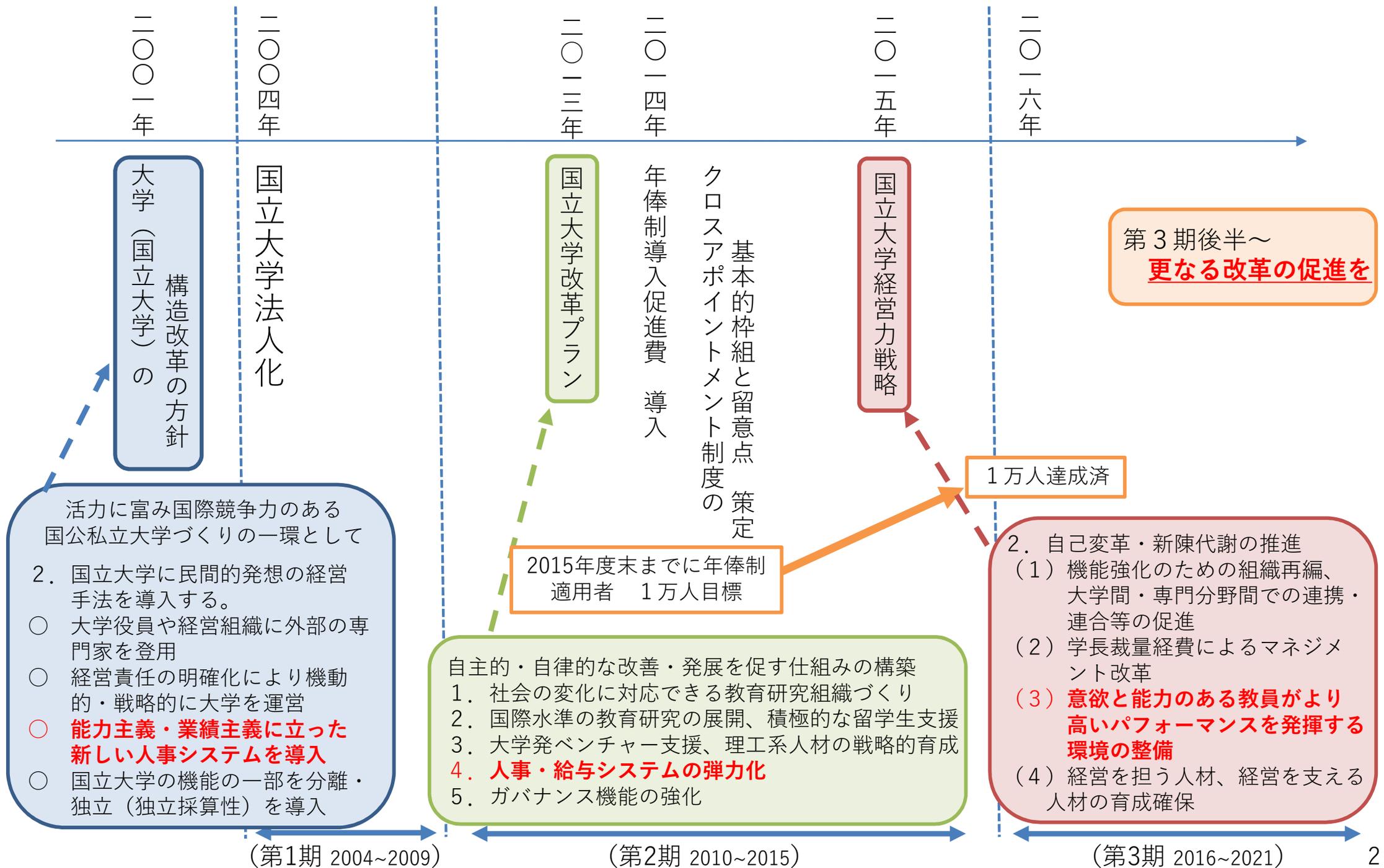


# 人事給与マネジメント改革の動向 及び今後の方向性

文部科学省 高等教育局 国立大学法人支援課

# 国立大学法人等人事給与マネジメント改革の流れ



# 閣議決定文書における人事給与マネジメント改革関連の主な部分

## ○経済財政運営と改革の基本方針2018

適切かつ実効性のある評価に基づく年俸制の導入拡大等を通じて人材流動性の向上、若手の活躍機会創出を図るとともに政府の競争的資金について若手研究者の支援に重点化を図る

