

独立行政法人の事例－産業技術総合研究所－

関根英二（産業技術総合研究所能力開発部門人事室）

（組織の概要）

ご紹介いただきました産業技術総合研究所・能力開発部門人事室の関根と申します。個人評価制度の説明に入る前に、産総研について簡単に紹介させていただきます。私どもの研究所は、経産省の所管団体でありまして、平成13年の4月に、旧通産省工業技術院の15研究所と計量教習所を統合して組織を再編し、誕生した研究所です。

旧工業技術院の研究所が合体してできた組織でありますから、研究分野が幅広く、ライフサイエンス分野、情報・エレクトロニクス分野、ナノテクノロジー・材料・製造分野、環境・エネルギー分野、地質分野、計量・標準分野といった、六つの研究分野を持っています。このように、多様な産業技術の研究を目的とした公的な研究機関です。

本部は霞ヶ関とつくば市にあり、そのほかに、北海道から九州まで全国9箇所に地域センターを配置しています。これらの地域センターは、それぞれの特徴ある研究を重点的に推進する研究拠点でもあります。総人数は、企業、大学、海外からの研究者を含めて約8,500人、このうち常勤の研究職員は約2,500人、事務職員は約700人です。

産総研では、「持続発展可能な社会を構築する」という基本概念のもとに、四つのミッションを定めています。持続発展可能な社会実現への貢献、産業競争強化等への貢献、産業政策の地域展開の貢献、産業技術政策の立案等への貢献といった四つのミッションを定め、研究を推進しています。産総研では、研究活動を推進するに当たって、研究職員、事務職員とも、「行動のための理念」というものを定めており、職員による自発的な委員会を立ち上げて、「社会の中で社会のために」をコンセプトとし、自主的に創案を作成して制定された産総研憲章に基づき、行動の理念を共有しています。

組織は、理事長、副理事長、理事の下に、研究推進、研究関連・管理、研究拠点といった形のフラットな組織構造をとっており、組織評価を行う評価部、内部監査を行う監査室、産総研のメインである研究推進を行う組織、研究センター、研究部門・研究ラボを中心とした組織、これらの研究推進をサポートする研究関連・管理部門、研究拠点といった組織で構成されています。研究センター、研究部門、研究ラボを、産総研では、研究ユニットと呼んでおり、これら研究ユニットは、六つの研究分野にそれぞれ分かれております。ライフサイエンス分野には16ユニット、情報通信エレクトロニクス分野には11ユニット、ナノテクノロジーには9ユニット、環境レベルには16ユニット、地質分野には5ユニット、標準計測には4ユニットの、合計61ユニットで研究を進めています。

産総研では、独自の研究概念を持っており、本格研究という考えのもとに、産総研の独自の研究概念であります第2種基礎研究を中心として、第1種基礎研究、いわゆる基礎研究から開発研究と呼ばれている製品化研究に至る連続的な研究を本格研究と位置づけて、組織運営の中核に備えています。

この本格研究を推進するために、産総研では、経営陣と研究者が双方向で行うワークショップを年11回程度、毎年度開催しています。これには理事長を含め、理事、経営陣、研究ユニット長、副ユニット長クラス、あるいは研究者の方々が参加して、産総研が目指す方向や、その本格研究概念といったところの共有化を図っているところです。

研究分野の研究員の構成は、ライフサイエンス分野が18%程度、情報エレクトロニクスが16%、ナノテクノロジー分野が17%、環境・エネルギーが24%、地質が10%、標準計測が15%となっています。

研究職員は2,487名、事務職員は704名、役員は12名です。産学官連携制度等によって受け入れた研究員等の実績は、2006年度で延べ5,300名ほどです。

(個人評価制度の概要)

産総研の個人評価制度は、職員の意欲向上、職員間の意思の疎通、職員の課題認識を図って、組織全体のパフォーマンスの向上を図ることを目的としています。また同時に、産総研のミッション、産総研憲章、研究者の行動規範を、職員間で共有する有効な手段としてとらえています。目的が、組織全体のパフォーマンスを向上させるところにありますので、産総研の個人評価制度は、評価のための評価ということではなくて、職員間のコミュニケーションを図るとか、マネジメントをきちんと行うといったツールとして活用しています。職員の個人レベルで何をしたらよいか考えることを重点にしており、そこが職員のやる気につながり、好循環を生んでいくのではないかと考えております。

個人評価の種類は、大きく二つに分かれており、毎年度行う短期評価と、一定の評価期間を置いて行う長期評価の二つから成っています。

短期評価は、目標管理型の絶対評価を基本にし、年間計画の設定、自己評価、1次評価、2次評価を基本にして、4段階の評価で実施しています。通常は5段階のところが多いと思いますが、中心化傾向を排除するという意味で、産総研では4段階の評価をとっています。評価結果については、職員の公正な処遇を行うという観点から、翌年度の業績手当、国の組織でいえば勤勉手当に該当するものへ反映しています。

