

国立大学法人等人事給与マネジメント改革に 関するガイドライン

～教育研究力の向上に資する魅力ある人事給与マネジメントの構築に向けて～

文部科学省
大臣官房人事課
高等教育局国立大学法人支援課
研究振興局学術機関課

平成31年2月25日

目次

はじめに

～教育研究力の向上に資する魅力ある人事給与マネジメントの構築に向けて～ 1

第1章 全学的な人事マネジメントシステムの構築..... 2

1. 1 基本的な考え方..... 2

1. 1. 1 人事計画の必要性 2

1. 1. 2 総合的な取組の必要性 2

1. 2 検討のポイント..... 3

1. 2. 1 人材の多様性の確保..... 3

○ 若手教員が安定的に研究に専念できる雇用と教育研究環境の確保 3

<参考事例> 4

(i) 東京農工大学

(ii) 筑波大学

(iii) 京都大学

(iv) 京都大学、大阪大学、神戸大学

(v) 名古屋工業大学

(vi) 信州大学

(vii) 東北大学

○ 外国人教員の雇用促進と国際化の推進..... 5

<参考事例> 6

(i) 大阪大学

(ii) 北海道大学

○ 女性教員の雇用促進..... 6

<参考事例> 7

(i) 岡山大学

(ii) 名古屋大学

(iii) 埼玉大学

(iv) 九州大学

1. 2. 2 流動性の向上..... 8

○ 流動性の概念..... 8

○ 課題と留意点..... 8

○ 流動性の検証..... 8

○ シニア教員の流動性..... 9

○ 教員の任期制	9
1. 2. 3 その他	9
○ 多様な財源の活用策	9
第2章 業績評価と処遇への反映	11
2. 1 教員業績評価	11
2. 1. 1 基本的な考え方	11
2. 1. 2 検討のポイント	12
○ 評価の対象者	12
○ 評価の対象項目、評価基準	12
○ 評価の実施体制	12
○ 評価作業に係る負担軽減	13
○ 評価のサイクル	13
○ 評価の透明性の確保と評価結果の活用	14
2. 2 処遇への反映	14
2. 2. 1 基本的な考え方	14
2. 2. 2 検討のポイント	14
○ 給与への反映	14
○ 様々な活用方法	15
○ 分野の特性への配慮	15
○ 参考事例	15
(i) 岐阜大学	
(ii) 金沢大学	
第3章 年俸制	18
3. 1 年俸制	18
3. 1. 1 基本的な考え方	18
3. 1. 2 年俸制の導入状況	18
3. 1. 3 年俸制の見直しとその方向性	20
3. 1. 4 年俸制の定義	20
3. 2 検討のポイント	21
3. 2. 1 年俸の構成	21

3. 2. 2	基本給	2 1
○	昇給の考え方	2 2
	<参考事例>	2 2
	(i) テキサス A & M 大学	
	(ii) イリノイ州立大学	
	(iii) カリフォルニア大学	
○	昇給と評価のサイクル (単年度評価・複数年度評価)	2 3
3. 2. 3	業績給	2 4
3. 2. 4	職務給	2 4
3. 2. 5	在職期間の長期化により必ずしも処遇が有利とならない仕組み	2 4
3. 3	退職手当の精算方法	2 5
3. 4	年俸制への移行	2 5
3. 5	モデルの提示	2 7
(i)	モデル① 業績給と職務給を設定	
(ii)	モデル② 基本給を減じて業績給の支給幅を拡大	
(iii)	モデル③ 基本給を職位ごとに固定/業績給に外部資金獲得実績を反映	
(iv)	モデル④ 毎年度評価を業績給に、複数年評価を基本給に反映	
第4章 テニュアトラック制/クロスアポイントメント制度		3 0
4. 1	テニュアトラック制	3 0
4. 1. 1	基本的な考え方	3 0
4. 1. 2	導入状況	3 0
4. 1. 3	検討のポイント	3 1
○	制度の活用と効果	3 1
○	制度の促進と留意点	3 1
○	参考事例	3 2
	(i) 大阪大学	
	(ii) 筑波大学	
4. 2	クロスアポイントメント制度	3 2
4. 2. 1	基本的な考え方	3 2
4. 2. 2	導入状況	3 3
4. 2. 3	検討のポイント	3 5

○ 制度の活用と効果.....	35
○ 制度の課題と促進.....	35
○ 参考事例.....	36
(i) 茨城大学×不二製油グループ	
(ii) 大阪大学×株式会社小松製作所	
(iii) 大阪大学×ダイキン工業株式会社	
(iv) 鹿児島大学×株式会社ラック	

終わりに

～改革の着実な進展に向けて～.....	37
---------------------	----

はじめに

～教育研究力の向上に資する魅力ある人事給与マネジメントの構築に向けて～

社会における大学への期待の高まりとともに大学改革がこれまで以上に求められる中、各国立大学法人及び大学共同利用機関法人（以下「国立大学」という。）がその使命の下、教育研究力を強化し発展を実現するためには、それぞれが組織として目指す姿や構成員に求める水準を明確に示すとともに対話により理解を得て、組織の礎たる教員一人ひとりが高い意欲を維持し充実させることが不可欠である。

その教員の人事の基礎となる人事給与マネジメントの在り方については、法人化前の 2001 年から、「大学（国立大学）の構造改革の方針」（2001 年 6 月 文部科学省）において「能力主義・業績主義に立った新しい人事システムを導入」すべきことが盛り込まれており、その後も、文部科学省の政策としては一貫して、やる気と能力ある教員のモチベーションを向上させ、多様で優秀な人材を惹きつける魅力ある人事給与制度の実現により、我が国の大学の教育研究力を一層高めていくことを目指してきた。「経済財政運営と改革の基本方針 2018」、「未来投資戦略 2018」、「統合イノベーション戦略」といった閣議決定文書では、それぞれにイノベーション創出のため大学等の人事給与とマネジメント改革を推進すべきことが盛り込まれている。これまでも国立大学においては、業績評価や年俸制の導入、クロスアポイントメント制度やテニュアトラック制の活用等、様々な取組を進めてきているが、より一層社会からの期待に応え求められる役割を果たしていくためには、これらの改革をさらに進め、国立大学の経営力を高めていく必要がある。

本ガイドラインは、各国立大学が取り組む人事給与マネジメント改革をさらに進める上での基本的な考え方や検討すべきポイント、参考事例を掲載している。それぞれにおいて、手段である個々の取組を目的化することなく、目指す方向性や教員に求める水準等を組織として明らかにし、様々な創意工夫ある取組を複合的総合的にパッケージとして進めることで、教員の意欲を向上させ多様で優秀な人材の確保につながる人事給与マネジメントを実践し、教育研究力の更なる伸長につなげていただきたい。

組織の礎たる教員の人事給与制度は、国立大学運営の根幹を成すものである。組織に必要な人材として採用された教員一人ひとりが高い意欲を持って豊かなパフォーマンスを発揮できる素地を作り、組織を構成する人心を汲む制度とすることが肝要である。そうした制度を基盤として、国立大学の教員が次代の人材の教育をしっかりと行うとともに卓越した研究に専念し、着実な成果を上げ、その成果を社会に発信し、そして国立大学の教育研究に対する社会的信頼を改めて確立していくことが重要である。本ガイドラインを参考にしつつ、各国立大学が、教育研究の特性はもちろんのことそれぞれの学術分野等の特性に配慮した上で、また、あわせて社会から求められている国立大学への期待と責務を十分に自覚した上で、それぞれの人事給与制度の在るべき姿を自律的に徹底して見つめ直し、合理性・実効性ある制度を構築していただきたい。

第1章 全学的な人事マネジメントシステムの構築

1. 1 基本的な考え方

1. 1. 1 人事計画の必要性

国立大学の教育研究の活力を維持し伸ばすためには、年齢や職位の構成等の偏りによる組織の硬直化を避け、一定程度の新陳代謝を常に維持することが不可欠であるが、そのためには人事配置・人材育成等が計画的かつ戦略的に行われる必要がある。

その際は、教育の質保証等の観点から必要な教員数の確保は当然としつつ、国籍や年齢、性別にかかわらず優秀で多様な人材の確保に係る中長期的な展望をもって計画を立案・遂行すべきである。具体的には、例えば年齢構成の在り方について、若手教員確保の観点から、シニア教員の退職を見据えた教員全体の中での構成比率のみならず、採用時点での比率に係る原則を策定することなどが考えられる。あわせて、若手の成長につながるキャリアパスの実現を念頭に置くこと、また、年齢のバランスに加え職位のバランスも検討しておくことが重要である。

計画の立案に当たっては、年度途中における教員の自己都合退職等、一定の不確定要素に起因する困難さはあるとしても、財政コスト意識を持った計画とすることは当然である。参考までに近年、人的資源の再配分や人件費管理の観点から、人員枠をポイントに換算し人件費ベースで管理するポイント制を採用する国立大学が増えており、従前の人員枠にとらわれない機動的かつ柔軟な教員配置を可能とする手法と言える。一方で、教員数を人件費で管理するため雇用人数の制限をかけることができず、結果として人件費削減で思うような成果を挙げられていないなど、効果的な活用に至っていない国立大学も見受けられるため、留意が必要である。

加えて、各国立大学が担う学問の継承と発展の観点や、大学全体としての改革の方向性を踏まえつつ、学術分野や教育研究組織ごとに真に望ましい教員構成の在り方を明確にした上で分野ごとの差異を踏まえた全学的計画を策定するなど、学術分野の特性に配慮する必要がある。その際は、ガバナンスの観点から全学的な人事委員会等において計画を策定し、その進捗状況を定期的に把握するなど組織的な対応が望まれる。

なお、こうした計画は策定後に教員組織全体で共有することは当然であるが、加えて、仮に特殊な事情により綿密な計画の設定が困難な場合、それがどのような理由であるのか明確に説明できるようにしておくべきである。

1. 1. 2 総合的な取組の必要性

次章以降、各論として業績評価、年俸制、テニユアトラック制及びクロスアポイントメント制度について述べていくが、これらを始めとする人事諸制度は単独で推し進めるよりも総合的に実践されることで、個々の現場の実態や教員のニーズに合った形で相互補完的にその効果を高めながら、より効果的に教員の教育研究の活力を支える制度として機能するものと考えられる。

したがって国立大学においては、今般の人事給与マネジメント改革の動きを契機として既存の制度を改めて見直し、必要に応じて新たな制度の検討・導入や多様な選択肢を組み合わせるなど、教員の意欲や納得感をより向上させる魅力ある人事給与制度の実現を期待したい。

1. 2 検討のポイント

1. 2. 1 人材の多様性の確保

○若手教員が安定的に研究に専念できる雇用と教育研究環境の確保

若手教員¹については、承継教員²に占める割合が全体的に低下傾向にあることを受け、比率の向上を始め、安定して教育研究に専念できる環境をいかに確保するか、その成長につながるキャリアパスをどう構築し魅力的なものとして示していくかが、わが国全体の研究力向上の喫緊の課題となっており、多くの国立大学においても検討や取組が始まっているところである。

雇用環境については、任期制を積極的に導入して他機関との流動性を高める施策が取り入れられてきた一方で、任期付きという不安定な雇用形態が、研究者離れを加速させる要因になるとともに、研究に専念する環境を阻害してきたとの指摘もある。

こうしたことを背景に、今般、科学技術・イノベーション創出の活性化に関する法律が改正され、若手研究者が安定かつ自立して研究できる環境の整備等について規定された。加えて、「統合イノベーション戦略」（2018年6月閣議決定）においては、若手研究者の活躍できる年齢構成の実現に向けて、①2020年度までに40歳未満の大学本務教員の数を2013年水準から1割増加、②2023年度までに研究大学の40歳未満の本務教員割合を3割以上、といった目標が掲げられている。目標値は個々の大学に対して直接課せられたものではなく、国公私立大学全体（②については、国立大学法人の第三期中期目標期間における国立大学法人運営費交付金の重点支援において、重点支援③（卓越した教育研究型）にあたる16の国立大学）にまたがるものとして政府が設定したものではあるが、各国立大学においては、大学全体としての目標達成に向け、若手教員の雇用確保に取り組むことが望まれる。