## ○未来投資戦略2018

人材の流動性の向上・若手の活躍機会の創出を図るため、国立大学教員について、適切かつ実効性のある評価に基づく年俸制の完全導入を目指して段階的に拡大し、シニア教員について、在職期間の長期化により処遇が有利にならない仕組み (※) を整備するなど的人事給与マネジメント改革を進める。加えて、給与面でのインセンティブ設定等により民間資金等を柔軟に活用したクロスアポイントメント制度を積極的に活用する (※) 例えば、退職手当の在り方の見直し、任期制の導入、国家公務員の定年の引き上げに関する検討動向等を反映した給与水準の見直し等

## ○統合イノベーション戦略

○ 若手研究者の活躍機会の創出、人材の流動性の向上、教員のモチベーションの向上及び国立大学の機能強化のため、年俸制の導入や厳格な業績評価に基づく処遇を始め、様々な取組の併用により人事給与マネジメント改革を効果的・積極的に進める

○ 厳格な業績評価に基づく給与水準の決定の仕組みによる年俸制 (※) の完全導入を目指し、国立大学の新規採用教員は原則導入、一定年齢以上の在職シニア教員への導入についても大胆に加速を図り、国立大学の教員について当該年俸制を段階的に拡大

(※) 厳格な評価に基づく業績給が設定されている年額ベースの給与制度であって、退職手当の分割・前払いを伴わないものも含む。なお、退職手当を伴うものであっても、在職期間の長期化により必ずしも処遇が有利になることとはならないものとする。

○ その上で、国立大学は、若手教員に対して、研究教育意欲の向上や能力開発・発揮に資するよう、学長裁量経費等を適切に配分

○ 文部科学省は、内閣府（科技）と協議し、年俸制の導入を始めとする人事給与マネジメント改革 (※1) を促進するため、2019年度 (※2) から国立大学法人運営費交付金の機能強化再配分 (※3) や学長裁量経費に関する評価に、各国立大学における人事給与マネジメント改革の進捗等を反映

(※1) シニア教員の流動性向上も含む。(※2) 国立大学法人第三期中期目標期間の下半期（2019年～2021年度）で、当該年俸制の導入を含む人事給与マネジメント改革の取組状況を検証し、第四期中期目標期間（2022年度～2027年度）における各国立大学法人の中期計画には人事給与マネジメント改革を位置付ける。(※3) 国立大学法人第三期中期目標期間（2016年度～2021年度までの6年間）においては、各国立大学の運営費交付金から拠出された財源（これまで毎年約100億円）を評価結果に基づいて再配分しており、2018年度までの3年間で約300億円が大学の「基幹経費」から「機能強化経費」に移行。

○ 内閣府（科技）及び文部科学省は、国立大学法人第三期中期目標期間中に、年俸制導入の効果や業績評価の状況等を始め人事給与マネジメント改革の進捗状況を定期的に検証、公表し、必要に応じて改善

○ 国立大学は、シニア教員の流動化を加速するため、上記年俸制の導入促進に併せ、厳格な業績評価に基づく処遇とともに、教員年齢構成の適正化が図られるよう、在職期間の長期化により当然に処遇が有利になることのない仕組み (※) を整備

