する研究指導		修士課程の大学院生数	1名 0.1単位 (1.5単位頭打ち)
18.博士課程の大学院生に対する研究指導		博士課程の大学院生数	1名 1単位
19.学位を取得させた場合	課程博士	学位取得数	1名 1単位
	論文博士		1名 0.3単位
20.教科書		RIDAI:著作(著書等)	1件 0~3単位
21.FD等高い教育効果を伴う授業改善・実施		RIDAI:授業改善	1件 0~2単位
22.学内の補職・委員会委員等		学部内委員会 補職・委員会 入試関連委員会	1件 0.5~5単位
23.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	RIDAI:学識経験	1件 0~3単位
24.メディアを通じた広報活動等		RIDAI:広報活動	1件 0~2単位
25.生涯学習等社会に対する科学の普及活動		RIDAI:科学の普及	1件 0~3単位
26.社会貢献・地域貢献		RIDAI:受賞:社会貢献・地域貢献	1件 0~2単位
27.学生募集に関する活動		父母懇談会参加実績、指定校訪問、模擬講義、オープンキャンパス、マドンナプロジェクト、サイエンスフェア等	1件 0.3~1単位
28.国際交流に関する活動		マレーシアツイニングプログラム、ダブルディグリー等、大学が行	1件 0~2単位

項目	対象	基準とするデータ	素点(単位)
		国際交流に関する事業	
29.大学で独自に評価する活動		各大学で独自に評価する項目	1件 0~2単位
30.学部等で独自に評価する活動		学部等で独自に評価する項目	1件 0~2単位

※橙色：事務局が素点付与、白色：評価実施委員会が素点付与

出所) 東京理科大学資料を基に作成

### 3.1.4 効果・課題と工夫点

#### (1) 効果

評価制度の導入による効果は、昇給に反映される資料としての納得感を高められたことである。評価の情報収集や集計に RIDAI を活用していることで、評価者及び被評価者の負荷低減といった効果も現れている。

#### (2) 今後の課題

今後の課題として、評価結果の FD 活動への活用、評価項目の妥当性、評価結果に対する異議申し立てへの対応、制度実施による効果測定(コストとの兼ね合い)などがあげられる。評価項目として「FD 等高い教育効果を伴う授業改善・実施」は含まれているが、FD とは連携していない。また、定性的な評価項目や評価項目については、評価項目自体の妥当性を今後も検討する必要がある。評価項目として、教育スキルを取り入れたいが、客観的に評価する方法が確立していないため難しい。

#### (3) 工夫点

評価結果の活用方法としては、教員が自己研鑽のために用いるほか、理事長が昇給及び承認等に係る資料として利用するほか、表彰にも活用している。全評価対象者を対象にした特別賞、40 歳以下を対象にした奨励賞を設けている。研究論文の評価については、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。「教養」の教員は、研究論文での評価が難しいため、別の表彰の枠組みの中で国家公務員対策や教職対策などを表彰している。