長期評価は、職務遂行能力を基準にした絶対評価を基本としています。成果に対する評価は絶対評価ですが、人件費の制約がありますので、最終的には相対的に決まることもあるといった相反するところが存在しますが、基本は絶対評価を採用しています。

職務遂行能力については、職務方法を研究実施、研究経営、運営管理といった三つに分類し、職務方法ごとに職務遂行能力を設定しています。その職務遂行能力に達するか否かを、研究業績、あるいは業務業績等々を照らし合わせて絶対評価を行っています。

評価対象期間は、研究職員と事務職員について、それぞれ別に設定しています。長期評価においても多段階の評価を実施しており、ユニット長（産総研の組織構成であるユニットの長）が1次評価を行って、2次評価を人事評価委員会が審査し、昇格者を決定するといったプロセスを踏んでいます。人事評価委員会で審査をすることによって、公正性、客観性を確保しています。長期評価の結果については、昇格、昇給やキャリアパス形成に反映しています。

対象職員は、短期評価については、役員、任期の定めのない職員、任期付職員、契約職員のうち

研究ユニット長、あるいは研究グループ長に招へいされている研究員の方が対象となっています。長期評価は、任期の定めのない職員と、任期付の職員の中でも産業技術人材育成型の任期付研究職員を対象にして実施しています。短期評価では、研究ユニット長、研究関連管理部門長に対しては、理事長が直接評価しています。

(短期評価)

産総研は、フラットで自律的な組織運営を特徴としています。年度当初に、まずユニット長が組織運営に関わるポリシーステートメントを理事長に提出し、理事長と面談を行います。理事長からポリシーステートメントの承認を得ると、ユニット長は、ユニットとしての自由裁量権を与えられます。その自由裁量権を行使して、ユニット長は、事実的にユニットを運営するというオートノミーが、組織運営の原則となっています。

このポリシーステートメントの上位には、産総研の中期目標、中期計画があります。ポリシーステートメントでは、ユニットのミッション、研究開発方針、評価基準、成果普及に関すること、リスクマネジメントに関すること、コンプライアンスマネジメントに関することを明確化して理事長へ提出します。理事長の承認が得られたものを、ユニット長がユニット内で周知し、共有化を図ります。

オートノミーが組織運営の原則なので、業績手当の財源についてもユニット内で統一にし、全てユニットが運用するという形にしています。このように、能力開発部門は、評価の制度を作っていますが、能力開発部門が作っている制度は中心的なところであり、それ以外の実質的な運用は、ユニット内でそれぞれカスタマイズを行って、評価を行っているところが特徴となっています。

評価基準については、三つの評価軸を設定しており、研究業績、産総研内部への貢献、外部への貢献といった評価軸を基本に、ユニット長が独自にユニットの評価基準を設定し、これに基づいて短期評価が実施されています。

短期評価は目標管理型を基本にしています。元々は、民間企業の目標管理型を参考にしていますが、産総研独自でそれをカスタマイズして運用しており、自律的な研究ユニット経営を原則としていることから、短期評価もユニット長に委ねられています。ユニット長は、そのポリシーステートメントー研究関連管理部門につきまちは運営方針と呼んでいますーによって、ユニットの目指すべき中期的な課題、長期的な課題を、ユニット全体に共有していくのです。

職員が年間研究計画や業務計画を設定する際には、ポリシーステートメントをそのまま持つてくるのではなくて、1次評価者となるグループ長が、そのグループの年間計画、業務計画をまず設定します。中期目標、中期計画、ポリシーステートメントという形でブレイクダウンをして設定するのですが、グループ計画を作成するにあたっては、グループ長がグループ内の会議を開くなどして、グループ員とともに、自分たちのグループの与えられているミッションが何かといったところを議論しながら、グループの年間計画を作成します。それを受けて、職員が、個人レベルでの年間計画、業務計画を設定する。それを上司に提出し、上司は、それが組織目的やグループ目標に的確に反映されているかどうか。あるいは個人の能力に照らして適切な研究業務計画になっているかをチェックし、面談等を通じて合意形成を図っていきます。個人の目標設定に当たっては、単に1年間のやるべきことを設定するのではなくて、長期的な視点に立ったものであるかといった点や、何年か先