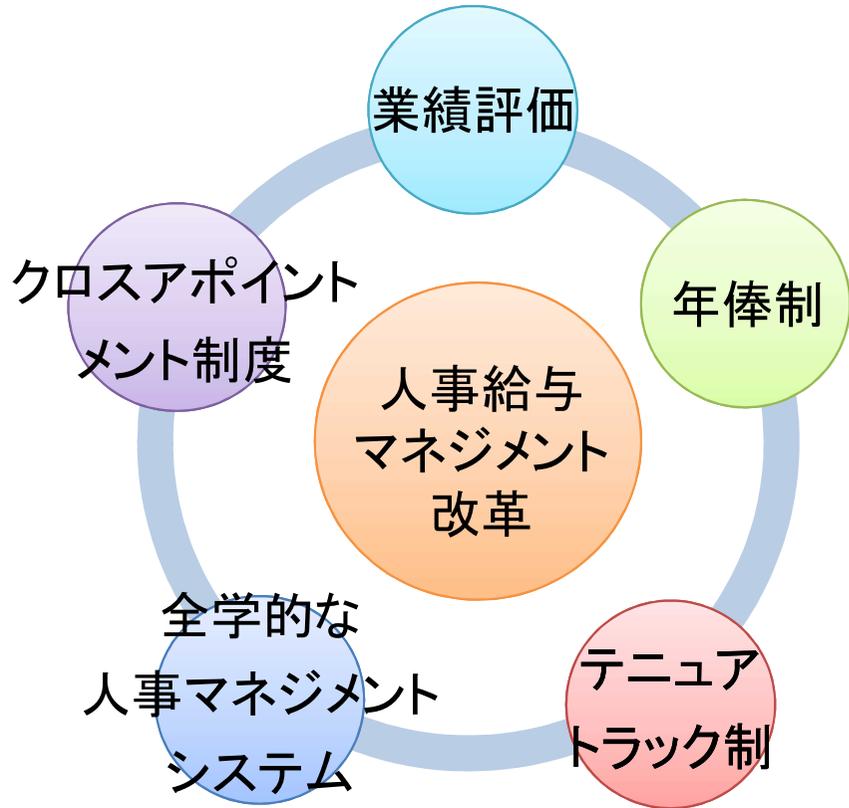
(※) 例えば、退職手当の在り方の見直し、任期制の導入、国家公務員の定年の引き上げに関する検討動向等を反映した給与水準の見直し等

○ 内閣府（科技）及び文部科学省は、各国立大学における上記取組状況を定期的に検証・評価

○ 国立大学は、外部資金確保の重要なツールとして、民間企業や海外教育研究機関とのクロスアポイントメントを積極的に行い、こうした民間企業等からの資金を柔軟に活用して、クロスアポイントメントを実施する教員に対して給与面でのインセンティブを付与3

# 国立大学法人等の人事給与マネジメント改革の推進

- 教員のモチベーションを向上させ、若手・女性・外国人等多様で優秀な人材の確保に資する人事給与制度の実現により、従前からの人事給与マネジメント改革を達成し、教育研究力の伸長を図る。
- 各法人が自律的に各取組をパッケージとして進める改革の進展を、運営費交付金に反映することで加速するほか、改革の丁寧な検証を行うことにより、より合理性・実効性ある改革の展開を図る。



## 改革の方向性

- 研究分野・職種・年齢層に応じた全学的で厳格な業績評価の実施と処遇への適正な反映
- 一定の役割を果たした現年俸制の仕組みを見直し、業績評価に基づく年俸制の全面導入を目指して段階的に拡大
- テニュアトラック制やクロスアポイントメント制度を活用した多様で優秀な人材の確保
- 全学戦略に基づく教員配置を可能とする、合理的・実効性ある全学的な人事マネジメントシステムの構築
- 人事給与マネジメント改革の取組・効果を検証・共有

## 改革促進支援

- 運営費交付金の在り方の見直しにより、各大学の人事給与マネジメント改革を促進

第3期

下半期（2019～2021年度）

第4期（2022年度～2027年度）

## 人事給与マネジメント改革

各大学において、各取組をパッケージとして、効果的・実効性ある改革を進める。

運営費  
交付金へ  
の反映

検証

中期計画に位置付け

毎年度、評価、資源配分

# それぞれの取組の基本的な考え方

## 1. 業績評価

大学等組織の評価として認証評価や法人評価が確立されてきた一方で、教員個人の評価として単なるエフォート管理ではない業績評価の徹底は不可避。

- 大学や学部等のミッションに応じた各教員の的確な目標設定、また、その業績の適切な評価が、大学の教育研究力向上、組織強化につながる。
- 月給制と年俸制といった給与区分の違いに関わらない、分野・職種・年齢の特性に考慮した、誰もが納得しモチベーションが高まる業績評価とすることが必要。