### 3.2 東京農工大学

#### 3.2.1 組織の概要、個人業績評価の概要

##### (1) 組織概要

学部は農学部と工学部の2学部、大学院は工学府、農学府に加えて、生物システム応用科学府、連合農学研究科、連携協力して設置した岐阜大学大学院連合獣医学研究科がある。

教員は、学部・学府にも属するとともに、研究院（工学と農学の2研究院）を本務としている。

生物システム応用科学府は農と工の融合を目指した大学院となっており、早稲田大学との連携による共同先進健康科学専攻は同学府に所属している。

農学府は修士課程のみであるため、それに続く博士課程として連合農学研究科を茨城大学、宇都宮大学と共に設けている。

獣医学科は6年制であるため、それに続く獣医学博士課程として岐阜大学大学院連合獣医学研究科がある。

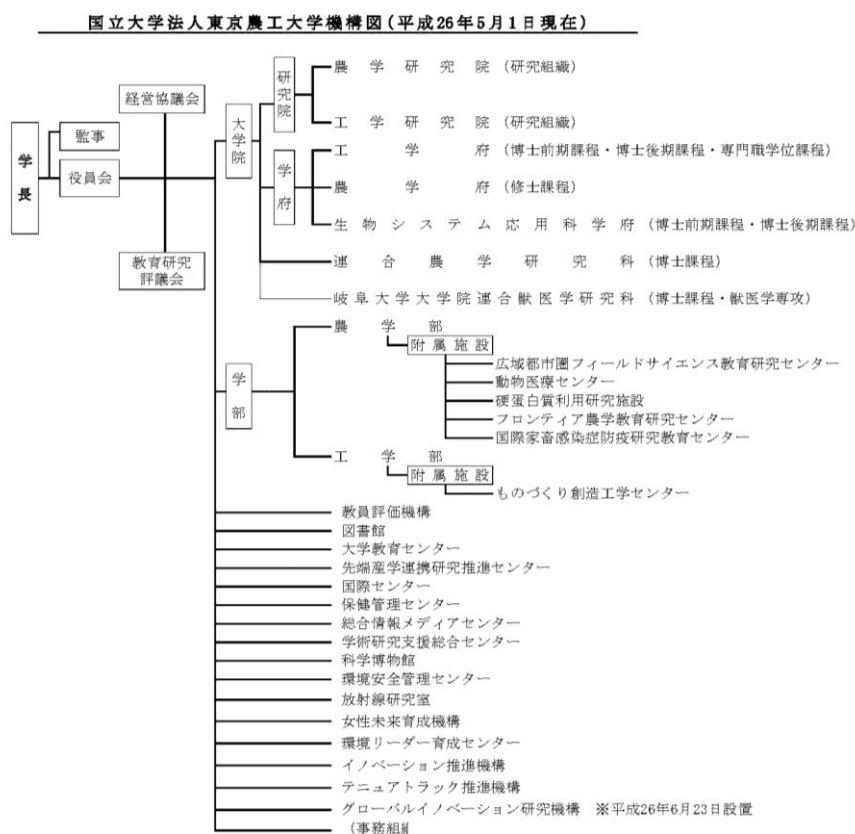


図 3-2 東京農工大学 機構図（平成 26 年 5 月 1 日現在）

表 3-3 東京農工大学 学部・大学院と学生数（平成 26 年 5 月 1 日現在）

名称	課程	学生数
農学部	学士課程 5 学科	1,397
工学部	学士課程 8 学科	2,491
工学府	博士前期課程 6 専攻、博士後期課程 4 専攻、 専門職学位 1 専攻	1,029
農学府	修士課程 9 専攻	408
生物システム応用科学府	博士前期課程 1 専攻、博士後期課程 2 専攻	224
連合農学研究科	博士課程 5 専攻	195
岐阜大学大学院連合獣医学研究科	博士課程・獣医学専攻	-

出所) 平成 26 年度国立大学法人東京農工大学概要。学生数は連合大学配置学生を含む。

教員数（役員等含む）は 423 名（平成 26 年 5 月 1 日現在）である。

研究組織である研究院の分野は「部門」と呼んでおり、農学研究院は 11 部門、工学研究院は 9 部門ある。

## (2) 個人業績評価制度の導入時期

教員活動評価は平成 19 年度実施分から試行を開始し、平成 22 年度実施分から実施している。

## (3) 個人業績評価制度について

### 3.2.2 個人業績評価のねらい

以下 4 点を目的として評価を実施している。

- ・ 教育・研究の質の向上を図ること。
- ・ 教育・研究の向上を図るための改善システムの一環として活用し、大学運営全体の改善を図ること。
- ・ 教員の業績を多面的かつ適切に評価し、待遇面等に反映させること。
- ・ 学内及び学外への説明責任を果たすこと。

### 3.2.3 評価方法

#### (1) 概略

教員活動評価は、3 年度サイクルで計画・評価する仕組みとなっており、常勤の教員を対象として年次評価（単年度評価）と総合評価（3 年度の評価）を行っている。毎年、年次評価で自己点検評価を行うとともに客観的評価を受けた上で、3 年ごとに中期的な目標と実績について総合評価を受ける制度設計となっている。

各教員は、3 年度サイクルの初年度に 3 年度分の計画書を部局長等に提出し、部局長等は

それを承認する。

年次評価は、各教員が年度の計画に対する実績を教員活動評価報告書として評価者に提出し、評価者は個々の教員の目標や役割を鑑みながら「C（期待通りの業績をあげていない）」～「SS（期待を大きく上回り、非常に優れた業績をあげている）」の5段階評価を行う。

総合評価は、部局長等が教員個々の当初の計画と3年間の実績を照らし合わせ、C～SSの5段階評価を行う。

なお、URAについては、教員活動評価とは別に、事務職員に形式が近い評価を実施している。

また、テニュアトラック教員は、教員活動評価とは別に、外部評価委員によるテニュア付与のための中間審査及び最終審査を実施している。

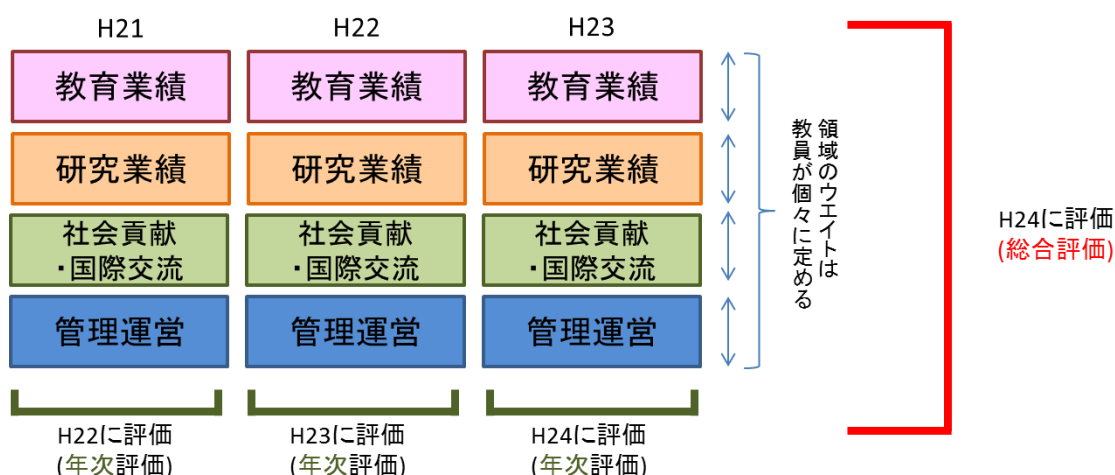


図 3-3 東京農工大学 年次評価と総合評価の関係

## (2) 評価の流れ

評価は一次評価、二次評価の二段階で行われ、一次評価者は主に専攻長等が、二次評価者は主に部局長等となっている。

各教員は計画書で目標値を設定し、それを部局長等が承認する。

一次評価は専攻長等が領域（教育、研究、社会貢献・国際交流、管理運営）ごとに活動実績を確認し、領域のウエイトを勘案して評価する。一次評価を被評価者に近い立場の専攻長等とすることで、研究分野の特色等を理解した評価となっている。