さらに、上記課題の対策としては、その基盤部分として人事給与マネジメント改革を進め雇用の促進を図ると同時に、優秀な若手研究者が安定かつ自立したポストに就いて研究できる環境を実現する卓越研究員事業の活用・推進や、研究費の若手教員への重点配分、U R A（University Research Administrator）や研究支援人材の配置、事務職員の高度化等を通じた学

¹閣議決定文書や各種統計資料等、多くの場合に若手研究者（教員）は「40歳未満」と定義付けされる一方で、例えば下記のような定義を用いる場合もある。

- ・「博士の学位取得後8年未満の研究者」（科学研究費助成事業（若手研究））
- ・「40歳未満（ただし、臨床研修を課された医学系分野においては43歳未満）の者」（卓越研究員事業）

²本ガイドラインにおいては、国立大学に所属する教員（附属学校教員を除く）のうち、承継職員及び承継職員の後任として雇用された者を総じて「承継教員」と記載している。

内会議・事務の効率化等による教員の負担軽減と研究時間確保など、総合的な取組を不断の努力で進めることが必要である。

なお、若手教員の育成と雇用安定という二つの観点を実現するためには、任期付きであっても、間接経費や寄附金等、用途の自由度の高い経費を活用することで、5～10年程度の一定の雇用期間を確保する³など、流動性を保ちつつも研究者育成の観点を取り入れた制度設計を推進することが望まれる。

<参考事例>

(i) 東京農工大学 「キャリアチャレンジ教授」

優秀な若手教員に、早期に教授（キャリアチャレンジ教授）となる機会を与え、実績に応じて教授職を与える制度。世界各国の研究者と連携して世界第一線の研究活動を行い、卓越した研究成果を創出し、大学改革・機能強化を牽引することが期待される優秀な研究者を教授として採用。任期は5年間で、教授資格再審査委員会による研究・教育実績評価に基づく審査を経て、教授任用基準を満たしていると認められた場合には、教授の身分が付与される。

(ii) 筑波大学 「教員抜擢昇任人事制度」

研究力強化の核となる優秀な教員が、本人の意思と努力と成果に見合った処遇を受け、より質の高いパフォーマンスを発揮できるようにするため、助教（一部の分野では講師を含む。）から教授へ昇任させる制度。5年の雇用期間中に卓越した研究力を発揮して極めて顕著な業績をあげた場合には、准教授等を経ずに教授に抜擢されることになる。この制度により、30代の教授の誕生が促進される。

2018年10月に、最初の「ツクバ・トップ・ランナー教員」として、2名の教員に対して教員抜擢昇任人事制度を適用。

(iii) 京都大学 「白眉プロジェクト（若手研究者育成）」

優秀な若手研究者を年俸制特定教員（准教授、助教）として採用し、最長で5年間、研究に専念させることで次世代を担う先見的な研究者を養成する京都大学次世代研究者育成支援事業「白眉プロジェクト」を2009年から展開中。2015年募集以降、文部科学省の卓越研究員事業を活用した「部局連携型」と、従来の仕組みを踏襲する「グローバル型」を設定し、公募を行っている。

³ 「我が国の研究力強化に向けた研究人材育成・確保に関する論点整理」（2018年7月・科学技術・学術審議会人材委員会・中央教育審議会大学分科会大学院部会合同部会）

(iv) 京都大学、大阪大学、神戸大学 「K-CONNEX」

三大学で形成されたコンソーシアムにより実施。優れた若手研究者を国際公募により採用し、自主計画による研究が可能な環境を提供、P I (Principal Investigator) としての成長を促す。

理系を中心とした理工、生命、医薬分野等で、5年間の雇用期間と研究環境、研究資金を提供することで、若手研究者の「育成」を目指した活動を展開している。

(v) 名古屋工業大学 「名古屋工業大学版『若手人材支援制度』」

名古屋工業大学の若手教員確保に関する人事方針に基づき、名古屋工業大学版若手人材支援制度を策定。学長裁量経費を原資として、定年退職教員の後任を前倒して若手教員を採用する制度で、人件費のほか研究費やスタートアップ経費を措置し、若手教員の雇用拡大を図っている。

(vi) 信州大学 「Rising Star 制度」

特に優れた若手研究者を「ライジングスター (Rising Star, RS) 研究者」として認定し、基盤研究費の重点支援や研究時間の確保等、研究に専念可能な環境を確保するとともに、業績評価への反映等人事面での優遇についても優先的に支援している。新進気鋭の RS 研究者を真の星 (スーパースター (Super Star, SS) 研究者) に養成することを目的とし、意欲的に RS 研究者間のアイデアのクロスブリードを推進することで、新学術領域創成とコア技術を育成するタレントイノベーションを戦略的に推進している。

(vii) 東北大学

異分野融合による学際的研究を開拓し、及び推進するとともに、若手研究者の研究を支援する学際科学フロンティア研究所を設置している。若手研究者に対して、研究費の支援やメンター教員の配置等に加え、特に国際的な視点による支援 (海外の大学等との連携や国際会議での発表、共同研究の実施等) を実施している。

○外国人教員の雇用促進と国際化の推進

学術界における多様性を考えるとき、国際的な多様性は極めて重要な要素である。特に、国際化を背景に現代社会のあらゆる問題が世界との関わり無しには解決できない時代において、大学こそ積極的に外国人教員の雇用を推進し、知的交流を進めるべきである。

優秀な外国人人材を獲得するためには、国立大学として取り組むべき指標の設定 (外国人教員比率の設定等) や国際公募 (オンライン化も含む) の徹底等に加え、採用後についても、主要規程や会議資料、メール等の英文化、英語による会議の実施、帯同家族を含む生活支援等、学内の支援体制の充実が必要である。

他方、外国人教員の雇用のみならず、日本人であっても海外の教育機関での学位取得者、海外での教育研究歴を有する者の積極的な雇用は、国際化の観点では効果的であり、そのような

人材についても、外国人教員と同様、人数の把握や目標値の設定を行うなど、積極的な取組が求められる。

また、人事制度の一環としては、サバティカル制度等を活用して海外での研究専念の機会を提供するなど、外国人教員の雇用だけではなく、学内の人材の国際化を図ることも効果的であると考えられる。一部の国立大学においては、サバティカル制度が部局によっては実質的に活用されていない、もしくはそもそも制度として存在しないといった場合もあり、優秀な人材の獲得につながる国際通用性ある人事制度の実現の観点から、積極的に対応することが望まれる。

加えて、クロスアポイントメント制度についても、海外の権威ある著名な研究者を、所属する機関に在籍したまま国立大学においても雇用することが可能な手段であることから、広く活用していくことは有効であろう。

近年、海外の研究者等から、日本の大学・研究機関における求人公募に際し、書類提出・採用面接の方法がそれぞれ郵送・対面に限定されていることなどが、特に若手研究者にとっては費用等の面で応募上の障壁になっているとの声がある。各国立大学においては、分野の特性や組織の規模、コストやリソース等を考慮しつつも、特に海外の研究者が応募・面接にあたり不利益を被ることのないよう、応募・面接のオンライン化の推進に努めることが望まれる。特に、研究大学や国際的な研究活動を行う国立大学・学部等においては、積極的な取組が期待される。

なお、外国人教員の積極的な雇用を推進する際においても、その公募の要件の設定においては、日本人及び外国人の研究者が平等に応募できるようにするなど十分に留意する必要がある。

<参考事例>

(i) 大阪大学

教員の採用に際して国際公募を義務化するとともに、外国人を雇用する場合の雇用経費を支援する制度の実施やクロスアポイントメント制度の適用を進め、外国人教員等の比率の向上に繋げている。

(ii) 北海道大学

従来の外国人研究員制度の財源を拡充し、優れた教育研究業績を有する外国人研究者を一定期間招へいし、北海道大学の教員として採用する「外国人招へい教員制度」として運用を開始している。その他、外国人教員に特化したテニュアトラック制の導入、クロスアポイントメント制度の適用により、外国人教員の増加に繋げている。

○女性教員の雇用促進

女性教員については、学術分野の特性によって比率の高低や獲得の困難さに違いはあるものの、各国立大学では、大学全体もしくは部局ごとに目標とする女性教員数を設定し、その実現を目指した人事計画の策定や、テニュアトラック制、クロスアポイントメント制度等の各種制度と連動させた独自の女性教員獲得の仕組みの構築、学長の裁量で配分可能な人員枠やポイン

トの効果的な活用、男女共同参画に特化した学内支援センター等の設置等、様々な取り組みが進められている。

一方で、女性教員のライフイベントに応じた人事制度や、学内託児所の設置等の支援体制の充実といった、数値的な目標に限らない女性教員が勤務しやすい環境整備の検討が必要である。各国立大学においては、男女共同参画の理念をより具現化した組織づくりが期待される。

<参考事例>

(i) 岡山大学 「ウーマン・テニユア・トラック (WTT) 制度」

質の高い女性教員の雇用促進・育成を目的とする。受入研究科において自立した研究者としての経験を積み、テニユア教員(任期を付さない職又は国立大学岡山大学教員の任期に関する規則に定める再任可能な任期付きの職)の採用基準に達していると評価された者をテニユア教員として採用する人事システムを導入している。

(ii) 名古屋大学

国連ウイメンのHeforShe事業「IMPACT10×10×10」において、女性の参画を推進する世界のトップ10大学に選出されており、総長コミットメントで宣言した目標達成(女性教員増加、女性上位職増加)のための施策に取り組んでいる。例えば、女性教授増加に資する総長管理定員を利用した女性PI枠による公募、若手女性教員増加に資する発展型ポジティブ・アクション・プロジェクトを実施している。さらに、総長主導により施策決定に関わる女性教員(評議会メンバー)の増員を決定したほか、名古屋大学基金特定基金「ジェンダー平等支援事業」を活用して、女性教員の採用や上位職登用などをした部局へインセンティブ経費を付与し、女性教員の雇用促進を図っている。

(iii) 埼玉大学 「戦略的ポストサイクルシステム」

定年退職者の後任補充に際し、若手教員、女性教員、外国人教員といった大学が目指すビジョンに沿った戦略的な雇用を実施する場合に、学長裁量のポストの貸し出しを行い、最長で2年の前倒し採用を可能とする戦略的ポストサイクルシステムを運用中。ポストを計画的に循環させ、若手教員や女性教員等の増加を加速させる制度である。

(iv) 九州大学 「配偶者帯同雇用制度」

同居を望む研究者同士の夫婦を、同時又は連続して採用することで、真に優秀な研究者の確保や定着を図ることを目的とした制度を導入。

1. 2. 2 流動性の向上

○流動性の概念

教育研究機関である大学にとって、イノベーションの重要性や国際化を背景に、優秀で多様かつ最適な人材の育成・確保につながる頭脳の好循環を実現する流動性は極めて重要である。その流動性の具体については、流動相手が海外の大学や研究機関、国内の公私立大学、国立大学、民間企業等多様であり、その対象となる者も若手からシニアまで事例により多岐にわたる。

例えば、国際化を促進するため、外国人教員の比率向上に加え、海外での教育研究歴を有する者や学位取得者の獲得を目指すこともあれば、産学連携を強化するため民間企業との流動性を推進することもある。また、若手教員の獲得を重視する場合は、若手教員のキャリア支援に資する流動性やサバティカルなど組織的制度を活用しての流動性、定年退職者の後任補充を若手教員とする世代間の流動性に配慮するなど、個々の国立大学の課題に応じて実情は多様である。

いずれの場合も、流動する個人が様々な機関で経験を積み、異なる基準の中で評価されることで、個人の成長はもちろんのこと、ネットワーク形成やキャリアパス構築、教育研究力の伸長につながるものであることが重要である。