## 2. 年俸制

退職手当の有無にかかわらず、固定的な給与である「基本給」と業績評価により決定する「業績給」からなる給与体系で、年額の給与（年俸）が設定されているもの。

- 国家公務員型の給与体系から能力・成果主義による弾力的賃金の実現。
- 組織の活性化、教員の意識改革、優秀な人材の確保につながる。

## 3. クロスアポイントメント制度

研究者が二つ以上の機関に雇用されつつ、一定のエフォート管理の下で、それぞれの機関における役割に応じて研究・開発及び教育に従事する制度。

- 新たなイノベーションを創出するため、大学や公的研究機関等の技術シーズが円滑に民間企業に「橋渡し」されるように基礎研究、応用研究・開発、実証、事業化といった各段階を担う優秀な人材が、大学、公的機関や企業等の壁を越えて、複数の機関において活躍できるようにすることが重要。

## 4. テニユアトラック制

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、審査を経てより安定的な職を得る前に、任期付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制度。

- 優秀な若手研究者が、競争的環境を勝ち抜いて安定的ポストに採用されることで、充実した自律的な研究環境と高い研究成果が期待される。

## 5. 全学的な人事マネジメントシステム

大学のミッション・戦略に基づき、若手、女性、外国人など多様で優秀な人材を確保、教員配置できる人事マネジメントシステム。

- 教教分離、ポイント制などの取組がガバナンス強化へつながる。

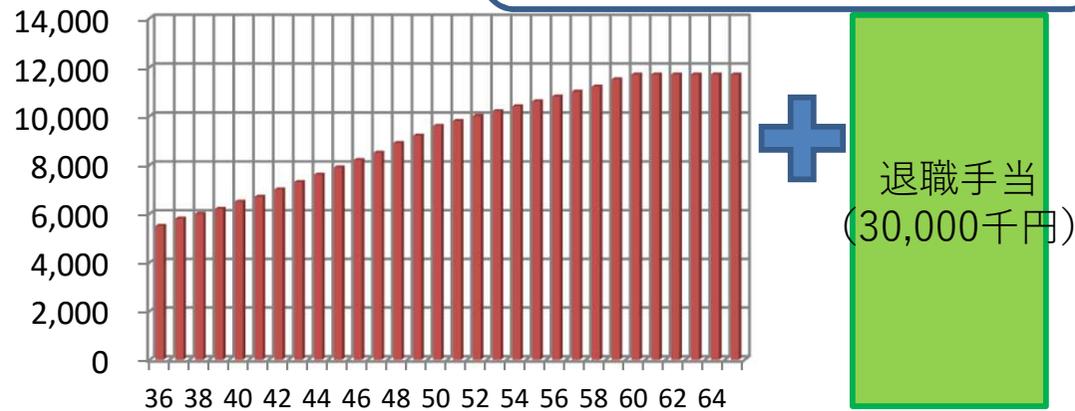
# 国立大学法人等における年俸制（年俸制導入促進費）の導入について

- ◆ 「国立大学改革プラン」（平成25年11月）→人事・給与システムの弾力化について、改革加速期間（～平成27年度）中に「1万人規模で年俸制・混合給与を導入」
- ◆ 平成26年度予算から、適切な業績評価に基づいた給与体系の構築に資するため、退職手当の配分方法を見直し、運営費交付金において「年俸制導入促進費」を措置