を見据えたチャレンジングな目標になっているかといったところも、グループ長と相談しながら決定していきます。

年度末では、年間計画をどのように達成したかといった評価を行います。職員は、自己評価表、業績リスト、業績集計表を作成し、上司に提出します。目標を設定し、年度末に成果報告をして、それで短期評価が終わりというのではなくて、むしろ目標を設定したあとから期末にかけての、期中でのプロセスが非常に重要であると考えています。先ほど述べたように、グループ計画を作成するに当たっては、ユニット内でユニットの幹部クラスの会議を開いたり、グループ長を集めてグループ長会議を開いたり、あるいは、グループ内でグループ会議を開くといったように、それぞれのレベルに応じて会議を開き、トップダウンだけではなく、ボトムアップ的な計画の設定を実施していますが、最初に立てた計画を年度末まで変えないといったことはありません。グループの中でグループ長がマネジメントをしっかり行うことが重要と考えていますので、研究課題が順調に進んでいるところであれば、期中に新たな課題を追加していったり、あるいは予期せぬトラブルが発生して計画が遅延するかもしれないといった場合には、ユニット長と相談して、合理的な理由があるのであれば、柔軟に計画を変更するといったことを行っています。したがって短期評価では、期中でのコミュニケーションを重点として掲げています。

上司は、期末で、職員の頑張りといったところも評価を行うわけですが、その際にも、上司がいきなり評価を下すのではなくて、まず職員自らが自分の評価について自己評価表をフォーマットに即して作成し、同時にエビデンスとして、業績リスト（業績集計表）を作成します。これらはすべてイントラネットのシステムによって作成することが可能となっています。業績リストについては、様々なデータベースがイントラ内にあり、研究成果発表データベース、知的財産システム、広報データベースなどに登録されている業績について、個人評価システムの方でボタンを押すと、それらの業績が自動的に業績リストの集計表に集まる形になっています。

先ほど、評価は4段階であると申し上げましたが、自己評価表もそちらとリンクしており、課題についてA、B、C、Dの中から、自分ではどのランクに値するのかを、自己採点し、自己採点に係るコメントを記入して、自己評価表を完成させます。自己評価表を上司に提出して1次評価が始まりますが、1次評価では被評価者との面談を行うことを義務づけています。被評価者と十分なコミュニケーションをとって、研究業績や研究成果を出すまでの経緯、「成果は出なかったけれども、もうすぐ種が出る、そこまで来ている」などといった中間の取り組み方についても、きちんと相互理解を図る形で面談が行われます。グループ長は、ユニットの評価基準に照らして評価を行い、1次評価の考課表を完成させてユニット長に提出します。ユニット長は、1次評価者の考課、あるいは研究者本人が行った自己評価について、ユニット内での貢献、組織への貢献、研究業績といったところを総合的に評価し、考課表を完成させます。短期評価で一番大事なのは、最後のところだと思いますが、評価後もフォローアップをすることで、職員の課題解決を支援していきます。考課表の開示をもって1年間の短期評価のプロセスは終了しますが、そこで発見された課題、では次の年に何をやっていけばいいのかといった課題を認識するところが重要なので、上司は、部下のパフォーマンスの向上を手助けするという認識を持って、その後のフォローアップを行い、研究者個々人の課題解決に向けて、支援をしていきます。ですから、1年間の短期評価のプロセスは終了するけれども、そこからまたスタートする形であると、短期評価を捉えています。

資料では、短期評価の評点の分布をグラフで示しました。平成13年度に産総研にした時点から個人評価制度を導入しており、発足した当時は、A評価18%、B評価69%、C評価13%といった分布になっていましたが、平成15年以降は、おおむねA評価は3割台、B評価は6割台、C評価は1割未満といった傾向になっています。このように評価の傾向が大体同じになっているところを見ますと、短期評価における評点のレベル感というものが定着してきているように思われます。

A、B、C、Dの評価区分の基準として、能力開発部門で設定しているのは、一点だけです。年間計画を100%達成した場合は、評価区分をBとする一ここだけを基本に設定し、あとは、Aにするか、Bにするか、Dにするかといったところの評価基準については、ユニットに任せています。

短期評価の結果は、先ほど申し上げたとおり、被評価者への業績手当へ反映しています。また、グループ長においては職員の課題解決の支援、ユニット長においては、ユニットの運営に生かしており、我々能力開発部門では、制度の検討や評価者研修に反映しています。

産総研では毎年度、短期評価が終了したあとに、職員に対する意識調査アンケートを実施し、産総研での評価制度がどれだけ定着しているかをサーベイしています。19年度に実施した短期評価のアンケートでは、我々が目指している短期評価の目的である、コミュニケーションを促進する手段として評価制度が定着し、特に自己の課題が認識できるようになったという声が多く、評価に納得しているという職員が3分の2を占めています。その一方で、評価結果への不満、コメント内容への不満、プロセスでの不満が見られます。これらの不満を具体的に見て言えることは、上司とのコミュニケーションの欠如や人間関係がうまくいっていないといった、人に関わる部分の不満が大多数だということです。短期評価の不服申し立てでは、「あの人に評価されるのはイヤだ」などといった、個人と個人の問題のような部分が多い傾向にあり、制度そのものへの不満はあまり聞こえてこないように思います。