二次評価は部局長等が評議員等の意見を参考に行っている。

異議申し立ては2回行うことができる仕組みとなっている（1回目：部局長等による再評価、2回目：学長が委員長である全学教員活動評価委員会で再評価）

計画書及び教員活動評価報告書の作成に当たっては、システム（教職員活動データベース）を構築しており、各教員は作成に必要なデータをいつでも入力できる（ただし、データベースへのアクセスは原則として学内に限定）。なお、ゼミの学生数、授業のコマ数、科研費等の外部資金等の実績等は、他のシステムや事務で把握しているデータに関しては、自動入力される仕組みとなっており、教員の入力の負担を軽減している。

教員にとって教員活動評価制度は浸透しており、評価対象者はほぼ全員評価を実施している。また、前述のとおりデータベース入力の軽減等も行っているため不満は少ない。教職員

活動データベースの入力状況は Excel でエクスポートできるため、教員自身のデータベースとしても活用されている。

### (3) 評価内容

教員活動評価は以下の表の4つの領域から構成される。領域では全学共通の評価項目が示され、評価項目の目標値を計画書に記載する。なお、全学共通の評価項目以外にも、部局等で評価項目を設定できるほか、特記事項として教員が個人的に目標を設定できる。また、4つの領域のウェイトは教員が個々に定める。評価では、評価項目の目標値が達成できたかを評価する。(特記事項の内容も評価)。

表 3-4 東京農工大学 教員活動評価の対象領域

領域	評価項目の例
教育業績	ゼミの学生数(修士、博士)、授業のコマ数 等
研究業績	論文(本数)、科研費等外部資金の申請と採択、講演回数 等
社会貢献・国際交流	公開講座、国際会議の委員、留学生の受け入れ 等
管理運営	評議員、学内委員 等

出所) 東京農工大学資料

評価は5段階で行い、Aが標準となっている。

部局間の調整は原則として行っていない。評価の評語について、教員活動評価導入時は部局ごとにばらつきが見られたが、現在はバランスがとれている。ただし、SSについては、調整の必要性を全学教員活動評価委員会で確認している。

表 3-5 東京農工大学 教員活動評価の評価結果例(平成24年度実施分における各評語の教員の割合)

評語	評価基準	年次評価	総合評価
SS	期待を大きく上回り、非常に優れた業績をあげている。	2%	3%
S	期待を上回る優れた業績をあげている。	18%	19%
A	期待通りの業績をあげている。【標準値】	71%	70%
B	一部期待を満たしていない業績がある。	3%	2%
C	期待通りの業績をあげていない。	0%	0%
	(対象外: 年度途中の採用教員等)	6%	6%

出所) 東京農工大学資料

### (4) 評価結果の活用方法

SやSSと評価された場合、年次評価では勤勉手当や特別昇給に反映される。総合評価では、学長表彰を行っている。さらに、部局によっては評価結果による間接経費の配分も行っている。

BやCと評価された教員は、部局長等による面談を行い、具体的に改善方法について助言している。また、FDセミナーも開催している。



### 3.2.4 新たな個人業績評価（年俸制）の導入

年俸制は、文部科学省の方針に基づき、平成 28 年度中に専任教員数の 10%にあたる 40 名程度へ導入を目標とし、以下の 4 つの職種等へ適用することとしている。年俸制への移行は、教員の希望によって行われる。

- ・ エグゼクティブ・プロフェッサー  
：優れた研究業績を有する教授に年俸制を適用し、業績に応じた給与設定を可能とする制度
- ・ キャリアチャレンジ教授  
：優秀な若手研究者を教授職に登用する制度
- ・ テニユアトラック教員
- ・ 学内施設（大学直轄組織）の専任教員

まず、平成 27 年 1 月 1 日から、「エグゼクティブ・プロフェッサー」に年俸制を導入した。「エグゼクティブ・プロフェッサー」は学内から公募をした教授で、同日時点で 15 名である。

「エグゼクティブ・プロフェッサー」と「キャリアチャレンジ教授」に対してはポイントによる業績評価、「学内施設（大学直轄組織）の専任教員」にはミッションに基づく業績評価を行う。1 次評価者は部局長等であり、2 次評価者は各領域を担当する理事である。なお、テニユアトラック教員の評価は、テニユア付与審査のための審査等と関連した評価を別途行う予定である。

ポイントによる業績評価は前年度の実績によって評価する単年度評価であり、教育、研究、社会貢献・国際交流、管理運営の 4 領域の業績について、全学的に定める評価指標に基づきポイントをつける。客観的指標に基づく評価であるが、大学の知名度向上に貢献した場合など、評価者の裁量によってポイントをつけることができるようになっている。

「エグゼクティブ・プロフェッサー」及び「キャリアチャレンジ教授」は研究力の向上を図ることを目的とした制度であるため、評価においても研究領域にウェイトが置かれている。

ミッションに基づく業績評価は 3 年ごとに実施する。対象教員が所属している学内施設の長がミッションを提示し、教員がそれを踏まえて活動計画を立てる。なお、このミッションは教員評価機構で確認の上、提示される。