○課題と留意点

流動性の具体は前述の通り多種多様であるがゆえに、一方で、単に「流動性」として一括りで議論がなされると様々な混同が生じたり、目的が不明確となる恐れもある。また、同旨の流動性であってもその促進策であっても、大学の規模や対象となる教員の職位等によってその有意性は変容しうると共に、場合によってはマイナスの影響を及ぼすこともあり得る。各国立大学においては、学術分野の特性や国際事情、それぞれ固有の事情等に配慮しつつ、あるべき流動性と対象を明確にした上で有効な施策を検討することが望ましい。

加えて、流動性向上が求められる中、一方では若手教員の安定的な教育研究環境と雇用の確保が求められており、安定性と流動性の一定程度の両立という難しさも存在する。若手教員にとっては、流動性は様々な機関での経験を積むことが可能となるというメリットを持つ反面、行き過ぎた流動性や無計画な流動性は、一つの機関で腰を据えて教育研究に取り組むことができず教育研究力の伸長やキャリアの向上を阻害するというデメリットもあり得る点に留意が必要である。

○流動性の検証

どのような流動性の向上が各国立大学の教育研究を活性化し、ひいては教育研究力の向上に寄与するか否かを論じるためには、丁寧な検証が必要である。前述のとおり、流動性の概念が様々な場面で明確に定義されないままに議論されることも多く、流動性を促進する取組や制度の効果について、それらを測る指標の存在の有無を含め、有効な検証結果が未だ出されていない。また、取り入れるべき流動性が個々の国立大学によって異なることもあり、統一した指標

を用いた分析をどのように行うべきか、そもそもの統一的指標の必要性も含め、丁寧に検証する必要がある。

国立大学の人事給与マネジメント改革においては、政府として改革と並行して各種制度の検証を行うこととしているが、特に流動性については、各国立大学がより効果的に改革を進めていくためにも、できるだけ丁寧な検証を行いその結果を国立大学と共有していく予定である。

○シニア教員の流動性

教育研究組織としての新陳代謝や年齢構成の適正化を図るためには、シニア層においても流動性の向上と多様な人材の確保が必要である。

若手教員からシニア教員まで、教員にはそれぞれ年齢や経験年数に応じて期待される役割がある。一方で、若手教員の減少にもかかわらずシニア教員が増加していることに対して厳しい意見があるのも事実である。シニア教員の流動性について議論する際は、高年齢者雇用安定法等の関係法令等も踏まえる必要はあるものの、シニア教員が教育研究の発展や若手教員の育成に果たす役割の向上、更には若手が自らの将来を前向きにイメージできるようなモデルとなるシニア教員の姿の確立につながるよう、シニア教員の能力や成果の厳格かつ公正な評価のもとで、各国立大学が必要な対策を講じていくことが期待される。

○教員の任期制

若手教員の不安定雇用の解消が求められる一方、部局の実情や必要性に応じて任期や再任回数を設定することは、流動性や競争性の確保及び教育研究の活性化に資することから、人事戦略の一つとして有効であると考えられる。

その他、海外の協定校との人事交流枠として任期を付した形で外国人教員を雇用するなど、戦略に応じた多様な取り組みもあり得る。

なお、任期を付して教員を雇用するに当たっては、雇用更新の有無や更新条件等、採用者に対する雇用条件の提示を採用時から入念に行い、更新に係るトラブルが発生しないよう十分に留意する必要がある。

1. 2. 3 その他

○多様な財源の活用策

人件費については、承継教員であっても、財源は必ずしも運営費交付金に限るものではなく、例えば、共同研究等の研究費からの支出やクロスアポイントメント制度の活用等、外部資金も含めた多様な財源を効果的に活用することが可能である。外部資金を獲得して、人件費の一部又は全部を給与に充てることができれば、そこで捻出された財源で若手教員の研究環境を整備したり、URA、事務職員等の雇用に必要な経費を賄うことが可能となる。

各国立大学においては、優秀な人材の確保に向けて、外部資金の獲得を通じて教員本人がその能力や貢献度に相応しい給与を得ることができると同時に、教員を支える部局等にも財源が有効に活用されるよう、様々な方策が検討・導入されることが期待される。

<活用イメージ>

(i) 共同研究費の活用

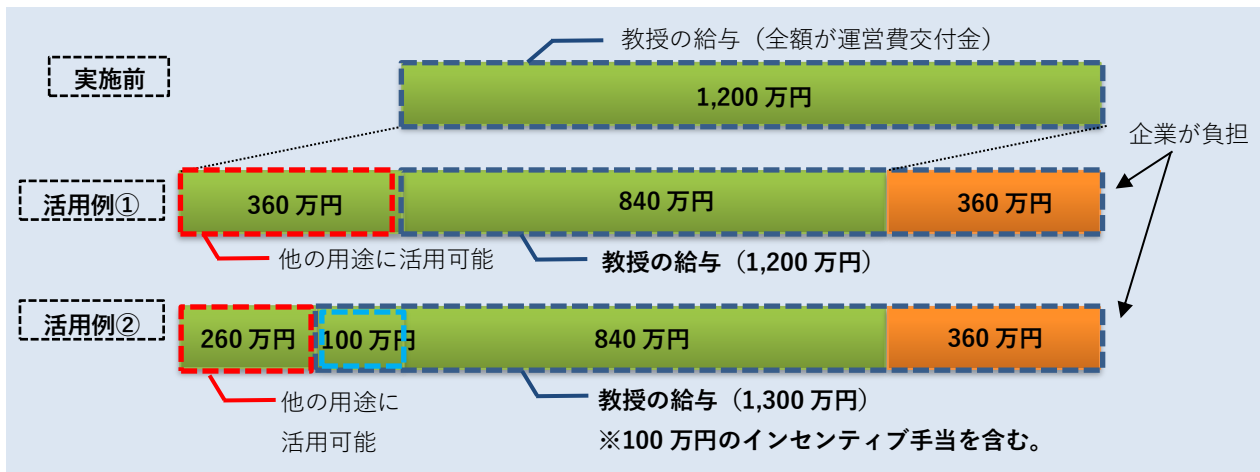


図-1 共同研究費の活用

(ii) クロスアポイントメント制度の活用

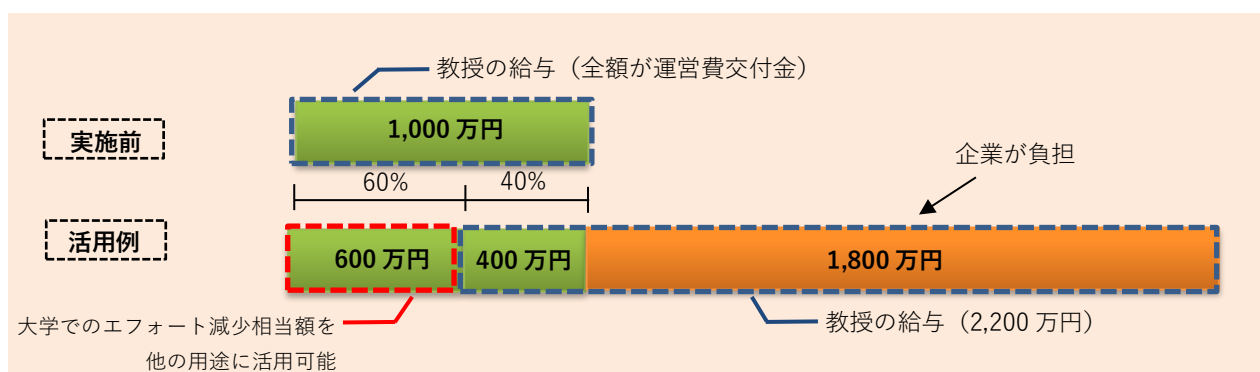


図-2 クロスアポイントメント制度の活用

第2章 業績評価と処遇への反映

2. 1 教員業績評価

「はじめに」で述べたとおり、国立大学の教育研究力の強化と発展を実現するためには、その組織の礎たる教員が高い意欲を維持し充実させることが不可欠である。教員業績評価はそのための重要なツールであり、評価結果を適切に処遇等に反映させモチベーションの向上を図ることはもちろんのこと、目標設定や評価基準の明確化により大学として期待する成果や行動について方向性を示し共通理解を図ること、評価を通じた進捗状況の把握とともに評価結果の本人へのフィードバック等により人材育成に資すること、執行部と個々の教員の円滑なコミュニケーションの向上に資することなど、教員個人ひいては組織全体のパフォーマンス向上に資するものとすべきである。

また、業績評価は、個々人の業務遂行状況やエフォートを管理する性格を持つことは一定程度不可欠である一方で、個々の教員が遺憾なくその能力を発揮するとともに更なる教育研究意欲の向上に資するよう、人材がどう伸びているか、人材をどう伸ばしていくかといった視点もあわせて尊重すべきであり、これらを踏まえ各国立大学は、教員の能力や成果が厳格かつ公正に評価され、かつその評価結果が適切に処遇等に反映される業績評価制度を取り入れる必要がある。

2004年の法人化以降、国立大学においては様々な改革や制度整備によって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は、単なるエフォート管理に止まっていたり、組織全体としての取組が不徹底であるとの指摘がある。

国際化を背景に多くの研究分野において国境なく世界との接続・連携の中で物事が進展し、さらには教育についても学生の世界的なモービリティが年々拡大する中で、我が国の学術研究をけん引する国立大学においても世界的な視野をもって多様な教員を輩出し、受け入れ、その教員が高い意欲をもって活躍できる、パフォーマンスを最大限に発揮できる基礎となる人事給与制度の構築とマネジメントの確立が急務である。

2. 1. 1 基本的な考え方

いかなる組織においても、構成員の仕事ぶりや業績を公正・適切に評価することは、組織としてのパフォーマンス向上に不可欠である。国立大学においても、まずは当然にして、「国立大学法人」であることの社会的意義や責務を十分に踏まえ、教員個々人の研究者・教育者としての業績を公正・適切に評価すべきであることは言を俟たない。

その観点から、月給制や年俸制といった給与体系の違いにかかわらず、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や、その業績の適切な評価が国籍や年齢を問わず分野や職位等の特性を反映した形で公平・公正に行われることが不可欠である。また、その際は、教

員の理解を得て評価制度の定着が円滑に進むようにするためにも、個々の部局単位ではなく全学統一的な透明性ある仕組みとすべきである。

あわせて、各国立大学はそれぞれ有する学術分野や組織の歴史的背景等を踏まえ、自律的に制度を構築することが望まれる。

2. 1. 2 検討のポイント

○評価の対象者

業績評価の導入に当たってその対象となる者を検討する際、任期有り／任期無し、月給制／年俸制等様々な雇用形態が混在する中において、公平・公正性及び経営的観点から、教員皆等しく教育研究意欲の向上と活動の活性化を実現することが重要であることに鑑み、雇用形態にかかわらず原則として全ての常勤教員を対象とする評価制度を構築することを基本とすべきである。

また、学長や理事に関しても、何らかの業績評価を実施することが、各国立大学のガバナンス強化の観点からも不可欠と考えられる。

○評価の対象項目、評価基準

評価の対象とする項目については、大学の基本業務である教育、研究及びその成果の還元による社会貢献に加え、学内の管理運営等、業務ごとに設定されることが基本となる。その際は、ガバナンス強化、教員間での公平・公正感の確保、モチベーションの維持・向上といった観点から、各国立大学が目指す方向性を踏まえて全学共通の枠組みを構築するとともに、学問分野別、職位別等に項目立てするなど、それぞれの特性を反映できるように設定すべきである。

加えて、評価基準についても、学問分野や職位別の基準設定や重みづけなど、教育研究等の特性に配慮した対応が望ましい。

具体的イメージとしては、評価の対象とする項目において、全教員に共通する項目・基準が一定の割合であり、加えて各学問分野の特性を踏まえた項目・基準を設定し、さらに職位の特性に配慮する形で項目の修正や重みづけが設定されるといったことが考えられる。また、学内センターなどの設備管理等を主たる業務とする教員については、評価項目や基準を工夫するなど、実態に合わせた対応を取ることも想定される。

○評価の実施体制

大学全体として組織的に公平性・公正性を確保する観点から、評価者及び被評価者双方が十分に評価制度を理解した上で、全学的に制度展開を図ることが重要である。例えば、以下のような取組は有効な手段として検討に値する。