## 年俸制導入促進費

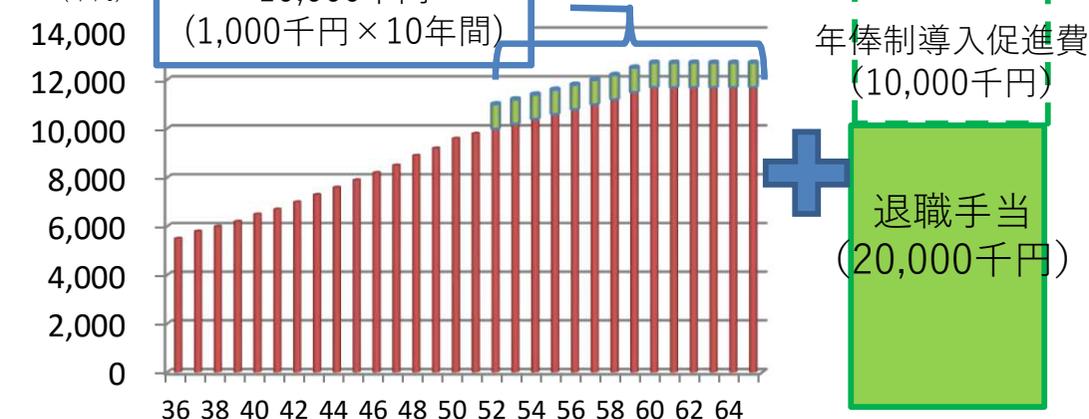
### 【月給制】

(千円)



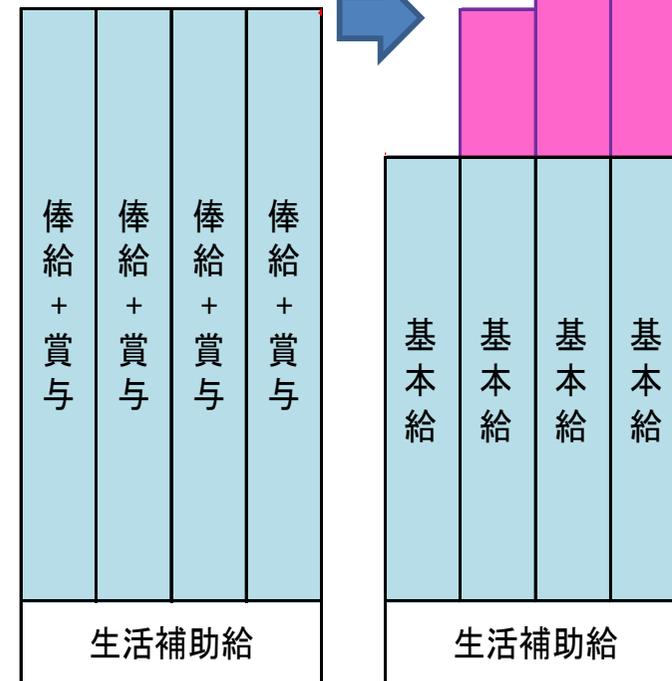
### 【年俸制導入促進費（年俸制）】

(千円)



## 給与体系

- 業績評価を踏まえた魅力ある年俸制給与体系の構築



年俸制導入促進費の他、学長裁量経費、自己財源による更なるインセンティブの付与

業績給  
(年俸制導入促進費等を財源とするが、配分は大学の裁量)

俸給・賞与等の水準を見直し、業績給へ

<月額給与制>

<年俸制>

# 国立大学法人等における年俸制等の取組状況について

## 取組状況について(H29.10現在)

### ◆年俸制実施状況について

現在実施中 83大学 (96.5%)  
 計画中・検討中 3大学 ( 3.5%)

### ◆年俸制導入による効果について (複数回答)

業績を反映した給与の適正化 60大学 (72.3%)  
 優秀な教員の確保 48大学 (57.8%)  
 学内組織の活性化 26大学 (31.3%)  
 シニア教員の流動性の向上 10大学 (12.0%)

### ◆教員の業績評価

すべての国立大学で実施

### ◆業績評価の活用

年俸制の給与への反映 76大学 (88.4%)  
 賞与に反映 58大学 (67.4%)  
 月給制の昇降給への反映 55大学 (64.0%)  
 任期・雇用更新等に反映 27大学 (31.4%)  
 研究費等予算配分に反映 14大学 (16.3%)