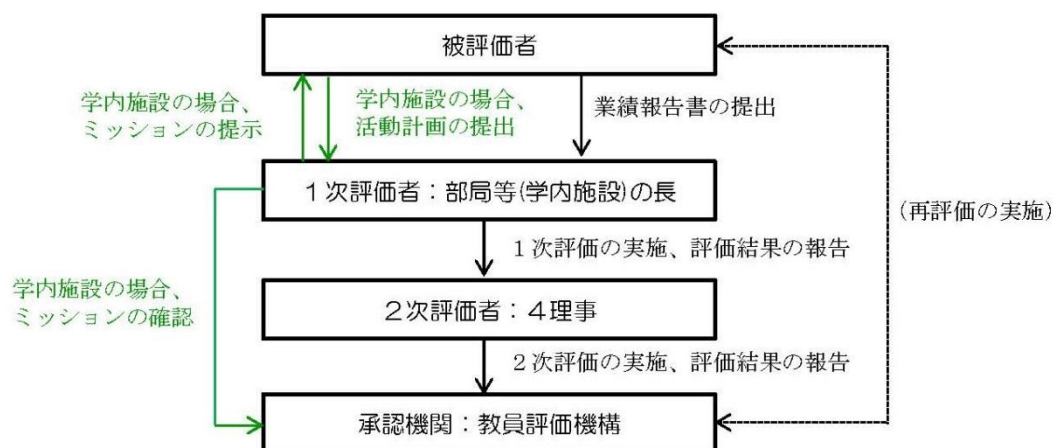


図 3-4 東京農工大学 年俸制教員の評価の流れ

### 3.2.5 効果・工夫点・課題

#### (1) 効果

教員活動評価で、B・Cとなった教員についても改善がなされている。

#### (2) 工夫点

##### 1) 目標設定の方法

目標及びウェイトは教員本人が設定する方式としている。これは、例えば同じ学部であっても論文が出やすい分野と出にくい分野があるなど、一律の数値目標の設定は制度の趣旨にそぐわないためである。また、目標の達成を評価する方式であるため、基本的には教員本人が掲げたものを尊重している。なお、目標の設定にあたっては部局長等の承認が必要となっている。

##### 2) 特記事項の記載と評価

全学共通の評価項目に加えて被評価者である教員が特記事項を記載できるようになっており、それらを勘案して評価者が行われる。

##### 3) 教員評価機構の設置による全学的な教員の質保証

平成 25 年度に、全学的な教員の質保証を目的として、教員活動の評価、教員の資格審査及び資格再審査等を行う「教員評価機構」を設置している。教員評価機構の機構長は学長であり、副機構長は学術・研究担当副学長である。

教員評価機構は審議会と運営委員会からなり、前者は学長をトップに学外有識者 2 名が加

わり、教員活動の評価結果の承認や、資格審査結果の承認等を行う。

教員の資格審査、再審査については、教員の採用時及び准教授から教授への昇格（いわゆるマル合資格）の資格審査、さらに6年ごとに博士課程の指導資格について再審査を行っており、審査結果が基準を満たさなかった場合、救済制度は用意されているものの、実際に資格を失うこととなる。

### (3) 課題

#### 1) 中期計画等との関連

各教員が4領域について計画を立てるが、それが大学としての中期計画と直接的に対応しているわけではない。ただし、大学の目指す方向性（研究大学としての地位の確立）は、ビジョンとして学内で共有されており、年俸制業績評価では研究を重視した評価制度となっている。また、研究力強化のための取組も別途行っている。（3.2.6 参照）

#### 2) 教育活動の評価

学生による授業評価を基に評価する方法も考えられたが、アンケート結果を見ると学年があがるにつれて評価が高くなる傾向が見受けられほか、選択科目、必須科目によっても傾向が異なるため、教育活動の評価は学生を評価者としたものではなく、学生指導実績や授業といったものを基にしている。

#### 3) 多様な役割を持つ教員の評価

4つの領域による評価では、実際の実績を評価しにくい教員がいる。特に教育や研究が本務でない教員については、より実績を評価しやすい評価制度を導入できないか検討している。

#### 4) 評価の負担軽減

評価の労力軽減については、評価に活用できるデータベース化は進めており、全体として最適化を図っているが、更なる効率化等について検討が必要である。

#### 5) 年俸制業績評価制度の見直し

年俸制による業績評価については、評価者及び被評価者からの意見等を踏まえ、必要に応じて見直しが必要であると考えている。

### 3.2.6 その他（研究支援のための取組み等）

#### (1) テニユアトラック教員

若手教員の活性化のための施策としてテニユアトラック制度が挙げられる。テニユアトラック教員は原則准教授として雇用しており、初年度に設備費を配分するなど、早くから研究の機会を与える制度としている。今後、准教授の採用は原則としてテニユアトラック制度を

利用して行う方針である。

平成 18 年度からテニユアトラック制度を導入しているが、本学のテニユアトラック制度の特徴は分野を特定せず一括国際公募を行う点にある。例えば今回は 10 名程度をまとめて募集している。テニユアトラック制度で採用されてこれまでテニユアを獲得できなかったのは 3 名にとどまっており、定着率が高い。

テニユアトラック制度の導入で若手の雰囲気・風土が積極的になったと感じている。

## (2) 先端産学連携研究推進センターにおける取組

### 1) 外部資金獲得に関する報奨制度

外部資金の獲得には報奨金制度を設けている。

科研費については新規の採択で報奨金を出している。報奨金は種目によって異なる。若手を報奨金の額を多くするなど優遇しており、科研費に申請する習慣づけを促している。さらに、より上位の種目を目指すことを促すため、科研費で基盤研究(C)獲得者が、基盤研究(A)に申請して不採択となった場合、その評価が A なら研究費を補填する制度を作っている。

報奨制度は学長の裁量経費を使って全学的に実施している。

### 2) 若手の海外派遣

学長裁量特別経費で毎年 10 名程度、若手の海外派遣を行うこととしている。26 年度から開始した取組であり、期間は数週間から半年まで千差万別だが、3 ヶ月の派遣期間に論文を 2 報書いた教員もいるなど、想定以上の効果が出ている。大学としての負担は旅費と滞在費が主である。