- 全ての教員を対象とした、評価制度に関する事前及び期中の研修機会の十分な提供により、組織を通じた共通理解を徹底すること

- 特に評価者に対しては、評価作業の意義、大学全体としての方針、公正な評価手法、評価者間の評価の目線合わせ等について、あらかじめ十分に研修を行い評価を実質化すること
- 被評価者に対し、評価結果をフィードバックすることにより、後の活動の改善やモチベーション向上に役立てること
- 評価結果のフィードバックに対する、個々の教員のその後の取組を組織的にフォローアップし、改善を着実に進展させること
- 被評価者には、一定のルールの下、評価について異議申立ての機会を設定すること
- ①教員による自己評価、②学生による授業評価の全学的実施、③各教育研究組織におけるピアレビュー、④専攻長や研究科長等による統一的基準に基づく評価、といった異なる評価を組み合わせて実施すること
- 最終的な評価を、全学的な評価委員会等を経て決定すること
- ティーチング・ポートフォリオの作成と活用により、教育活動の評価に役立てること

○評価作業に係る負担軽減

評価の実施に当たっては、評価作業の円滑な定着化のためにも、評価に係る各種業務を可能な限り簡素化する等工夫し、評価者及び被評価者の負担軽減を図ることが望ましい。具体的には、既存データの活用によるデータ入力等の省力化や、簡易化されたシステムの活用による入力作業の軽減、IR部門の整備充実による情報の集約一元化等を検討すべきである。

こうした教員の負担軽減策は、結果的に教育研究時間の確保にもつながるため、積極的に検討し取り組むことが望まれる。

○評価のサイクル

評価のサイクルは、長期的な展望に立った高度な学術研究の推進という大学教員としての特性を十分に踏まえた形とすべきである。具体的には、毎年度評価と複数年度評価を効果的に併用するなど、成果が短期間では現れない分野であっても適切に評価できるよう工夫をすることも検討されるべきである。

例えば、年度ごとに教員の各種の活動実績等を確認・評価しつつ、複数年ごとに大括りでまとめて総合評価を実施することで、大学の教育研究の特性により配慮した形となり教員の納得感ある評価制度を実現することも可能であると考えられる。

なお、年度ごとの評価は毎年の業績給に、複数年ごとの総合的な評価は基本給の決定に活用するなどの考え方があるが、これは「2.2 処遇への反映」において詳述する。

また、「複数年」の設定の仕方については、以下のような方法が考えられる。

- 1) 個人の経歴や年齢に応じて実施する方法
 - 採用から一定年数が経過するごとに（例えば、採用年を基準に以後5年ごとに）評価
 - 評価実施年齢をあらかじめ定めてその年齢に達した者に対して評価

2) 大学として評価実施年を定めて全学一斉に実施する方法

- 大学として2年に1回、3年に1回など評価実施年度をあらかじめ定め、実施年度には全ての教員を対象に一斉に評価

○評価の透明性の確保と評価結果の活用

業績評価の定着のためには、学内における評価制度の透明性の確保が不可欠である。加えて、評価結果を生産的な形で活用し改善に生かすことが、評価のための評価とせずに実質化するためにも極めて重要である。具体的には、以下のような取組が考えられる。

- 評価制度の目的、基準等の内容、手続、評価結果の活用等について、あらかじめ全教員に十分に説明・周知し、公平性・透明性の確保に努めること
- 評価のプロセスにおいて、被評価者のために異議申立ての機会を設け、評価結果の通知に際しては根拠を明確に示すなど、各教員の十分な理解を得られるように配慮すること
- 評価結果を、給与への反映以外にも、教育研究環境への支援や業務負担の軽減等、教育研究のモチベーション向上につながる方策にも活用できるよう大学独自の取組を創意工夫すること

2. 2 処遇への反映

2. 2. 1 基本的な考え方

各国立大学が教員の評価制度を構築し、評価を実施した後は、その評価結果をどのような方法で教員にフィードバックするのが重要である。

業績評価は教員の意欲と能力を引き出すことを目的とすべきであり、評価の結果を効果的に活用し得る処遇の在り方について、各国立大学で議論を展開することが望まれる。

加えて、能力や成果を適切に評価し処遇に反映することで、優秀な業績を残した教員に対しては達成感を与えるとともに一層の教育研究意欲の向上につなげることができるよう、また、業績が振るわなかった教員に対しては、評価結果を活用して必要な支援策を講じることで将来の成果に繋げることができるように、総じて全ての教員に対してモチベーションの向上につながるような制度の構築を目指すことが重要である。

2. 2. 2 検討のポイント

○給与への反映

処遇への反映といっても、給与への反映、昇任や雇用更新等の任用審査での活用、研究費等の予算への反映、研究スペースや時間等研究環境への反映、表彰等名誉の付与、FDの実施と

いった能力向上の機会の付与等、処遇への反映方法は様々であるが、一義的には、給与への反映が考えられる。昇給や賞与等給与へ反映することで、教員に対して公平かつ定期的に評価結果を処遇へ反映する機会を設定することが可能となる。

なお、給与は教員の生活設計に直接影響するものであることから、評価結果の給与への反映に当たっては、厳格性、公正性及び透明性が確保された制度設計が求められる。この点については、業績評価制度の信頼性につながるものでもあり、特に留意が必要である。

○様々な活用方法

給与以外の方法で、教員の意欲向上に資する取組を処遇として活用することも期待される。教員の教育研究力を向上させる手段は、給与への反映のみならず、幅広く展開されることが望ましい。例えば、研究費の付与、教育・研究支援者の配置のほか、管理運営業務の免除やサバティカル制度の適用による研究時間の確保といった、様々な活用方法も工夫次第で可能である。教員のニーズを踏まえ、どのような活用策が教員の教育研究活動の向上につながるかを検討し、その実現を目指すことが望ましい。

○分野の特性への配慮

業績評価制度については、全ての教員が平等に評価されることが必要であることから全学統一的に制度が導入されることが望ましいが、一方で、各研究分野の特性が配慮された上で適切に実施されることが望ましい。

よって、全学的に各教員を共通に評価する部分を設定しつつも、研究分野の特性等に応じた評価プロセスやその基準の設定は、全学共通部分に加えて部局（部局長）が主体となって行われることが一般的である。

この場合、例えば複数の評価者による評価を実施することで被評価者の研究分野の多様性をカバーする等、各国立大学で工夫した制度設計が求められる。

○参考事例

(i) 岐阜大学

● 関門評価の実施

岐阜大学では、2011年から、人事評価に当たっては年度評価に加えて、6年ごとの業績評価（関門評価）を実施している。

関門評価とは、関門年齢（35歳、41歳、47歳、53歳、59歳）に達する年度に、前年度までの6年度の貢献度を「極めて顕著」から「要努力」までの5段階で評価する制度であり、評価結果は昇給に反映させるとともに、「要努力」と評価された教員に対しては、部局長による長期改善指導を実施している。

- 処遇への反映

関門評価に加えて実施している年度評価では、その結果を賞与（年俸制教員の場合は業績年俸）に反映している。また、給与以外でも下記のように業績を処遇に反映させている。

＜極めて顕著な場合＞

- ・大学として表彰を行い、名誉を授与
- ・学外の各種学術賞に、優先的に推薦
- ・シニア教授等の称号付与
- ・サバティカル研修の対象とする（希望者のみ）
- ・全学・部局内の委員免除

＜要努力の場合＞

- ・部局長による改善指導、改善勧告

このほか、前年度の間接経費の総額に応じた報奨金を6月の賞与の際に支給しており、財務上の貢献が顕著な者に対するインセンティブ付与を実行している。また、59歳に該当する教員は、セルフセットアップシートを作成して定年までの教育研究上の目標を明確にし、より一層の貢献を目指し自らの職務を遂行するため、これまでの教育研究業績等を振り返り、60歳から定年までの教育研究上の目標について定めることとしている。

(ii) 金沢大学

- 全教員に対し評価結果を処遇に反映

2007年度に評価制度を導入、2008年度以降は評価結果の処遇への反映について議論と試行を重ねてきた。2014年以降は具体的な制度の構築を行い、導入に係る学内の合意形成を経た後、2016年度には評価結果を処遇に反映させる新教員評価制度を開始するに至っている。

年俸制教員については、2015年度の年俸制導入に伴い、業績評価を年俸に反映させる仕組みを既に導入しており、2016年度に月給制の教員を対象とした新教員評価制度を導入したことで、全教員に対する厳格な業績評価の実施と評価結果を給与（昇給）に反映させる仕組みを実現させている。

- 教員評価システムの整備：評価作業の効率化と負担軽減

教員情報データベースを整備し、評価作業の効率化を図っている。目標の設定から評価の実施まで、全ての処理をシステム上で行うことが可能であり、評価者及び被評価者双方の負担軽減の一助となっている。また、同データベースは、学外公開用の研究者情報公開システムとも連動しており、システム間で業績の情報共有を図ることで、入力負担を軽減しつつ情報を有効に活用している。

- 評価におけるピアレビュー方式の採用

評価の実質化を担保するため、被評価者の研究分野や活動に応じた複数の評価者を選定し、ピアレビュー方式を採用している。評価者は他部局の者が務める場合もある。これにより、一人の評価者（部局長）に負担が集中することがないため、評価の公平性を保ちつつ評価者の負担も軽減されている。

第3章 年俸制

3. 1 年俸制

3. 1. 1 基本的な考え方

厳格かつ公正な業績評価とその処遇への適切な反映を軸とした年俸制導入の目的は、わが国の高等教育と学術研究をけん引する国立大学の教員が真にその力を発揮するための基盤となる人事給与制度の実現を目指すものである。

国立大学の給与制度は、法人化と同時に国家公務員給与から離れ労働関係法制の適用を受けることとなり、基本的に各国立大学で自由に設定することが可能となった。法人化時の目指す法人像の一つにも、能力主義人事を徹底し能力・業績に応じた給与システムの導入や学長の任命権の下での全学的人事の実現が期待されていた⁴。

しかしながら、独立行政法人通則法の準用により職員給与の考慮事項の一つに国家公務員の給与が定められていること、特殊要因運営費交付金として措置される退職手当の上限額が国家公務員であると仮定した場合に計算される額となっていることなどから、実態として多くの国立大学において月給制の給与は基本的に国家公務員の給与制度に準拠したものとなっている。

このような中でも、各国立大学では、国家公務員の給与構造改革に準じて年功的給与上昇の抑制等の観点から見直しは随時行われてきたが、未だ不十分であり改善すべきとの声が大学内外にあった。2014年度には、厳格な業績評価とその処遇への反映に加え、将来の退職手当を分割前倒しして給与に上乘せする年俸制導入促進費を活用した年俸制が導入された。

今回の見直しに伴う新しい年俸制は、これまでの年俸制が果たしてきた意義を踏まえつつ、国立大学の教員の能力と成果をよりの確に評価し得るものとして、また、国立大学教員の国際通用性等を見据え、全ての教員に適用可能な形で導入するものである。

3. 1. 2 年俸制の導入状況

硬直化した人事制度に対し改革を促すため、国立大学では人事・給与システムの弾力化を目的として、2013年の国立大学改革プランに基づき、1万人を目標に年俸制の導入を進めてきた。

以下は、国立大学における年俸制の導入状況を示したものである。

⁴「新しい『国立大学法人』像について」（2002年3月26日・国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議）

年俸制の導入・検討状況について

現在実施中	89 法人
未実施だが計画・検討中	1 法人

表-1 年俸制の導入・検討状況について
(2018.5.1 時点) 国立大学法人支援課調べ

年俸制導入による効果 (複数回答)