(長期評価)

長期評価は、短期評価の積み重ねというスタンスをとっておらず、短期評価と全く別の制度として運用しています。したがって、短期評価の結果を、そのまま長期評価のエビデンスとして使う形ではなくて、長期評価については、被評価者が作成する自己アピール票や業績リストとユニット長が作成する総括評価表を活用して評価を行います。長期評価は、昇格という職員の処遇に大きな影響を与える制度です。産総研の場合、俸給表は1級から5級の5段階ですが、その級を上げるための審査が、この長期評価になります。級が一つ上がることで、生涯賃金に与える影響がかなり大きくなることから、職員に対しては、長期評価の考え方を整理して明確化した「長期評価における評価の視点」というものを公開しています。22ページぐらいにわたって、産総研における長期評価の視点、評価軸とその項目、分野別の評価の視点、評価のポイント、職務遂行能力の具体例とエビデンス例などを明示し、イントラネットを通じて職員に公開しています。

級ごとの職務遂行能力については、平成18年度に「産総研における新たなキャリアパス設計」というものを取りまとめ、そこで職務方法という人材ポートフォリオというものを定めました。それと昇格級をマトリックスにし、横軸の職務方法と縦軸の昇格級の交差する部分を職域と呼んで、各々における職務遂行能力を定めて、評価の基準としています。長期評価の評価軸は、短期評価と同じで、研究業績、業務業績、内部貢献・外部貢献といった三つの評価軸を基本として、総合的に評価

しています。

長期評価は、一定の評価対象期間を経過した職員を対象に実施しています。能力開発部門から、一定の評価対象期間を満たした職員に対して、年度当初に通知を行い、本人から、評価を受けるか否かといった意思表示を行っていただきます。評価を受けると意思表示した職員からは、自己アピール表、業績リスト等が提出されます。次いで、ユニット長が、ユニットにおける評価の視点で1次評価を実施し、総括評価表を作成して、2次評価を実施する人事評価委員会に提出します。人事評価委員会は、委員長が副理事長、副委員長が理事、研究系から1名、事務系から1名。委員は、理事、研究コーディネーター、研究関連部門長、企画本部、能力開発部門等から選出されています。専門委員は、副委員長クラス、研究関連管理部門の次長シニアクラスであり、事務局は、我々能力開発部門が担当しています。人事評価委員会は、研究実施部会と研究経営運営管理部会の二つの部会に分かれており、各々の部会の中で、それぞれ分野別審議、級別審議を実施しています。産総研は六つの研究分野を持っていますので、それぞれの専門性の観点から、まず分野別審議を行ってから、級別審議に入ります。人事評価委員会においても、分野別審議、級別審議といった多段階の人事評価を行っており、それによって、公平性、客観性を確保しています。

長期評価の結果は、昇格、昇給に反映されます。5級在級者は、7年目毎に評価を行って、顕著な業績がある場合は、特昇に反映させています。そのほかに、キャリアパスの選択の参考としても活用しています。研究職員、事務職員ともに、自分の持っている能力や適性を遺憾なく発揮できるよう、評価を通じて、その能力、適性を発見する。事務職員の場合は、研究経営、運営管理といった二方向のキャリアパスがあり、研究職員の場合は三方向のキャリアパスがありますが、研究職員であれば、研究推進の方に進むのか、研究経営の方に進むのか、運営管理の方に進むのかといった、キャリア選択の参考にしています。

長期評価のプロセスについては、ユニット長が1次評価を行って、総括評価表を作成するとともに、長期評価を受ける被評価者のユニット内での順位づけを行って、エビデンス（業績リスト、業績集計表、あるいは、それぞれの証拠物である論文の別刷りなど）と一緒に人事評価委員会に提出し、人事評価委員会で審査を行います。必要に応じて面接を行うことになっていますが、事務職員は、4級以上の職員については、人事評価委員会の面接を必ず受けることになっています。

人事評価委員会では、昇格候補者を決定し、本人へ返却する評価結果通知文を作成します。評価結果通知文は、人事評価委員会が一方的に本人に返すのではなく、評価結果通知文案というものをまず作成してから、ユニット長とすり合わせます。ユニット長の見目から評価結果通知文を評価していただき、それらを反映させて評価結果通知文を完成します。それら一連の流れが終了したところで、人事評価委員会が理事長へ報告し、理事長が承認した後に、本人へ評価結果通知文が開示されるとともに、10月1日に昇格昇給の発令が行われます。結果通知を受けた本人は、その結果通知文に納得すればいいのですが、不明な点や納得できない点については、不服申立を行うことができます。不服申立の前には、評価結果通知文の内容確認ができる一定の期間を設けています。この間に、職員からユニット長に、「わたしの評価結果はこうだったけれども、ここはどのように評価されているのだろうか」といったところや、「この辺りは事実誤認ではないか」といったところなどを尋ねます。そこで大半の方々には納得されるのですが、昇格が見送られてしまった方で、どうしても納得できないといった場合には、不服申立担当理事に対して不服申立を行うことができます。