### 3) 学外表彰へのチャレンジ

教員に対して学外表彰にも挑戦することを促しており、多くの教員が自ら手を挙げるようになった。

### 4) IR

教員活動評価とは別に、専攻単位で論文数・引用、科研費採択状況、論文から分野ごとの世界での順位等のデータを毎月集計して示しており、各部門で自己評価に活用されている。

また、外部資金獲得に関する報奨制度等の施策については教授会で毎回 5～10 分の時間をとって周知している。

### 3.3 独立法人 物質・材料研究機構

インタビュー 対象者 (敬称略)	独立行政法人 物質・材料研究機構 企画部門 評価室 今村直樹 企画部門 評価室 田沼繁夫 総務部 人事課 菅谷武
------------------------	---

#### 3.3.1 組織の概要、個人業績評価の概要

##### (1) 組織概要（研究分野等）

物質・材料科学技術の基礎研究及び基盤的研究開発等を行う研究所であり、職員数は約1,500名である。

職種としては大きく分けて研究者、エンジニア、職員に分かれている。そのうち、研究職個人業績評価の対象となっているのは定年制研究職員のみであり、エンジニア・事務職については研究職個人業績評価とは別に評価を実施している。

##### (2) 個人業績評価制度の導入時期

平成16年に個人業績評価を導入した。評価項目等はほぼ毎年見直しをしており、2年に1度は細かい改正をしている。任期付きの研究者は個人業績評価の対象外であるが、任期の更新時に年次審査を実施し、更新の可否を決定している。

##### (3) 個人業績評価制度の種類

業績評価制度は二段階に分かれている。一次評価は直属の上司が実施し、二次評価はその上の上司が実施する。一般的な研究者の場合、一次評価はグループライダーが実施し、二次評価はユニット長が実施する。また、研究者が特に希望する場合においては、希望者に対して二次評価の後に理事長評価を行うことがある。これは各評価項目における突出した業績や特別な事案について、研究者がより高い評価を希望する際に実施する評価であり、理事長評価に値する業績かどうかについては理事長自らが判断する。評価に値すると判断された場合は、理事長が評価点数を加え、最終的な評価結果が決定される。

評価のプロセスはすべてコンピューターシステム上で取り扱うことができる。

#### 3.3.2 個人業績評価のねらい

能力、業績に応じたメリハリのある処遇を行い、競争的な環境のもとで最大限の研究成果を創出するとともに活力ある競争力を持った個々人への脱皮をはかる。また、適正かつ公平な評価を実施することにより、研究者のモチベーションを向上させることである。以前は論文に関する業績に対しては、インパクトファクター（IF）<sup>22</sup>を使って評価点数を決めていた

<sup>22</sup> IF(Impact Factor)とは、学術雑誌の影響度を示す尺度であり、特定の学術雑誌に掲載された論文が、特定

が、IF は研究分野格差が見受けられる。そういった分野間の格差を是正するため、今年度から IF に加え SNIP (Source Normalize Impact per Paper)<sup>23</sup>も評価に利用している。

個人業績評価の特徴は以下の通りである。

- ・ 機構のアクティビティを向上させる個人業績評価制度の構築
- ・ 個人業績評価オンラインシステムの導入による研究職の負荷低減
- ・ 個人業績評価を反映した賞与体系の構築
- ・ オープンな制度運用と人事管理のライン化

### 3.3.3 評価方法

#### (1) 評価の対象者

3.3.1(1) で示した雇用形態の中で、個人業績評価の対象者は、正規雇用の研究者である定年制研究者である。

NIMS には外国人研究者も多数在籍しているが、外国人という理由で評価方法を変えることはない。定年制の研究者に対してのみ評価を実施しているため、日本語ができる研究者も多く、評価項目を英語に記載するなどの考慮はあるが、評価内容・方法等は日本人研究者と全く同じである。

#### (2) 評価の流れ

業績のデータ入力・整理は、研究者ではなく事務職員が担当している。例えば、論文などは、研究者が発表許可の申請を事務部門に提出するため、発表許可申請のデータが評価に活用される。漏れている場合は研究者が申し出て追加する。

主な評価対象である論文は年度で区切りにくいいため、評価は暦年で実施している。例えば、平成 27 年初頭に実施する評価は、前年である平成 26 年の 1 月から 12 月までの実績を対象にしている。

評価の流れとしては、毎年 11 月に評価室が事務部門にデータの提供依頼をし、集まったデータは評価室が年内にまとめ、評価のシステム上にリストを作成する。1 月上旬から研究者に評価の通知を送付する。研究者は評価システムにログインをして、リスト化されている評価対象のデータを確認し、不足があれば事務部門に連絡する。また、項目ごとに自由記述欄も設けられており、データにならないが評価の対象としてほしいことがあれば記入をする。

1 月末から 2 月末までに各上長が評価システム上で、被評価者のデータを見ながら上長評価部分の各評価項目に点数をつけ、一次評価を実施する。その後二次評価を実施し、希望者に対しては、理事長評価も実施される。

最終的な上長評価が終わった後、3 月上旬に被評価者に評価結果を開示し、その後の 1 週

---

の一年間の間にどの程度頻繁に引用されたかを平均値で示す。

<sup>23</sup> SNIP とは、研究分野が異なる (平均被引用数が異なる) 学術雑誌を比較することを目的として使用する指標であり、特定の学術雑誌の論文あたりの平均被引用数とその分野における被引用可能性の割合により算出する。詳細は [http://help.scopus.com/flare/ja\\_JP/Content/h\\_jrnlsnip.htm](http://help.scopus.com/flare/ja_JP/Content/h_jrnlsnip.htm) を参照。