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

表-2 年俸制導入による効果 (2017.10 時点)
年俸制導入済み 83 法人回答 国立大学法人支援課調べ

年俸制適用者数推移

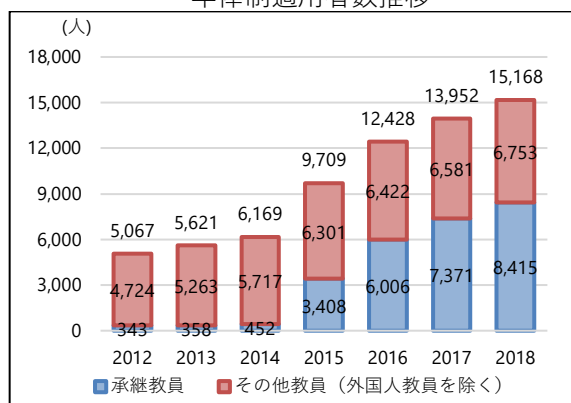


図-3 年俸制適用者数推移 (各年 5.1 時点)
対象 90 法人 国立大学法人支援課調べ

年齢層別年俸制適用者数

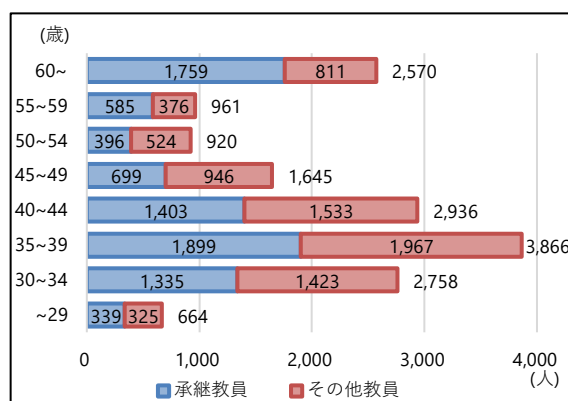


図-4 年齢層別年俸制適用者数 (2018.5.1 時点)
対象 90 法人 国立大学法人支援課調べ

年俸制適用者数割合

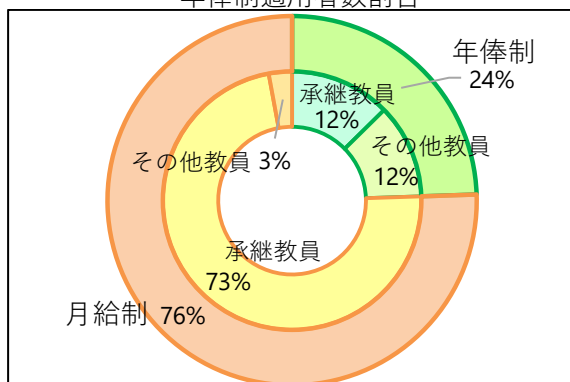


図-5 年俸制適用者数割合 (2018.5.1 時点)
対象 90 法人 国立大学法人支援課調べ

年俸制は、2018年5月1日時点で、国立大学法人90法人中89法人で導入されている。2016年には年俸制適用者が目標とされた1万人を達成し(図-3)、2018年には本務教員のうち年俸制適用者は全体の約4分の1を占めているが(図-5)、年齢層別の導入状況を見ると、中間層(45歳~59歳)での導入状況が若手やシニア層と比較して極端に少なくなっている。(図-4)

また、1万人規模での年俸制の導入により、国立大学においては、業績を反映した給与の適正化や、優秀な教員の確保といった点で効果を実感しているという回答が得られており、年俸

制導入促進費を活用した現在の年俸制は、数的目標の達成はもとより、その狙いとしていた効果という点でも相応に目的を果たしたと言える。

3. 1. 3 年俸制の見直しとその方向性

今後は、業績評価に基づく年俸制の全面導入を契機として、国家公務員に準拠するがゆえに硬直的であった給与制度からの抜本的転換を図り、アカデミアの特性を踏まえた国家公務員の制度に準拠しない人事給与制度を段階的に拡大させていく必要がある。その際、一定の役割を果たした現行の年俸制導入促進費を活用した年俸制の仕組みをまずは見直すこととした。今後は国際通用性の観点から国際的な動向等も踏まえつつ、我が国の社会や教育研究現場の実情に即した合理的かつ実効性ある政策の可能性を丁寧に検証し、多様かつ力強いキャリアの形成を可能とする業績評価とその処遇への適切な反映を徹底した仕組みとしていく必要がある。

なお、年俸制導入促進費を活用した現行の年俸制が適用されている教員は、制度の見直し後も現行制度が引き続き適用されるものとする。ただし、本人が希望すれば、新たな年俸制（退職手当が支給される年俸制）に移行することも可能である。

3. 1. 4 年俸制の定義

今般の年俸制の見直しに当たり、「年俸制」とは下記3要件を満たす給与制度と定義している。

- ① 年額の給与（年俸）が設定された上で、それが1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）

<定義①>

具体的には、基本給、職務給、業績給等により構成される年額の給与（年俸）が、適切な評価結果を踏まえて設定された上で、当該年俸が1年の中で分割されて支払われるもの⁵を年俸制とする。

諸手当については、その性質上、年俸の枠外にあるものとして制度設計することは差し支えない。

<定義②>

年俸には、基本給及び「+」「-」の成績率が設定された業績給を含むものと定義する。

⁵労働基準法第24条第2項（毎月1回以上一定期日払いの原則）

これまでの給与制度では業績の成績率が硬直的であったところ、今般の年俸制見直しを契機として、柔軟な設定を導入することが期待される。

基本給や業績給の占める割合、業績給の具体的な成績率については、教員のモチベーションの向上やそれに伴う教育研究力の伸長に資するよう、それぞれの大学の事情や特性を勘案しながら、教員にとって真に実効性ある適切な制度設計を進めることが望ましい。

なお、定義②における職務給は例示であり、基本給、業績給に加えて、職務給のように各国立大学において独自の枠を設定することは可能であるという趣旨である。また、基本給、業績給といった呼称は、必ずしもそれに限定するものではない。

<定義③>

在職期間が長期化すればするほど処遇が有利になる場合、それが教員個々人が他機関に転籍（流動）することを阻害する要因になっているとの社会的指摘を受け、年俸制導入促進費を活用した年俸制では退職手当相当額の分割前払いによって在職期間の長期化による処遇優遇を解消してきたところであるが、今般の見直しにより、退職手当の有無にかかわらず、例えば一定年齢以上の昇給抑制や早期退職制度のほか、基本給に業績を反映させる仕組みなど多様な取り組みを期待するものである。優れた業績を有する教員が、年齢や在職期間に関わらず業績や成果に応じた処遇を受けることが可能となるよう、柔軟な給与制度の実現を目指し検討することが望まれる。

3. 2 検討のポイント

3. 2. 1 年俸の構成

年俸については、前述の定義で示したとおり、基本給、業績給、職務給等により構成される。基本給と業績給は年俸に必ず含むものとするが、職務給その他については、各国立大学の検討結果に応じて追加的に設定することが可能であるものとして例示している。これらの構成については、各国立大学がそれぞれの戦略に応じ自律的に制度設計することが可能である。

3. 2. 2 基本給

「基本給」とは、年俸のうち固定的に支給される給与を指す。基本給の給与表の額を設定するに当たっては、職位ごとの最高額・最低額、昇給制度に応じた号俸の数と間差額をどうするかなど、各国立大学の実情に応じ自律的に検討を進めることが必要である。

初任給については、月給制の教育職俸給表の額や学歴・経験年数等による決定方法など国家公務員の給与制度に過度にとらわれることなく、年俸制のメリットを十分活かし業績給等を含む年俸額全体で、弾力的な決定が可能となる仕組みを取り入れることも検討に値する。例えば、

著名な者に対する高額給与の設定、あるいは前職での現給保障、さらには若手であっても一定水準の額の提示等が考えられる。魅力ある条件を提示し優秀な人材の獲得を図ることは人事戦略上極めて重要であり、そのためにも多様な財源の確保を図り人件費財源に充てることなどの方策も併せて検討することが望ましい。

なお、年俸制に限らず月給制においても、積極的な検討が期待される。

また、給与水準に見合った成果があげられているか事後的に厳しく検証することが当然の前提となる。

○昇給の考え方

基本給の昇給については、国家公務員準拠の月給制のように、対象期間の勤務成績が良好（標準）であれば標準的な昇給（C区分（通常4号俸）の昇給）が適用されるという考え方にとらわれる必要はなく、また、上位の昇給区分（現行制度ではA・B区分の昇給）の適用は一定割合の範囲内にしなければならないといった制度上の制約も存在しない。評価の結果によっては、昇給せずに基本給が据え置きになることを想定した仕組みを取り入れることも可能である。

また、後に示す年俸制のモデル③のように、基本給を同一職位は単一の額とし昇給しないすることも可能である（業績評価は業績給で反映）。基本給を固定化することで、初任給決定に伴う事務的作業の軽減を図ることが可能となる。加えて、モデル④のように、同一職位の中で複数の段階を設け、評価に基づき上位段階へ移行した場合昇給するといった制度もあり得る。

業績評価の処遇への適切な反映が年俸制導入の重要な目的であることに照らせば、基本給が年功的要素により昇給していくことは望ましいものではなく、業績評価の反映の結果昇給する制度とすべきである。

基本給の昇給をどのように考えるかは、年俸制の制度設計上重要であり、定期的に昇給するという現行の月給制の考え方を改めることは、硬直的給与制度から柔軟な制度への有効な転換策と言えよう。各教員が自身の給与を、適切な評価の結果に基づき決定されたものであることを認識することで、より納得感ある給与制度が実現するとともに、更なるモチベーション向上につながることを期待される。

<参考事例>米国の大学の事例

(i) テキサス A&M 大学⁶

- ・毎年、大学の給与総額に占める業績給の割合が示されており、例えば2015年はこの割合が3%であったが、各部局は、この3%の枠内で業績に応じた配分を行う。
- ・配分は、昇給（merit salary increase）と一時金（one-time lump sum merit payment）の組み合わせで実施することが可能であり、10%以上の昇給を行う場合、Vice President 又は Provost の承認を必要とする。一時金も、一定額を超える場合は President の承認を要する場合がある。

⁶Texas A&M University 「Salary Recommendation Process and Phase II Budget Guidelines」
<https://budget.tamu.edu/media/382297/salarybudgetguidelines.pdf>

(ii) イリノイ州立大学⁷

- ・Provost が毎年全学の昇給（業績給）の財源を公表し、その 9 割以上を部局に配分している。昇給財源の 20%は、昇給対象の教員全体に配分され、80%は業績評価に基づいて配分される。

(iii) カリフォルニア大学⁸

- ・基本給は 20 段階（助教 6 段階、准教授 5 段階、教授 9 段階）に分かれている。昇任や昇給はピアレビューを重要な根拠として実施されており、毎年昇給するのは教員の 3 分の 1 程度で、昇給による給与の増はランク（職位）により異なっている。
- ・評価制度に関しては、教員は 2～3 年に 1 度ピアレビューを受けることになっており、准教授、教授への昇任及び教授が 6 級又は 9 級に昇格する際は、国内外の外部からの評価も実施される。評価の分野は①teaching、②research and creative activity、③professional achievements、④university and public service である。

○昇給と評価のサイクル（単年度評価・複数年度評価）

定期昇給は 1 年に 1 回が一般的であるが、後に示す年俸制のモデル④のように、学術研究の特性に鑑みて複数年の業績評価期間を設定し、その評価期間に合わせた複数年に 1 回の昇給制を設定することも可能である。

評価の対象期間を長く設定することにより、必ずしも短期間で成果が得られるものばかりではない学術研究の特性に配慮した丁寧な業績評価の実施が実現し、中長期的な学術研究の成果を反映することが可能となることで、教員もより落ち着いて教育研究に取り組みやすいなどといった現実的な対応が促進されると考えられる。

一方で、基本給の昇給を複数年に 1 回とした場合であっても、業績給については、学会賞の受賞等その時々成果をリアルタイムに反映出来るよう、単年度ごとの評価に基づく支給とする制度設計とすることが望ましい。業績給は単年、昇給は複数年ごとの評価期間を基に支給額を決定する制度とすることで、業績給と基本給での評価の棲み分けが可能となり、教員の教育研究スタイルに添った、より現実的で教員にとっても納得感ある評価結果を得ることが可能となる。

なお、ドイツでは、助教・准教授相当の基本給は 1 つ（W 1）で、教授相当では 2 つ（W 2、W 3）のグレードが設定されている⁹。公務員の給与制度改革の際、大学教員についても給与制度が見直されており、従前では 2 年ごとに行われていた定期昇給が廃止されている。