産総研では、短期評価、長期評価のそれぞれに不服申立制度を設けています。短期評価の場合は、考課表という形で、被評価者へ、評価区分とコメント、研究業務の実施における改善点や今後の方向性などを開示しますが、それらに対して不服があれば、不服申立を行うことができます。担当理事が申立を受け、調査裁定を行って、場合によっては、評定やコメントの変更を行うなどの対応をしています。長期評価では、人事評価委員会から、所属ユニット長のほうへ評価結果の内容の説明を行い、まずユニット長の理解を得る。次いで被評価者のほうへ、評価結果通知文によって、研究業務の実施に関して評価した点や改善すべき点、今後の方向性といった審査の結果を開示する。被評価者はそれを受けて、納得できない場合には不服申立を行う。こちらも、長期評価の不服申立担当理事が調査裁定を行い、結果通知文の変更、あるいは再審査というプロセスを踏むといった対応を行っています。

簡単ではございますが、産総研における個人評価制度についてご紹介申し上げました。

(質疑応答)

質問者：三点お伺いします。短期評価の業績手当というのは、金額的には総給料の何%程度なのかというのが一点です。二つめは評価に関わる方々の訓練はどうなっているのか。つまり、評価マインドを持っていない人が権限だけ与えられているということが、大学では多いように感じるのですが、産総研ではどのように訓練しているのでしょうか。三点目は、不服申立の担当理事は評価委員会のメンバーときちんと分離しているかどうかです。よろしくお願いします。

関根：1点目については、評価の高い人の場合は当然比率が上がるわけで、低い方は下がるといったことがありますが、給与制度的には1割程度となっています。

2点目ですが、能力開発部門には能力開発センターとあって、研修を行う部署があり、そこで評価者研修を実施しています。平成17年度までは毎年実施していましたが、グループ長が忙しいということもありますし、評価者研修以外にも様々な研修がありますので、1次評価者の負担軽減ということから、3年に1度の実施に変更しています。なお、新たに管理職になられた方については、毎年、管理職研修の中で評価のスキル向上を図るためのカリキュラムを組んでおり、その中で制度の理解や、コミュニケーションスキルの向上を図るためのコーチングなどといった講座を設けています。

3点目に、不服申立の担当理事が評価委員会と分離していないのかという点ですが、長期評価の方は対象人数が多くなっていて、平成19年度では1,000人近くの長期評価を行っていますので、理事のほとんどが人事評価委員として評価を行っていただいています。その中で、研究実施部会長、研究経営運営管理部会長それぞれの部会長に、不服申立の担当をしていただいています。不服申立のサポートは、われわれ能力開発部門のほうで行っています。

AIST

産業技術総合研究所の個人評価制度

産業技術総合研究所 能力開発部門

社会のために - Introduction for Innovation 1 ©2007 AIST 産業技術総合研究所

AIST

産総研概要

社会のために - Introduction for Innovation 2 ©2007 AIST 産業技術総合研究所

AIST

産総研のミッション

産総研では、「持続的発展可能な社会を構築する」という基本理念のもとに、経済産業政策との整合性を図りつつ、リスクの高い革新的技術シーズの創出と、実効ある研究成果の市場化を促進することを旨とし、次の4つのミッションを定めています。

- **持続的発展可能な社会実現への貢献**
自然と共生した安全・安心で質の高い生活の実現に資する研究開発を戦略的に推進します。
- **産業競争力強化等への貢献**
産業技術の革新による産業競争力の強化及び我が国の産業構造変革の推進に貢献します。
(イノベーションハブ機能の強化)
- **産業政策の地域展開への貢献**
地域の技術的特性を踏まえた世界水準の研究開発を実施します。
また、地域の産学官との連携強化による地域産業技術の発展に貢献します。
- **産業技術政策立案等への貢献**
産業科学技術動向に関する情報収集・分析により、国が取り組むべき研究開発課題を抽出し、中長期的な産業技術戦略に関する政策立案に貢献します。

社会のために - Introduction for Innovation 3 ©2007 AIST 産業技術総合研究所

AIST

産総研憲章「社会の中で、社会のために」

憲章
「社会の中で、社会のために」

社会動向の把握
知識と技術の創出
成果の還元
責任ある行動

産総研の社会における意味づけを全体で共有する「憲章」を制定。これは職員（研究職と事務職）の代表による委員会で、「社会の中で、社会のために」をコンセプトとして、自主的に草案を作成、制作されたものです。

社会のために - Introduction for Innovation 4 ©2007 AIST 産業技術総合研究所

AIST

産総研組織図

(2007年5月1日現在)