間を異議申立期間としている。3月末に評価結果が確定する。

### (3) 評価方法

研究者は年によって成果にばらつきが大きい上、研究の成果が出るまでに時間がかかる場合もあるため、客観評価に関しては、3年間の研究業績の平均に対して評価を実施している。また、新規採用の研究者に対しては、初年度を評価に入れず、4年目から3年間の平均で客観評価を実施している。

### (4) 評価項目

評価項目には、上長評価と客観評価の2種類があり、割合としてはほぼ4対6で構成されている（客観評価は上限がないためこれは平均的な割合である）。すべて点数制で評価が実施され、上長評価は最高28点まで、客観評価は上限なく加点式で評価される。平均評価点は約40点である（前回の評価での最高は約180点）

外部資金に関しては、5年前まで獲得件数で評価をしていたが、額の大小にかかわらず事務手続きにかかる時間や労力は同じであるため、5年前から獲得金額により加点の大きさを決めている。外部資金は研究代表者に問い合わせる他の研究者の寄与率を決定している。寄与率の係数をかけた獲得額を各研究員一人一人に対して算出し、その額に応じて各研究員の点数を決めている。

論文に対しては、昨年度までIFを使って点数化をしていたが、IFでは分野間に格差が出るため（バイオ・ナノなどの生物系が非常に高くなるため）、格差を是正する目的で今年度からSNIPを導入した。論文の配点は、IFで計算した場合とSNIPで計算した場合を見比べて、高かった方の値を評価に採用するようにしている。

2人で論文を執筆した場合は、ファースト・オーサー（筆頭著者）が0.6、二人目には0.4の係数をかけた点数が加点される。3人以上で執筆した場合、二人目以降は0.2の係数をかける。

特許出願に関しては、国内は1点、国外は2点の配点。それぞれの研究員の寄与率や貢献度の係数をかけた点数が加点される。

高圧ガスや放射線など、組織として法令資格保有者がいることが必要な分野に関しては、資格を保有していることがどれだけNIMSに貢献しているかが評価に考慮される。

上長評価では研究者間で大きく差が出ない傾向にあるため、客観評価で差が付くような評価構成となっている。研究者間で一番差が出るのが論文点で、0点の人から200点の人までいる。論文発表率の全研究者の平均は年に1.7報だが、役職が上がるにつれ、管理業務が増えるため、年に2報の執筆が難しくなっている。

### (5) 評価結果の活用方法

評価結果は翌年の賞与に反映している。前年度までは評価結果を昇格に反映していなかったが、今年度から昇格審査の際の基準資料にも活用している。

### 3.3.4 効果・工夫点・課題

#### (1) 効果

評価項目の基準が明確であるため、自然と評価理由も明確になる。特に外国人研究者に対しては、どんな理由で評価結果が導き出された説明を求められることもあるため、評価基準が明確であることは重要である。

研究者の意見・要望を可能な限り反映させた評価内容・実施方法であるため、研究員の納得感が高い。研究者の業務の多様化も配慮して、研究業務以外の業務に就く場合でもきちんと評価されるよう、多面的な工夫をしていることが研究員にも理解されている。

#### (2) 工夫点

評価項目や配点の見直しを毎年実施し、研究者への公平さを確保しながらも NIMS の経営方針を反映した評価内容になるよう努めている。

また、評価者のサポートが重要であるため、評価マニュアルを用意し、採点要領を分かりやすく解説・説明している。

その他、一次評価者の主観で評価の公平さが失われないよう、二次評価者では一次評価内容に十分、注意するよう要望している。

#### (3) 課題

外部資金の大型化が進む傾向にあり、寄与率の計算の複雑化など、取り扱いが難しくなっている。全体の底上げを図ることが必要だが、バランスを保つのが難しい。

また、論文の評価において、3 ページ程度のレターの方が IF では値が高くなるケースが多く、50 ページの論文よりも 3 ページの論文の方が、評価が高くなる場合がある。

論文の被引用数を考慮してほしいという声や、口頭発表に点数をつけてほしいという声が上がっているため、現在検討中である。

研究者が、評価の対象にならない（点数にならない）業務を回避する事例もある。



## 4. 調査結果のまとめ

### 4.1 大学・大学共同利用機関

#### 4.1.1 個人業績評価制度の定着が進みつつある

個人業績評価を全学的に導入している大学等は全体の約半数程度であり、7年前の先行調査に比べて15%程度増えている。特に国公立大学等では、法人化による評価システム導入の要請を受け、国立大学等においては9割、公立大学においても7割の大学で実施されている<sup>24</sup>。また、制度導入から一定期間を経て定着期へと移行しつつある様子も見取れる。例えば、評価の仕組みに関する課題点も解消の方向に進んでいたり、評価項目についても、統一的な評価基準が定めやすい項目へと収束しつつある様子が伺えた<sup>25</sup>。また、国公立大学では評価結果を給与や賞与へ反映する取組が進んでいる<sup>26</sup>。

私立大学では、国公立大学のように評価システム導入に対する外部要因が無く、評価の実施率も4割程度に留まっている<sup>27</sup>。私立大学の場合、評価結果を教員の昇任に用いる割合が高く、人事制度上の必要性等、組織内部での必要性から評価制度の導入が進められてきたものと考えられる。

その他にも、国立大学等では研究の質を重視する傾向があるのに対し、私立大学では教育の質を重視する傾向にあるなど評価制度が重視するポイントも異なっており、国公立大学と私立大学では異なる文脈で評価制度の運用、定着が進められている。