⁷Illinois State University 「FACULTY APPOINTMENT, SALARY, PROMOTION, AND TENURE POLICIES」
<https://provost.illinoisstate.edu/downloads/aspt/ASPT2019Reformatted.pdf>

⁸California University 「Faculty Review and Compensation at the University of California」
<https://www.ucop.edu/academic-personnel-programs/files/uc-faculty-comp-summary-jun-2014.pdf>

⁹中央教育審議会大学分会 大学の教員組織の在り方に関する検討委員会（第 5 回）2004.2.5

3. 2. 3 業績給

業績評価を厳格に実施し、その評価結果を一定のルールの下で公正・適切に一定割合給与に反映させ、業績給として支給することが必要である。

業績評価の評価結果をどの程度処遇に反映するかについては、各国立大学の裁量によるものであるし、相対評価の考え方を導入しマイナス評価の教員を常に一定割合存在させることについては、制度設計上強制されるものではないが、適切な業績評価の実施が行われているかどうか判断する際の一つの観点として、プラス評価だけに留まらない評価を想定した制度設計も想定される。

なお、外部資金の獲得実績をインセンティブとして年俸に反映させる制度設計を行っている大学も存在する。間接経費の一定割合を年俸に反映させることで、教員にとっては業績が直接的に給与に反映され、モチベーション向上に繋がりやすいモデルであると言えよう。

加えて、評価のインセンティブには、給与以外にも、研究費の支給、教育・研究補助者の配置、研究時間の確保（サバティカル制度、管理運営業務の負担軽減等）、独立した研究スペースの確保、設備の充実、称号の付与、表彰制度等多様な取り組みが想定される。財源に限りがある中で処遇の反映に当たっては、多様なインセンティブを工夫し効果的に活用することが望ましい。

3. 2. 4 職務給

「職務給」とは、基本給に反映されていない職務の特殊性に対し支給する給与を指す。必ず導入すべきものではないが、基本給とは別に位置づけ特定の職務付加に対し給与上措置することで、当該職務への意識付け、負担に対する納得性・公平性の確保等が期待される。一方、きめ細かく措置しようとするれば種類の増加、複雑化を招き、事務負担も増大することから、基本給に反映できるものは反映するなど、制度の簡素化にも配慮することが望ましい。

3. 2. 5 在職期間の長期化により必ずしも処遇が有利とされない仕組み

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のない仕組みを整備することは、今般の年俸制見直しにおいて不可欠な要素として、前述の定義でも明記しているところである。

具体的な手法については各国立大学で工夫することとなるが、例えば、一定年齢を超えた教員に対する早期退職優遇制度や、管理運営業務を免除することで給与を一定割合減額するなど、シニア教員の雇用環境に配慮しながら、更なる活躍の機会に挑戦できるような健全な流動性を促進する制度の検討が期待されることである。

なお、退職手当の在り方を見直すことで在職期間の長期化を避ける取組も検討課題になっているが、これについては、国立大学教員の退職手当制度はそもそも大学への貢献度を反映し在职期間に応じて支給する意味合いが強い（勤続報償説¹⁰）こと、主要な流動先である民間企業や

¹⁰ 「公務員の退職手当法詳解（第6次改訂版）」（退職手当制度研究会〔編著〕）

公私立大学では退職手当が支給される慣行が一般的であること、追加的財政支出を避けつつ不利益変更とならない退職手当の在り方の検討には相当な検証が必要であることなどの理由から、今後一定の時間をかけて関係者も含め丁寧に検証することとした。この場合、転職を重ねると退職手当が通算されないことが流動性の向上を妨げる要因の一つであるとの指摘を踏まえた検討も必要であろう。

一方で、今般は退職手当と給与の連動を切り離すことで、基本給や業績給において在職期間の長期化が必ずしも処遇に有利に働かず、在職期間に関係なく優秀な人材が意味ある形で流動できるような制度の実現を目指すこととしている。具体的には、基本給や業績給で構成される年俸額に業績評価の結果を毎年反映することを積み重ねることにより、在職期間ではなく業績が給与額を大きく左右することとなり、在職期間の長期化が有利にならないという効果は大きいと考えられる。

各国立大学においては、こうした観点を踏まえながら、在職期間の長期化が必ずしも有利とならない有効な仕組みの検討が期待される。

3. 3 退職手当の精算方法

見直し後の年俸制における退職手当については、月給制適用教員と同様、退職時に一括して支払うこととなる。

年俸制適用教員の退職手当の精算方法は、月給制と同様、国家公務員であると仮定した場合に計算される額（「再計算の額」）としており、各国立大学には、これまでと同水準の退職手当相当額が措置されることになる。これにより、退職手当上の不利益を考慮することなく月給制から年俸制に移行することが可能となるとともに、実際に支給される年俸制給与額にかかわらず「再計算の額」をもとに退職手当を精算することで、年俸制給与をどのように設計するかについての自由度も大きくなる。

各国立大学においては、退職手当の精算や従来の発想に過度にとらわれることなく、それぞれの実情に応じ、基本給の額の設定や昇給のあり方等を含め、あるべき年俸制についての検討を深めることが望まれる。

3. 4 年俸制への移行

年俸制については、新規採用教員に対し原則年俸制を適用させ、加えて在職中の月給制教員にあっても、本人の同意を得て適宜年俸制へ移行することを推奨することで、段階的に適用者を増加させ、将来の全面的導入を目指す。

新たに労働契約を締結する場合において、具体の労働条件は就業規則を周知させることにより、就業規則が定める労働条件となる。したがって、新規採用教員には年俸制が適用されることを定めた就業規則を周知すれば当該教員に年俸制を適用することができる。

労働契約法（抄）

第6条 労働契約は、労働者が使用者に使用されて労働し、使用者がこれに対して賃金を支払うことについて、労働者及び使用者が合意することによって成立する。

第7条 労働者及び使用者が労働契約を締結する場合において、使用者が合理的な労働条件が定められている就業規則を労働者に周知させていた場合には、労働契約の内容は、その就業規則で定める労働条件によるものとする。ただし、労働契約において、労働者及び使用者が就業規則の内容と異なる労働条件を合意していた部分について、第12条（*合意の内容が就業規則で定める基準に達しない場合）に該当する場合を除き、この限りでない。

一方、在職中の月給制教員を年俸制に移行させることは、労働条件の変更にあたり、当該教員と法人の個別的合意により行うことが基本である。しかしながら、個別的合意を得ることなく、就業規則を変更し全ての教員を年俸制に移行させようとするのであれば、通常、年俸制は評価結果次第で現在より給与が下がり得るため不利益変更とみなされる可能性があり、その場合、変更の合理性等が問われることとなる。

労働契約法（抄）

第8条 労働者及び使用者は、その合意により、労働契約の内容である労働条件を変更することができる。

第9条 使用者は、労働者と合意することなく、就業規則を変更することにより、労働者の不利益に労働契約の内容である労働条件を変更することはできない。ただし、次条の場合は、この限りでない。

第10条 使用者が就業規則の変更により労働条件を変更する場合において、変更後の就業規則を労働者に周知させ、かつ、就業規則の変更が、労働者の受ける不利益の程度、労働条件の変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況その他の就業規則の変更に係る事情に照らして合理的なものであるときは、労働契約の内容である労働条件は、当該変更後の就業規則に定めるところによるものとする。ただし、労働契約において、労働者及び使用者が就業規則の変更によっては変更されない労働条件として合意していた部分については、第12条に該当する場合を除き、この限りでない。

厚生年金の給付額の計算について、2003年4月以降の期間は「平均標準報酬額＝（標準報酬月額（上限620千円）の総額＋標準期末手当等の額（1回上限1,500千円、千円未満切捨て））÷被保険者期間の月数」により計算することとされており、年俸制適用者の給与の支給回数を年12回にするか、業績給を賞与相当分として支給することで年14回にするかによって、算定される額が異なることに留意する必要がある。

年俸制導入促進費（加算分を含む）については、2019年3月末現在の適用者をもって、原則新規適用は行わない（平成30年6月22日付事務連絡）。

なお、現行の年俸制導入促進費が適用されている年俸制教員についても、新たな年俸制へ移行することを妨げるものではない。その際の退職手当の精算方法については、「退職手当Q&A」（平成31年2月25日付事務連絡）を参照願いたい。

一方、年俸制から月給制への移行は、本改革の趣旨に鑑み適切ではない。

3. 5 モデルの提示

以下に、4つの年俸制モデルを示す。これらのモデルは例示であり、いずれか一つを強要するものではない。これらモデルを参考とし、それぞれの制度設計に必要な要素を活用又は応用することで、各国立大学の戦略や特性に応じた魅力ある給与制度を構築することが望ましい。

(i) モデル① 業績給と職務給を設定

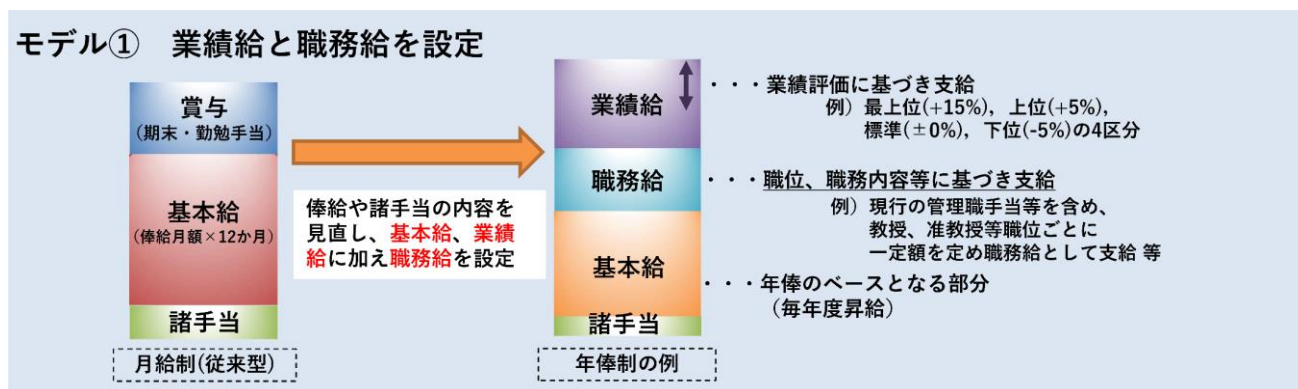


図-6 年俸制モデル①

本モデルは、月給制モデルから基本給や諸手当の内容を見直し、基本給、業績給に加え職務給を設定している。基本給は毎年度昇給することを前提としており、職務給部分で職位や職務内容に応じた加算を行う。

(ii) モデル② 基本給を減じて業績給の支給幅を拡大

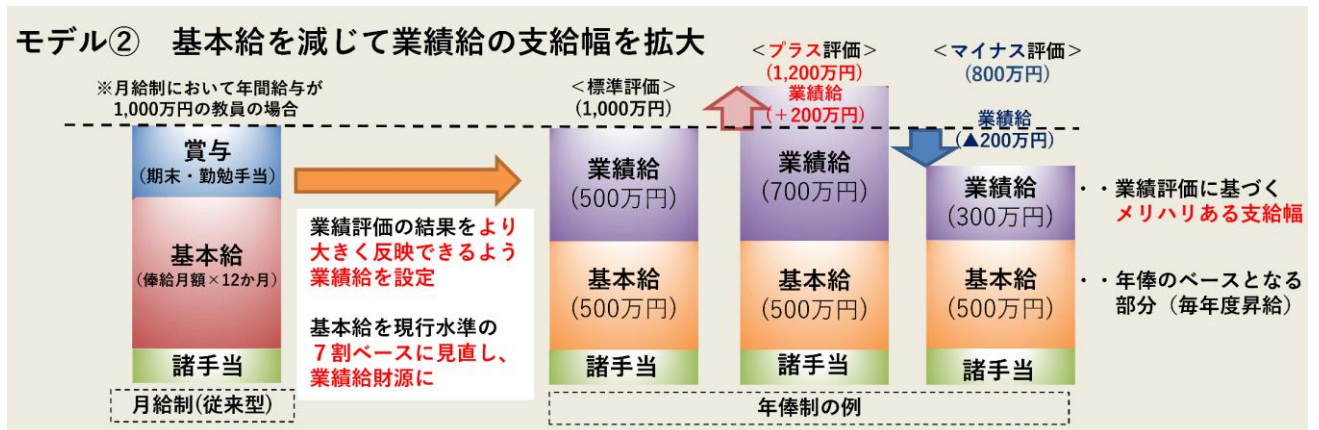


図-7 年俸制モデル②

本モデルは、基本給を見直し、現行より一定割合を減じた（モデルでは現行の7割としている）設定とすることで、相対的に業績給が占める割合を増やし、より業績を強く反映させた給与体系を実現したものである。