社会のために - Introduction for Innovation 5 ©2007 AIST 産業技術総合研究所

AIST

分野別の研究ユニット

研究センター (1)	研究部門	研究分析 (2)	研究コア (3)	研究センター (4)
ライフサイエンスセンター	生物機能工学 ニューロシステム工学 生体分子工学 生体材料工学	人間機能工学 脳神経工学 生体材料工学 生体分子工学 生体材料工学	シグナル分子工学 脳神経工学 生体材料工学 生体分子工学 生体材料工学	研究センター (4)
情報工学センター	情報工学 情報工学 情報工学 情報工学	情報工学 情報工学 情報工学 情報工学	情報工学 情報工学 情報工学 情報工学	研究センター (4)
環境・エネルギーセンター	環境工学 エネルギー工学 環境工学 エネルギー工学	環境工学 エネルギー工学 環境工学 エネルギー工学	環境工学 エネルギー工学 環境工学 エネルギー工学	研究センター (4)
地球環境センター	地球環境工学 地球環境工学 地球環境工学 地球環境工学	地球環境工学 地球環境工学 地球環境工学 地球環境工学	地球環境工学 地球環境工学 地球環境工学 地球環境工学	研究センター (4)

(2007年8月1日現在 研究ユニット数 81)

社会のために - Introduction for Innovation 6 ©2007 AIST 産業技術総合研究所

AIST

6分野と本格研究

人類的課題への貢献

開発・実用化

産業界との連携

シナリオに基づく“連続的な研究”

産業界総合研究所の全ての研究ユニットは、6つの専門分野に分かれています。シナリオに基づく具体的な研究課題に、分野の異なる研究者が幅広く参加できる総合的な体制を確立し、「第1種基礎研究」を軸に、「第1種基礎研究」から「製品化研究」に至る連続的な研究を「本格研究」として推進することを、組織運営の中心に据えています。

情報科学
電子デバイス
エレクトロニクス
産総研の6分野
ナノテクノロジー
材料・製造
環境・エネルギー
基礎的・応用的研究

産業界総合研究所

産業界総合研究所

AIST

産総研概要

人員

2007年4月1日現在

常勤職員	2,487名
研究員数	704名
事務職員数	3,191名
2007年4月1日現在	計 5,191名
他役員	12名

2006年度受入実績

ポストク	約 600名
企業から	約 950名
大学から	約 2,000名
その他法人から	約 900名
海外からの研究費	約 350名

研究分野別の研究職員構成

情報科学 14%
電子デバイス 14%
材料・製造 17%
環境・エネルギー 24%
情報科学 14%

産業界総合研究所

AIST

①個人評価制度の概要

産業界総合研究所

AIST

個人評価制度の目的

個人評価制度は、評価プロセスを通じて、

- 職員の意欲向上
- 職員間の意思疎通
- 職員の課題認識

を図り、組織全体のパフォーマンスを向上させることを目的としている。

行動
プロセスを通じて共有

産総研のミッション
産総研憲章
研究者行動規範

産業界総合研究所

AIST

個人評価制度の種類

- 産総研の個人評価制度は、毎年度行う『短期評価』と一定の評価対象期間を経て行う『長期評価』の2つからなる。

短期評価は目標管理型の絶対評価を基本

- ・ 年間計画の設定、自己評価、一次評価(面談)、二次評価を基本
- ・ 評価は4段階(A、B、C、D)で実施
- ・ 評価結果は翌年度の業績手当に反映

長期評価は職務遂行能力を基準にした絶対評価を基本

- ・ 職務遂行能力を職務方法毎(研究実施、研究経営、運営・管理)に設定
- ・ 評価対象期間は研究職員、事務職員の別により設定
- ・ 人事評価委員会による審査で公正性、客観性を確保
- ・ 評価結果は昇格、昇給及びキャリアパス形成に反映