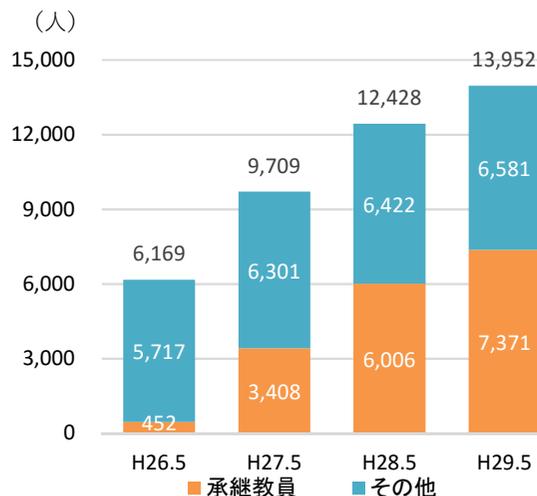
### ◆若手教員の採用・雇用環境の整備

若手教員の優先的採用施策 61大学 (70.9%)  
 新規採用者のうち若手教員が占める割合 6割  
 雇用・教育研究環境整備 79大学 (91.9%)

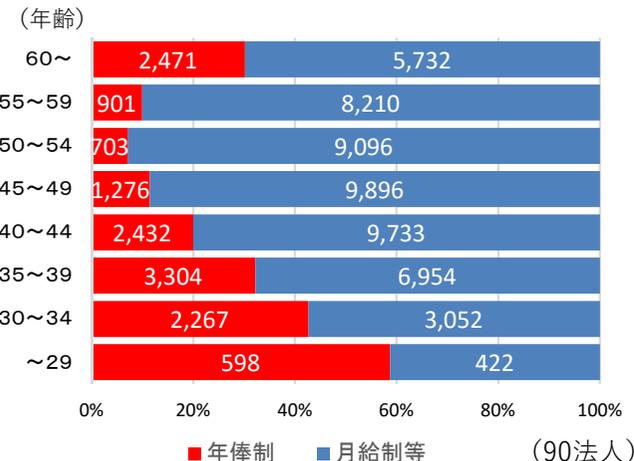
### ◆シニア教員の人件費抑制に関する取組を実施

現在実施中 47大学 (54.7%)  
 計画中・検討中 4大学 ( 4.7%)

## 年俸制適用教員数の推移



## H29 年俸制適用教員数 (割合)



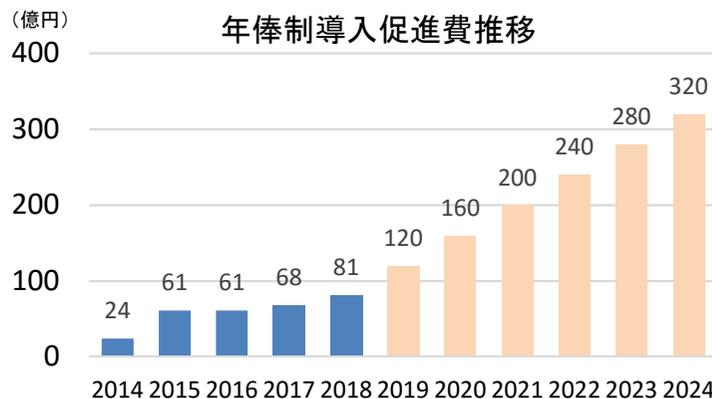
※外部資金等で雇用された教員を含む (文部科学省調べ)

## 本制度の課題

### 目標を達成し一定の役割は果たした一方で、

- ① 分割・前払いにより全教員を年俸制に移行するためには、総額約8千億円の追加的財政支出が発生。
- ② 分割・前払いによる年間所得増加に伴う税金や社会保障費負担増が不利益につながると懸念され、中間年齢層の切替が停滞。
- ③ 事務作業の煩雑化・負担増