(iii) モデル③ 基本給を職位ごとに固定／業績給に外部資金獲得実績を反映

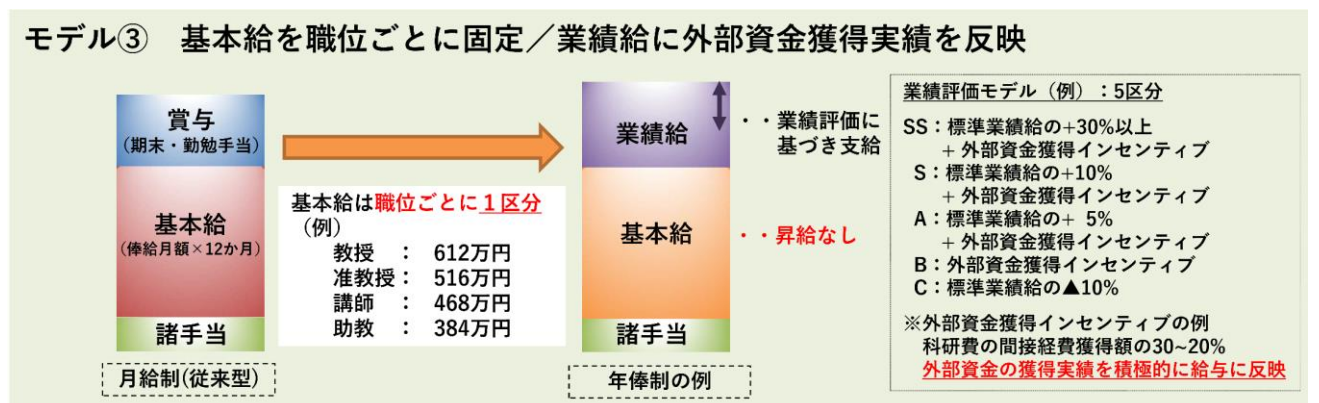
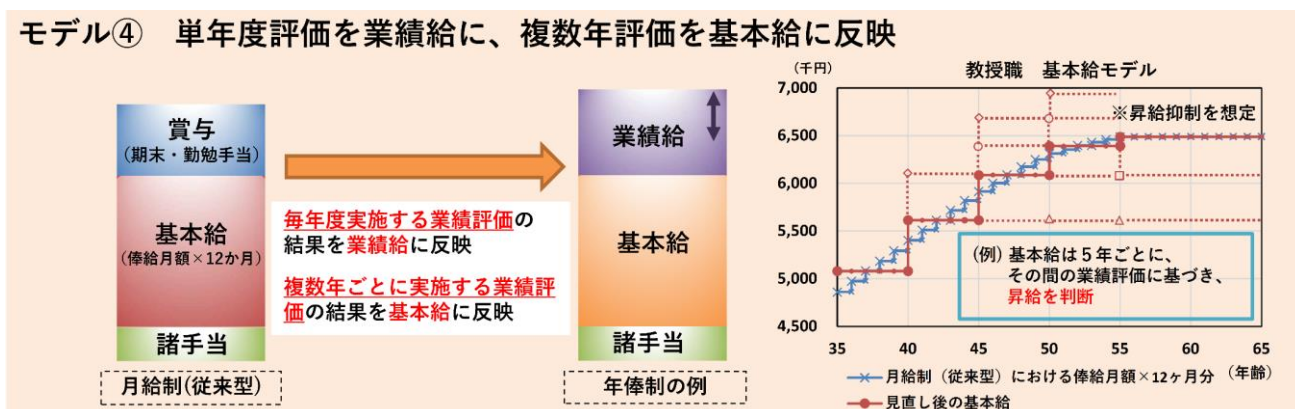


図-8 年俸制モデル③

本モデルは、基本給の額を職位ごとに一本化する制度設計である。基本給は、昇任しない限り固定され、業績給部分のみが毎年変動する。業績に応じたメリハリある給与が実現するとともに、在職期間の長期化が給与額に影響しないため、流動性の向上にも寄与することが期待される。また、給与が一種類であることから、公募の段階で給与額（基本給部分）を提示することが容易になる。

(iv) モデル④ 単年度評価を業績給に、複数年評価を基本給に反映



本モデルは、複数年ごとに実施される業績評価の結果を基本給に、毎年度実施される業績評価の結果を業績給に反映させたものである。

基本給は、昇給することが前提となっているものではなく、評価の結果によっては昇給させないことを想定し、他方、優秀な教員は昇給幅を大きくすることで、業績給に加えて基本給でもメリハリを実現させたモデルである。また、複数年評価を基本給に反映させることで、短期間での評価が馴染まない分野の研究業績の評価も処遇に反映させることが可能となっている。

業績給の部分は、複数年評価を反映させる基本給に対し、毎年度の評価を反映させて年度ごとに決定する。複数年評価と単年度評価の双方を組み合わせることで、よりの確に教員の業績を評価し処遇に反映させることを実現している。

第4章 テニュアトラック制／クロスアポイントメント制度

4. 1 テニュアトラック制

4. 1. 1 基本的な考え方

テニュアトラック制とは、優秀な教員・研究者が、一定の期間任期付きという競争的環境を経て、公正で透明性の高い審査を合格することで、任期のない安定的な職（テニュア）を得ることができるようにする制度である。特に若手の教員や研究者にとっては、任期付きの雇用形態でありつつ将来への安定的なキャリアパスが可能性として明示されるほか、あわせて多くの場合に充実した研究環境が提供されることで、意欲をもって経験を積み研究に集中することができ、結果として高い研究成果が期待できるものである。

他方、テニュアトラック制は、若手教員のみならず、准教授職等の上位の職位でも取り入れている大学も見受けられ、必ずしも若手に限定した制度である必要はない。また、テニュアトラック教員の雇用に当たっては、国際公募を実施することで国際的なレベルでの競争性を高め、採用の段階から極めて高い研究水準を求めるなどの取組のほか、5年間程度のテニュアトラック期間の業績をもとに厳格なテニュア審査を実施することで優秀な人材の確保を実現させるなど、本制度の導入により教員の雇用を柔軟に高いレベルで展開することが可能である。

4. 1. 2 導入状況

国立大学におけるテニュアトラック制の導入・実施状況は、下記の通りである。

テニュアトラック制導入状況	
導入済み	69 法人
検討中	1 法人
導入を検討していない	20 法人

表-3 テニュアトラック制導入状況 (2018.5.1 時点)
90 法人対象 国立大学法人支援課調べ

テニュアトラック制対象組織	
全部局を対象	56 法人
特定部局のみ対象	13 法人

表-4 テニュアトラック制対象組織 (2018.5.1 時点)
導入済み 69 法人回答 国立大学法人支援課調べ

テニユアトラック制対象職位（複数回答）

助教	62 法人
講師	50 法人
准教授	53 法人
教授	11 法人
その他	4 法人

表-5 テニユアトラック制対象職位 (2018.5.1 時点)

90 法人対象 国立大学法人支援課調べ

4. 1. 3 検討のポイント

○制度の活用と効果

テニユアトラック制は、テニユア獲得を目指す教員に対し、大学又は部局が研究に専念可能な環境を整えるとともに、研究費の支給やメンター教員の配置等、特に若手教員の将来を見据えたキャリア支援を実現すべく充実した制度設計が多くの大学でなされており、優秀な若手教員獲得方策の一つとして活用されている。また、任期は付されるものの、テニユア審査を経て将来の安定的雇用も想定した制度であることから、若手教員の雇用促進及び教育研究環境の充実を目指して取り組む大学においては、効果的な人事制度の一つとして活用されている。

テニユアトラック制については、第3期科学技術基本計画（2006年3月閣議決定）において、若手研究者に自立性と活躍の機会を与える仕組みとしてテニユアトラック制の導入を推進するとしており、制度の推進が図られるようになってから一定の年月が経過しているものの、現時点においても制度未導入の大学や、導入していても適用者がいない大学、導入を一部の部局に限定している大学が少なくない。そうした大学においては、今般の人事給与マネジメント改革を契機として改めて有効なテニユアトラック制の在り方を検討することが望ましい。

○制度の促進と留意点

テニユアトラック制をはじめとして、教員を任期付きで雇用する場合は、雇用の期間や更新の有無、更新有りの場合はその条件や審査の基準等、雇用に関わる諸条件について、あらかじめ本人の理解を確実に得ておくことが重要である。これにより、本人が安心して研究に専念して業績を積みテニユア付与の審査を迎えることが可能となるよう、留意すべきである。

なお、文部科学省の卓越研究員事業は、若手研究者と産学官の研究機関とのマッチングにより若手研究者の安定雇用を確保するとともに、若手研究者が自主的・自立的な研究に専念できるよう、受け入れ側である大学等の研究機関が研究環境を提供するものである。

本事業においては、若手研究者が雇用の機会を獲得することはもちろんのこと、大学にとっても厳正な審査を経た優秀な若手研究者を確保することが可能であることから、テニユアトラック制を活用する大学も多い。

○参考事例

(i) 大阪大学

「若手研究者育成ステーション」を中心として、テニユアトラック教員に対する支援体制の充実や制度の普及を全学的に推進。

(ii) 筑波大学

「国際テニユアトラック」制度により、優れた若手研究者を海外に派遣し、競争的環境の下で最先端研究を行う能力を育成。

4. 2 クロスアポイントメント制度

4. 2. 1 基本的な考え方

クロスアポイントメント制度は、国立大学、研究開発法人、民間企業等が機関間でクロスアポイントメントに係る協定書等を締結することにより、研究者が2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できる制度である。新たなイノベーションを創出するためには、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」されることが重要であり、それぞれの機関において、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専門人材を確保するとともに、これらの人材が機関の間を流動化することを促進し、イノベーションが絶えず生み出される好循環が繰り返される社会づくりを進めていく必要がある。このためには、世界トップクラスの研究者等の卓越した人材が、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である。

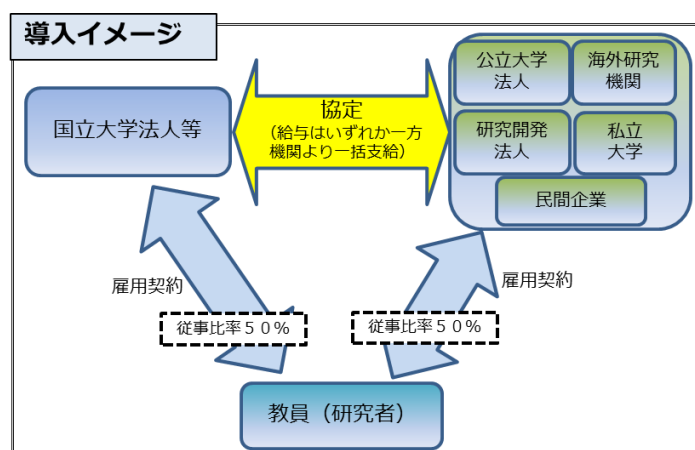


図-10 クロスアポイントメント制度の導入イメージ

なお、本制度の運用に当たっての留意点・協定文例等は下記の通知等を公表しており、ご参考願いたい。

○平成26年12月26日付け26文科高第804号

クロスアポイントメント制度の運用にあたっての留意点等について（通知）

○経済産業省 HP

クロスアポイントメント制度の基本的枠組みと留意点

http://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/cross_appointment.html