#### 4.1.2 外部環境の変化により、評価制度も多様化しつつある

大学を取り巻く環境の変化によって、評価制度のねらいも多様化している。例えば、競争的資金等の公募型ファンディングの増加や、大学に対する社会的説明への要求増大を受けて、評価制度の目的も多様化が進んでいる<sup>28</sup>。

また、特に国立大学等では年俸制やテニュアトラック制の導入によって雇用形態の多様化が進んでおり、これに対応して評価制度も多様化が進みつつある<sup>29</sup>。年俸制かつ任期なし教員の場合には、評価結果を給与や賞与等の金銭的インセンティブへと反映している割合が高い。この場合、主な対象者はシニア教員であり、優秀な人材に対するインセンティブとして設計されていると推察される。一方で、年俸制かつ任期付き教員の場合には金銭的インセンティブへの反映よりも雇用継続や任期延長の際の判断材料として活用されている割合が高い。この場合、主な対象者は若手教員<sup>30</sup>であり、外部資金などによる雇用の場合には支払える給与額に制限があることや、優れた業績を出した若手教員は他大学も含めて任期無し教員

<sup>24</sup> 「2.2.2(1) 教員の個人業績評価の実施状況」参照。公立大学は国立大学よりも後に法人化が進められたために、評価制度導入の時期も遅れていると考えられる。

<sup>25</sup> 定量的な評価がしにくい、あるいは統一的な評価基準を定めにくい評価項目の利用割合が減少している。

<sup>26</sup> 「2.2.3(3) 活用方法」参照。

<sup>27</sup> 「2.2.2(1) 教員の個人業績評価の実施状況」参照。

<sup>28</sup> 「2.2.2(5) 個人業績評価導入の目的」参照。

<sup>29</sup> 「2.2.3(3) 活用方法」参照。

<sup>30</sup> テニュアトラック教員も含まれる。

ポストへ異動していくことが想定されるためと考えられる。

#### 4.1.3 制度運用上の課題は残されたまま

評価制度は定着しつつある一方で、教育研究力の向上に向けた組織マネジメントへの積極的な活用という観点からは、いくつか課題は残されたままである。例えば、(7年前に比べて減少しているとは言え)依然として約半数の大学等では評価結果の活用方法を課題と認識している<sup>31</sup>点や、業績評価の判断基準として組織目標への貢献度合いを挙げている大学等は全体の4割程度であり、先行調査の時点から大きな変化は見られない<sup>32</sup>点等が挙げられる。具体的な方策として「若手教員の創造性発揮・モチベーション向上」、「組織全体の活動計画等への活用」等について現状では十分な取組が行われていない<sup>33</sup>ものの、今後検討を進められていく事を期待したい。

### 4.2 独立行政法人

#### 4.2.1 目標管理型による業績評価が主流

研究開発型の独立行政法人（主に国立研究開発法人<sup>34</sup>）では、大学等に先行して業績評価制度の導入・実施が進められてきた<sup>35</sup>。アンケート調査の結果からは、任期付き研究者（月給制）を除く雇用形態において個人業績評価の導入がなされている。アンケート調査では得られたサンプル数が少ないため、定量的な分析には限界があることに留意が必要ではあるが、評価の仕組みとして大学等と異なる点がいくつか見られる。

まず、組織全体の目標や個人々の役割等から個別に達成目標を設定し、職場の上長が達成度を評価する目標管理型が多く法人で採り入れられている<sup>36</sup>。これは研究者グループが研究者と学生とで構成される大学等に対し、独立行政法人では（業績評価の対象となる）研究者のみで構成される場合が多く、ミドルマネジメント層による組織計画の策定とその評価が機能しやすいことなどがその背景にあるものと考えられる。このような仕組みの違いから、評価者の養成が運用上の課題点として意識されている点も大学等とは大きく異なる。

#### 4.2.2 組織マネジメントとの連動性は比較的進んでいる

評価の活用方法においても、ほとんどの雇用形態において、給与や賞与などの金銭的報酬へ反映している<sup>37</sup>点の特徴的である。その一方で、評価の悪かった研究者に対する指導に用いられている割合も比較的高い。また、若手研究者に対しては評価面談時における助言を行っていたり、（成果だけではなく）プロセスに着目した評価方法を採用したりしている割合

<sup>31</sup> 「2.2.5(2) 現在の業績評価方法の課題」参照。

<sup>32</sup> 「2.2.3(4) 評価方法」参照。

<sup>33</sup> 「2.2.7 個人業績評価における工夫点等」参照。

<sup>34</sup> 2015年4月から発足。ここではその対象として予定されている機関とする。

<sup>35</sup> 「2.3.1(1) 研究者の個人業績評価の実施状況」及び「2.3.1(6) 個人業績評価の導入時期」参照。

<sup>36</sup> 「2.3.2(4) 評価方法」参照。

<sup>37</sup> 「2.3.2(3) 活用方法」参照。

も比較的高く<sup>38</sup>、人材育成や能力開発との連動が進められているものと考えられる。

また、約半数の組織が評価の結果を組織的な改善活動の検討に活用しており、組織全体の活動へのフィードバックがなされているといえる。

---

<sup>38</sup> 「2.3.6 個人業績評価における工夫点等」参照。

## 5. 提言：組織的な教育研究力の向上に向けて

個人業績評価の最も大きなねらいは、組織的な教育研究力の向上である。そのためには今後、どのような点に留意して評価制度の運用を進めていくべきかを述べる。

### 5.1 まずは研究者の活動状況の把握を

中央教育審議会から示された「大学のガバナンス改革の推進について」（平成26年2月）においては「教育研究機能を最大限に発揮していくためには、学長のリーダーシップの下で、戦略的に大学をマネジメントできるガバナンス体制の構築が不可欠」としている。