## 年俸制導入促進費推移



■ 2014~2018: 予算額  
 ■ 2019~: 年間新規採用者(約4,000人)が年俸制になると想定した場合の予算額

### 【新規採用教員数】

40歳未満 2,626人  
 40歳以上 1,658人  
 合計 4,284人  
 ※H25-27の3年平均

# 年俸制の見直しについて

- **年俸制の定義を拡大し、教育研究現場の実情に応じた多様な雇用形態を可能とする一方で、業績評価とその処遇への適正な反映を徹底。** その際、
1. 平成31年3月末時点で既に年俸制導入促進費の対象となっている教員については、今後も現行の取扱いを継続。
  2. 国立大学法人等の承継教員に対する特殊要因経費としての退職金の措置は引き続き確保。

## 【年俸制の定義】

- ①年額の給与（年俸）が設定された上で、それが一年の中で分割されて支払われていること
- ②基本給や職務給に加え、「+」「-」の成績率のある業績給が設定されていること
- ③退職手当を伴うものであっても、在職期間の長期化により必ずしも処遇が有利になることとはならないもの（退職手当の分割・前払いを伴わないものも含む）

## 【本制度における運用のイメージ】

- ① 合理的かつ安定的な運用のため、退職手当額を分割・前払いはせず、退職時支払い。
- ② 業績評価の結果が、給与等に反映される合理的かつ実効性ある給与体系を構築。
- ③ 新規採用教員は原則導入、シニア教員についても導入を促進し、段階的にすべての承継教員への適用を目指す。（既存の教員については、同意を得ることを前提）
- ④ 月給制から年俸制への入れ替わりには、一定期間かかることを想定。
- ⑤ 厳格な業績評価や多様な任期制などとの併用により効果的な運用を実現。

# 年俸制モデル（例）について

## モデル①

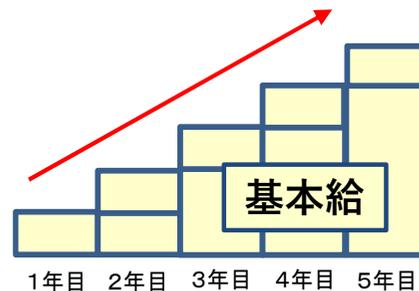
年俸の構成



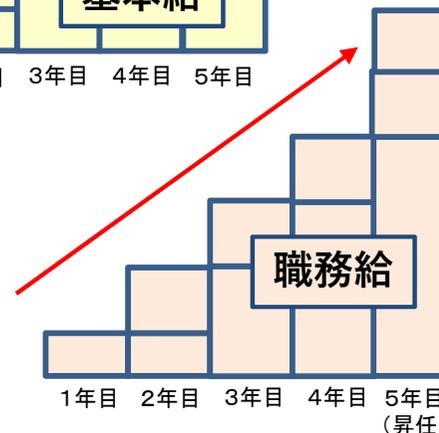
年額の1/12を毎月支給

年額の1/12を毎月支給  
※職務内容等に基づき支給

年2回支給  
※賞与に相当する給与  
成績率は最上位(+15%), 上位(+5%), 標準(±0%), 下位(-5%)の4区分



昇給イメージ  
毎年度一定割合で昇給



昇給イメージ  
業績評価結果、  
昇任に応じて昇給

## モデル②

教員A  
<標準評価>  
1,000万円

教員B  
<マイナス評価>  
800万円

教員C  
<プラス評価>  
1,200万円  
業績給  
+200万円



月給制(従来型)

基本給を現行水準の  
7割ベースに見直し、  
業績給財源に



業績評価に  
よるメリハリ



年俸制の例

# 人事給与マネジメント改革に係るスケジュールについて

平成30年 秋頃	人事給与マネジメント改革に係るガイドライン 策定予定
	各国立大学法人等において、ガイドラインを参考にしつつ給与規程、評価制度の改定等について具体的な検討開始
平成31年度～	各国立大学法人等において、見直し後の年俸制を順次導入