○文部科学省 HP

産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン

http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/28/12/1380114.htm

○文部科学省 HP

クロスアポイントメントを実施するための手引～大学—企業間におけるクロスアポイントメントの積極的な活用を通じた産学連携の強化に向けて～

http://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/sangaku/1404593.htm

4. 2. 2 導入状況

国立大学におけるクロスアポイントメント制度の導入・実施状況は、以下のとおりである。

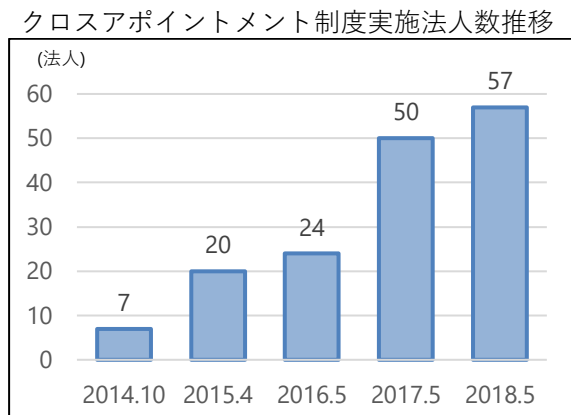


図-11 クロスアポイントメント制度実施法人数推移
対象 90 法人 国立大学法人支援課調べ

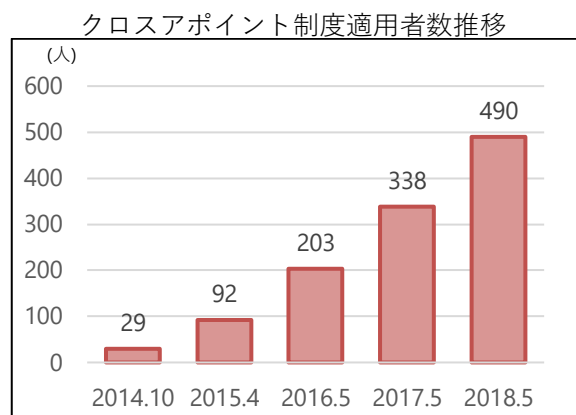


図-12 クロスアポイントメント制度適用者数推移
対象 90 法人 国立大学法人支援課調べ

協定機関別クロスアポイントメント

制度適用者数

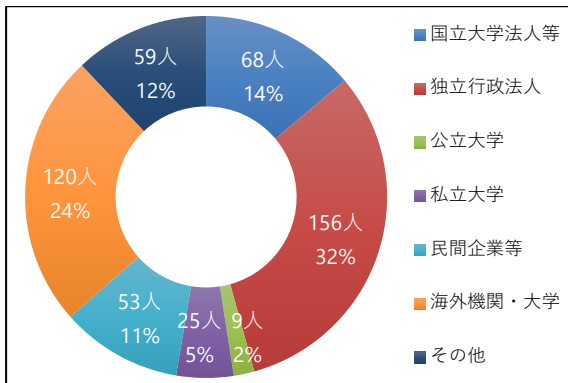


図-13 協定機関別クロスアポイントメント制度適用者数 (2018.5.1 時点)

対象 90 法人 国立大学法人支援課調べ

協定機関別クロスアポイントメント

制度適用者数内訳

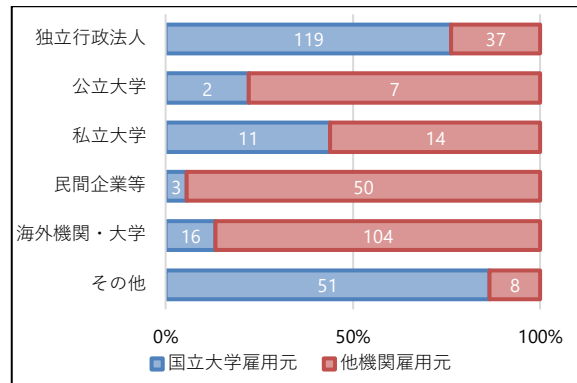


図-14 協定機関別クロスアポイントメント制度適用者数内訳 (2018.5.1 時点)

対象 90 法人 国立大学法人支援課調べ

※雇用元とは協定締結以前から所属している組織を示す

教育研究分野別クロスアポイントメント

制度適用者数

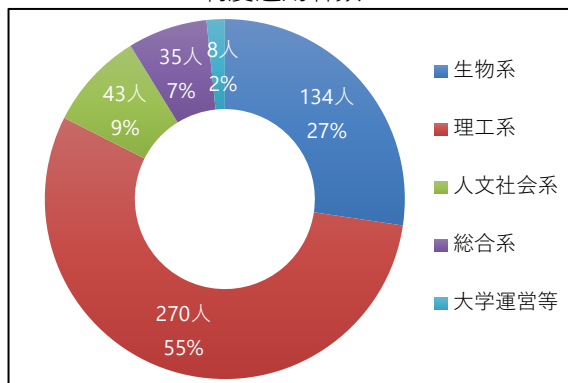


図-15 教育研究分野別クロスアポイントメント制度適用者数 (2018.5.1 時点)

対象 90 法人 国立大学法人支援課調べ

クロスアポイントメント制度の導入法人数および適用者数は、2014 年度以降、各国立大学の積極的な取り組みの結果、毎年増加している（図-11,12）。特に、国立研究開発法人を含む独立行政法人とのクロスアポイントメント制度適用者が 156 名（全体の 32%）と最も多く、続いて海外の研究機関及び海外の大学とのクロスアポイントメント制度適用者が 120 名（全体の 24%）となっている（図-13）。

一方、民間企業との実績は 53 名で全体の 11%に留まっており、さらにその 53 名のうち、国立大学の教員がクロスアポイントメント制度を活用して民間企業に雇用されている事例はわずか 3 件（3 名）に過ぎない（図-14）。

4. 2. 3 検討のポイント

○制度の活用と効果

クロスアポイントメント制度の導入により、教員は複数の機関に所属してその知見を生かし活躍することが可能となった。

また、制度を導入した国立大学にとっては、人材の流動性を高め、多様な人材の確保が可能となるとともに、産学連携の深化や海外との人的ネットワークの構築等、様々な効果を得ることが期待されることとなった。

加えて、本制度を若手教員のキャリアパスの一環としたり、女性教員の活躍方策とする等により、大学独自の課題や特性に応じた活用も期待できる。

○制度の課題と促進

クロスアポイントメント制度導入の効果が期待される一方で、課題もある。

民間企業との実績が伸び悩んでいることは先に述べたが、就業規則や出向時の指揮命令権等に対する考え方の相違により民間企業からの在籍出向が認められないケースがあったり、収入面で兼業の方が有利になってしまうなどの課題が指摘されている。海外の機関とは、社会保険や年金制度の相違が障壁となる場合もある。

また、個別に協定を結ぶため、相手機関ごとに対応が異なり、勤務時間管理や給与支給等の事務的手続きの煩雑さも課題となっている。協定締結の目的が明確に整理され、教員の派遣に当たっては労働者供給事業とは合理的に区別されるものであるよう留意する必要もある。

加えて、既存業務の一部軽減等を行わなければ制度適用者本人の負担増が発生するおそれがある。2つ以上の組織に所属し研究等に従事すること、あわせて、当該制度適用により特別な職責を担うことから、他の教員よりも負担が大きくなることが想定される中、本人に対するインセンティブが発生しないことは、本人のモチベーションを下げる結果に繋がりにかぬない。これらの課題に対応するためには、組織や業界を超えた検証、協議が必要であると考えられる。

クロスアポイントメント制度は、もとよりオープンイノベーションの社会的な潮流にあって大学の知見を社会実装化する人材の好循環策としての意義を有するほか、変化の激しい経済状況にあって民間企業にとっても大学との新たな関係構築に係る潜在的なニーズが期待されることである。また、外部資金確保のツールとしての側面もあり、民間企業等の資金を柔軟に活用することで、教員本人や大学にとってメリットとなる。

各国立大学においては、制度適用者や部局のみがその負担を強いられることのないよう、適切なインセンティブを検討・導入することで負担軽減を図るとともに、2018年の臨時国会で、科学技術・イノベーション創出の活性化に関する法律（平成20年法律第63号）が改正され、その中で新たにクロスアポイントメント制度の活用促進が規定されたことも踏まえて、各国立大学及び文部科学省で課題を共有しながら、更なる制度の活用と促進が期待される。

○参考事例

(i) 茨城大学×不二製油グループ（大学から企業へ派遣）

農学部准教授を不二製油グループに主席研究員として派遣している。大学にとっては教員の柔軟かつ多様な働き方を実現するとともに、研究成果を産業社会において実践することやその事業化など、産学連携による研究・教育の取組が加速することが期待される。

また、不二製油グループにとっては、企業の研究開発活動に大学の高度な専門的知識を加えることで、研究の効率を高め、新規素材の開発につながることを期待されている。

(ii) 大阪大学×株式会社小松製作所（大学から企業へ派遣）

工学研究科教授を株式会社小松製作所に主幹として派遣。協働研究所（企業の研究組織を学内に誘致し多面的な産学協働活動を展開する拠点）において、同社従業員と共に20%（月4日）を勤務する形態となっている。同社では、既存の研究開発に組み込むのではなく、大学等教員の自由な発想に期待している。

(iii) 大阪大学×ダイキン工業株式会社（企業から大学へ受入れ）

ダイキン工業テクノロジーイノベーションセンターの女性研究者を大学へ受入れることで、女性研究者に対して多様かつ発展的なキャリアパスを提供。ダイキン工業(株)90%、工学研究科助教10%の勤務割合で、睡眠に関する研究を実施している。

(iv) 鹿児島大学×株式会社ラック（企業から大学へ受入れ）

(株)ラックと協定を締結し、サイバーセキュリティに関する専門家を特任教員として採用。民間企業のノウハウを生かして学内の情報セキュリティ強化に向けた取組を実施している。勤務割合は(株)ラック30%、大学70%で、サイバーセキュリティ戦略室長として総合的戦略の確立や最新の技術動向等の調査、インシデントへの対応業務のほか学生への教育活動にも従事している。

終わりに

～改革の着実な進展に向けて～

大学教員は組織の礎であり、大学の根幹を成す、教育研究力そのものである。したがって、多様な人材が高い意欲と納得感をもって集い刺激し合うことができる環境の整備は、基盤として不可欠である。特に人事給与制度は、人の意欲のみならず生活設計にも直結する事柄であることから、透明性の高い制度設計と教員との丁寧なコミュニケーションを図ることが肝要である。

また、本ガイドラインは教員を対象としたものであるが、教員以外の職員も大学経営を支える極めて重要な構成員であり、その意欲と能力を高める給与制度や育成の在り方についても、今後検討が進んでいくことを期待するものである。

加えて、E B P M (Evidence-Based Policy Making) の重要性が増す昨今、エビデンスに基づく丁寧な政策立案や施策の展開が不可欠である。人事給与マネジメントの推進に当たっては、若手教員比率や流動性の向上による研究力の強化が期待されているところ、これらの向上策として、例えば年俸制導入の効果や、キャリアパスの構築と教育研究力の伸長につながる流動性活性化策の在り方等について、どのような取組がどの層に対してどの程度効果的なのか、文部科学省として政府内外の関係機関と協力し丁寧に検証する。その上で検証結果を国立大学とも共有し実態に反映していくことで、合理性及び実効性ある施策の展開を図る。

自律的な大学経営が導入された法人化以降、国立大学の教育力、研究力が真に社会から信頼されるためには、その礎たる教員の教育研究活動が適切に評価され処遇されていることを、改めて社会に対して説明し理解を得る必要がある。国立大学においては、今般の人事給与マネジメント改革の動きをそれぞれがこれまで抱えていた課題を解決する格好の機会として捉え、本ガイドラインを参考としつつ、改めて現在の制度が真に望ましいものかどうか見つめ直し、多様で優秀な人材の育成と獲得、そして教育研究力伸長の基盤となる魅力ある人事給与制度を構築するよう、切に期待するものである。