特に大規模な組織の場合、組織のマネジメントを機能させるためには、トップ層(学長等)が定めた組織全体の方針と部局の方針との間で調整を図る役割が重要であり、この役割を担うのがミドルマネジメント層(学部長や学部長の補佐等)である。

独立行政法人では特定のミッションの下で部局が組織されているため、ミドルマネジメント層が部局内の状況を把握しやすい。これに対して大学では同一部局の中に様々なバックグラウンドを持つ研究者が所属しており、研究グループの単位での独立性も高いために、ミドルマネジメント層が各教員の現状を把握することが難しい。まずは個人業績評価制度によって収集されたデータを元に現状を把握することが重要である。

### 5.2 評価結果の活用促進に向けて

#### 5.2.1 研究者の創造性発揮に向けたモチベーション向上策を

一般的に仕事の動機付け(モチベーション)は次の2つに分類できる。1つ目は、「外発的モチベーション」であり、給与や賞与等の金銭的報酬や昇進・昇格といった地位報酬によって動機付けられるものである。もう1つは「内発的モチベーション」と呼ばれ、研究者であれば新しい発見による達成感や科学技術的貢献、自己の成長など明確な報酬以外によって動機付けられるものである。

先行調査との比較によると、評価結果が国公立大学では給与や賞与等へ、私立大学では昇任への活用が進んでいることが分かった。これらは上述の定義に従うと外発的モチベーションに分類される。これまで業績に対する明確な報酬が定められていなかったことを考えると大きな進歩と言える。

一方で、企業研究者を対象とした分析では、内発的モチベーションの重要性が示されており<sup>39</sup>、大学等の研究者においても同様の傾向が当てはまるものと考えられる。場合によっては、研究者の意識が過度に外発的モチベーション(処遇)へと向けられることによって、研究者の内発的モチベーション喚起を阻害する恐れがあることにも留意が必要である。処遇等による動機付けに加え、例えば研究費や研究時間等のリソース提供等による研究活動の促進支援を行うことや、褒賞制度を設けることによって優れた研究活動を奨励する組織文化を形成すること、上長などのメンターや同僚との間での建設的な意見交換や助言を行える場作りを評価制度の構築で意識することなどによって、内発的モチベーションを喚起する方策をもう少し検討しても良いであろう。

<sup>39</sup> 開本浩矢「研究開発の組織行動－研究開発技術者の業績をいかに向上させるか」中央経済社、2006年

## 5.2.2 組織の戦略的な人材ポートフォリオマネジメントへの活用を

### (1) 研究者の多様化

本調査の結果から、個人業績評価制度は教員・研究者個人の意識改革や教育レベル、研究レベルの向上にある程度資している状況が見られた。しかし、近年、教員や研究者に求められる役割は多様化している状況があり、必ずしも全ての教員・研究者が教育・研究・社会貢献といった多様な機能に同じように取り組み、能力を向上させる必要はなくなりつつある。逆に特定の機能に優れた教員を奨励することや、多様な年代の教員を維持することで、組織全体として求められる多様な機能が効果的かつ持続的に実現されることが望まれる。そのためには、組織内の人材ポートフォリオマネジメントが重要であり、評価制度がそれに資することが今後は一層求められると考えられる。

調査からは既に、年俸制や任期制、テニュアトラック制度などの雇用形態の多様化が進んでいる状況が得られており、雇用形態ごとの評価方法にも違いが見られた<sup>40</sup>。今後は、それら雇用形態の趣旨を踏まえたより有効な評価制度や処遇方式を構築していくことが課題である。それにより、特定の役割に優れた人材や次世代のリーダーの育成や確保・維持していくことが求められる。若手教員については、育成の観点から成果だけではなくプロセスも勘案した評価基準・評価方法とする、あるいは評価結果の活用は処遇の安定化を重視したものにするなどの工夫が行われるべきである。

### (2) 組織戦略

また、近年では社会課題に対応した研究や分野横断的な研究へのニーズが増大しており、部局の壁を越えた研究組織の組成が行われている。このような組織の戦略的な取り組みの検討の際に個人業績評価を活用する方法も考えることができるだろう。個人業績評価制度は、各教員の研究業績の情報収集や上長などとの意見交換、優れた研究成果への褒賞の情報提供などを通じて、教員間のボトムアップでの交流やネットワーキングを促進することが可能であるし、また、外部環境や政策課題を踏まえてトップダウンで設定される課題に適切な知識、スキルを持った研究者を配置するために評価結果情報を活用することも可能である。このように、組織として個々の研究者の適性或志向性に対応した評価制度とすることによって、組織内での適切な役割分担を目指した組織編制、エフォート管理等へと活用できるだろう。

## 5.3 効果の検証に基づく改善を

評価制度の導入から一定期間が過ぎた現在、被評価者等からのフィードバックを受けて評価のプロセス（評価者、評価項目、評価基準等）の改善が行われている。今後はさらに一歩進み、評価を実施することによって目的が達成されているか、つまり組織的な教育研究力の向上に結びついているかについて効果を検証し、改善へとつなげていくことが重要である。評価結果の活用、特に雇用形態の多様化への取組については緒に就いたばかりであり、試行錯誤の段階にあると言える。評価結果の活用によって狙い通りの効果が出ているか、あるいは予想しなかった問題が発生していないかを検証することが必要である。

<sup>40</sup> 前述の「4.1.2 外部環境の変化により、評価制度も多様化しつつある」参照。



研究者等の業績に関する評価に関する調査・分析報告書

平成 27 年 3 月

株式会社 三菱総合研究所

TEL (03)6705-6022