産業界総合研究所

AIST

個人評価制度の対象職員

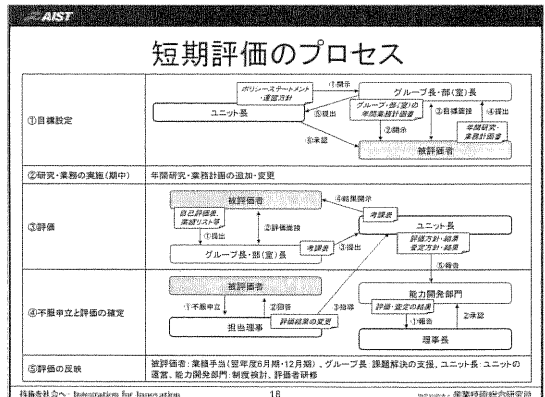
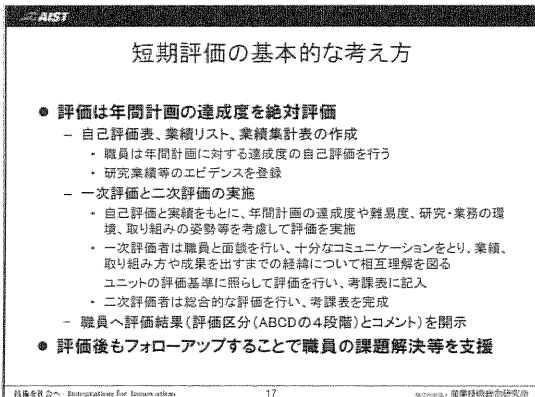
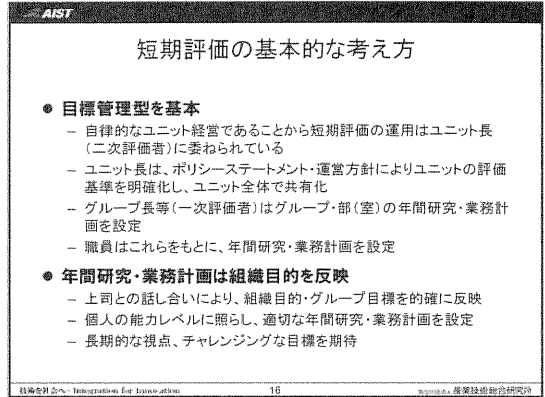
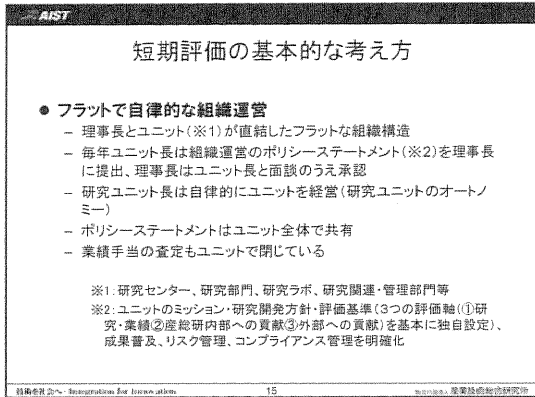
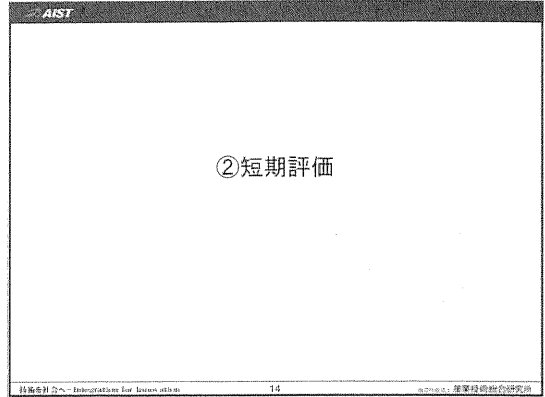
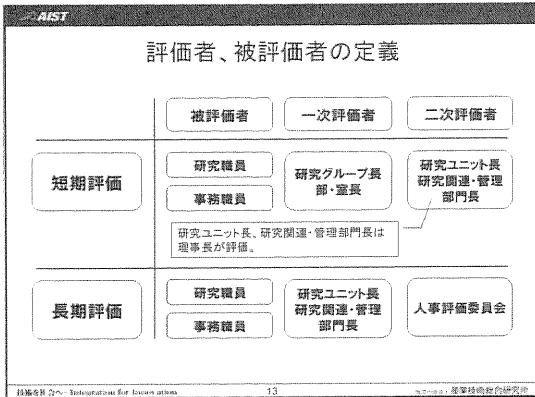
契約種別	短期評価	長期評価
役員	○	—
任期の定めのない職員	○	○
任期付職員	○	○
契約職員	○	—

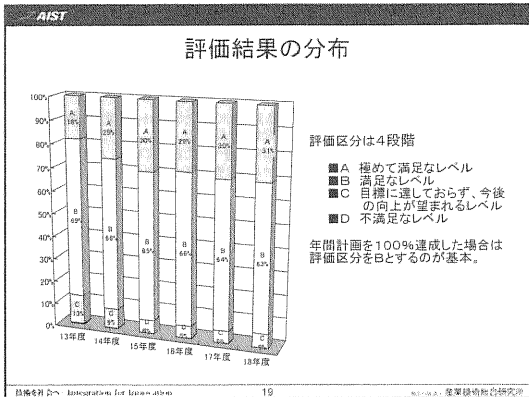
短期評価対象職員: 若手育成型任期付研究職員(16年度まで)、産業技術人材育成型任期付研究職員(18年度から)

長期評価対象職員: 研究テーマ型任期付研究職員、招へい型任期付研究職員、特定業務任期付研究職員

契約職員対象職員: 5号職員(招へい研究員(ユニット長等))、1号職員(特別研究員)、2号職員(テクニカルスタッフ)、3号職員(アシスタント)、4号職員(技術専門職)、6号職員(シニアスタッフ)

産業界総合研究所





短期評価に対する職員の意識

19年度の短期評価アンケートでは、評価はコミュニケーションを促進する手段として定着し、特に自己の課題が認識できるようになったとの声が多く、評価結果に納得している職員は3分の2である。一方、右記のような不満の声もある。

評価結果への不満
 成果の記載漏れで正当な評価でない
 二次評価が一次評価の追認のみで形式的
 控えめの自己評価がそのまま評価結果
 頑張ったのにマイナス評価

コメント内容への不満
 コメントが具体性に欠け理解できない
 コメントの指摘が事実と異なる
 見解の相違がある

プロセスでの不満
 評価面談がなかった
 評価面談で不適切な発言があった
 評価の基準がおかしい

③長期評価

長期評価の基本的な考え方

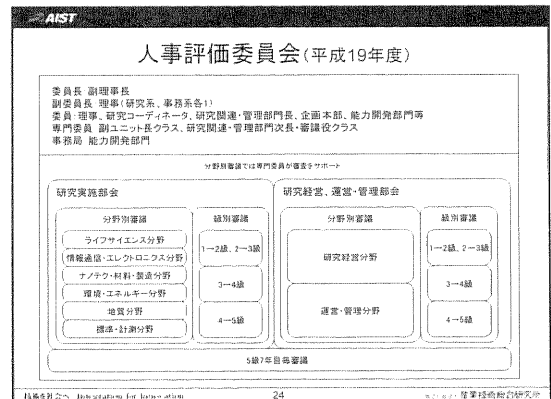
- 長期評価の考え方を明示した「長期評価における評価の視点」を職員へ公開
 - 職務方法と昇格級毎に職務遂行能力を明示
 - 分野毎の評価の視点、評価ポイント、エビデンス例などを明示

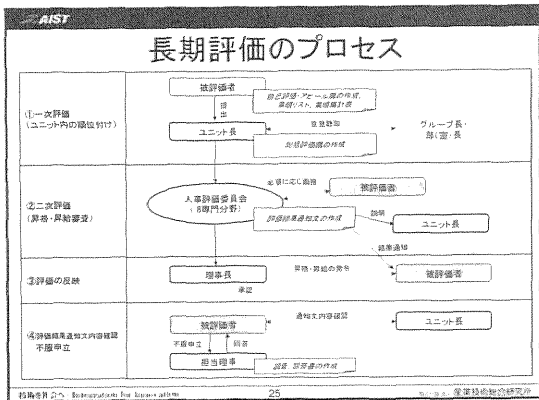
職務方法	研究実施			研究経営			運営・管理		
	推進	展開	発展	主体	推進	展開	主体		
1級評価	高	高	高	高	高	高	高		
2級評価	基	基	基	基	基	基	基		
3級評価	中	中	中	中	中	中	中		
4級評価	基	基	基	基	基	基	基		

- 長期評価は3つの評価軸で総合的に評価
 - ① 研究・業務業績(本格研究の推進、社会的インパクトを重視)
 - ② 内部貢献(マネージメントへの貢献)
 - ③ 外部貢献(経済産業省等への貢献)

長期評価の基本的な考え方

- 長期評価は一定の評価対象期間を経過した職員を対象に実施
 - 職員は自己アピール票、業績リスト等を提出
 - 評価対象期間の実績や貢献を多様なエビデンスでアピール
 - ユニット長が一次評価を実施
 - 3つの評価軸を基本にユニットにおける評価の視点で評価
 - 人事評価委員会が二次評価を実施
 - 人事評価委員会や研究分野毎の人事評価専門委員会が審査することにより、公正性、客観性を確保
- 評価結果は昇格あるいは昇給(5級7年目毎)に反映されるとともに、キャリアパス選択の参考となる。





不服申立制度

- **短期評価**
 - ・ 被評価者へ考慮表として評価区分(ABCD)とコメント(研究・業務の実施における改善点や今後の方向性)を開示。
 - 評価結果に不服があれば、不服申立をすることができる。担当理事が調査、裁定を行い、評点やコメントの変更するなどの対応を行う。
- **長期評価**
 - ・ 人事評価委員会から所属ユニット長へ評価結果通知文の内容説明。
 - ・ 被評価者へ評価結果通知文により昇格・昇給審査の結果(研究・業務の実施における評価した点や改善すべき点、今後の方向性)を開示。
 - 評価結果に不服があれば不服申立をすることができる。担当理事が調査、裁定を行い、評価結果通知文を変更する、あるいは再審査などの対応を行う。

技術者社会へ - Integration for Innovation 26 株式会社 産業技術総合研究所

