

資料2-3

国立大学法人の戦略的経営実現に向けた  
検討会議(第10回)  
R2.11.27

# 真の経営体になるための 人事給与マネジメント改革について

2020.11.27

東京大学総長  
五 神 真

# 真の経営体になるための 人事給与マネジメント改革の方針

- 各国立大学法人が知識集約型社会に相応しい経営を行うために、主体的に**人事計画**を策定し実行できるよう、教職員の**人事・採用・給与枠組み**を作り直す。
- 国立大学は「**新たな価値**」、「**有形無形の知的資産**」を生み出す場。その源泉は優秀な人材。人材への投資増（先行投資）は、**成長の生命線**。
- そのためには、国立大学時代からの負債や矛盾を解消し、
  - 1) ポスト管理から**財源（人件費）管理へ移行させる**。
  - 2) **若手教員の安定雇用を拡大**し、全世代活躍を促進する。
  - 3) **職員のプロフェッショナル化**を進める。

# 国立大学法人(全体)の人事給与マネジメントの課題

- 国から運営費交付金で措置される、いわゆる「承継教職員」の退職金相当額の算定方法が、法人化直前の待遇を引き継いだ**国家公務員準拠**となっている。
- また、退職金相当額が措置される対象者数、いわゆる「承継教職員」の枠が、**国の時代から踏襲しているポスト管理**に繋がっている。
- 職員の**給与水準が国家公務員の水準未満**となっている。

※国立大学法人東京大学の役職員の報酬・給与等について

○事務・技術職員「給与水準の妥当性の検証」(R元年度 文部科学大臣の検証結果)

「給与水準の比較指標では**国家公務員の水準未満**となっていること等から給与水準は適正であると考える。」

国立大学法人を真の「経営体」として機能強化させるには、手足を実質縛っている、国立大学時代からの負債や矛盾を解消していく仕掛けも重要

# 「教職員」の人事給与マネジメント改革(主なもの)

## 教 員：ポスト管理から人件費管理へ

- 教員ポストの透明化や戦略的再配分により、部局での人事マネジメントを強化
  - 透明化：部局ごとの**ポスト数を可視化**、戦略的再配分：部局からの**拠出1.0%に対し1.2%を再配分**
- 多様な財源を活用できる人事制度を導入
  - **承継教員ポストの財源化**等により、部局の裁量で**270名分**の年俸制教員の雇用を実現
  - **部局経費を財源**として、新たに**98名分**の承継教員ポストの雇用を創出

## 職 員：スケールメリットを活かした人材育成へ

### ● 近隣大学等とのアライアンスの構築

《背景》

- ・ 法人化後、雇用が大学単位になったことによる課題への対応
- ・ 大学業務の多様化・高度化・専門化に対応した**優秀人材の確保、職員の育成**  
**及び上位職へのキャリアパス**を実現するためには、各大学において一定数の人事交流が不可欠



勤務地にも配慮した近隣大学等との職員の**人材流動アライアンスを構築**することにより  
大学間連携によるスケールメリットを活かし、様々な問題解決にも対応(**人事交流25名、研修交流93名**)

**【協定校：東京大学、東京藝術大学、東京工業大学、お茶の水女子大学、一橋大学】**

# 今後の人事給与マネジメント改革の方向性

## 未来構想 Beyond 2020 に向けた取組み

- 大学の機能拡張に向けて、学内資源を総合的・効果的に活用し、人的資源を全体として増強
- 学内資源の歴史的経緯に起因する資源配分の不均衡を適正化

	具体的な取組み	見込まれる効果
教員	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 教員ポスト数の<b>実質削減の停止</b></li> <li>➢ ポスト管理から<b>人件費管理へ移行</b></li> <li>➢ 定年教員の活用制度の設計</li> <li>➢ <b>リモート(海外)クロス・アポイントメント</b></li> <li>➢ 年俸制教員の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 不安定雇用を減らし、<b>若手・中堅の雇用安定化・増員</b></li> <li>□ コストの見える化、ポストに縛られない評価・能力による処遇、適材人材の採用迅速化</li> <li>□ 優秀な教員を定年後も活用して大学の運営・研究力を強化</li> <li>□ 優秀な外国人教員のオンライン等での教育研究参画による国際化の推進</li> <li>□ 流動性の向上、人的交流の活性化、賃金の弾力化</li> </ul>
職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <b>承継事務職員ポストの増加</b></li> <li>➢ <b>有期雇用職員の積極的な無期化</b></li> <li>➢ <b>短時間雇用の一部を正規職員化</b></li> <li>➢ 大学の機能拡張に対応した職種・キャリアパスの設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 新たな事務需要に対する人材総合活用</li> <li>□ 職員のモチベーション・生産性の向上</li> <li>□ 経験と実績、能力を重視した<b>プロフェッショナル人材の活用</b>、自律的な人事給与制度の構築</li> </ul>

大学全体としての信用・信頼の構築、さらには価値向上に資する仕組みづくりへ

# 国(文部科学省)との人事交流について

- 国(文部科学省)との人事交流に関しては、
  - 国立大学法人が機能を拡張し、経営規模を拡大することにより、大学自らで必要な経営判断を行う基盤は整っていく。他方で、国立大学法人は、国から負託された役割を担う。国は重要なステークホルダーのひとつであることは不変。
  - 経営を支える職員のキャリア形成、プロフェッショナル化等を進めるうえで、国立大学法人と国、民間企業等との「対等な人事交流」は不可欠。
  - このため、
    - 各大学がミッションに応じて有意義と判断するのであれば、国(文部科学省等)からの出向者を積極活用できる仕組みを維持する。
    - 同時に、大学職員の国への出向(正規ポスト)が重要。真に修行となる機会と裁量を与えるべき。

国と国立大学法人は「対等な人事交流」として双方向性を高めていくべき

# 参 考 資 料

(教員・職員の人事給与マネジメント改革の詳細)

# 「教員」の人事給与マネジメント改革

- 教員ポストの透明化や戦略的再配分により、部局での人事マネジメントを強化  
⇒ 透明化: 部局ごとの**ポスト数を可視化**、戦略的再配分: 部局からの**拠出1.0%に対し1.2%を再配分**
- **若手雇用制度改革**により、安定雇用を拡大 (**2015年度以降、318ポストを創出**)

新たな制度等	ポスト数
東京大学卓越研究員(若手研究者自立支援)	85名
東京大学卓越研究員(若手研究者育成支援)	17名
文部科学省卓越研究員	18名
若手研究者雇用安定化支援	37名
部局経費を活用した若手教員の無期雇用化推進	98名
文部科学省補助金(若手人材支援)	63名

- ✓ 多様な制度・施策を各部局がその特性に応じて活用
- ✓ 執行部で活用状況をモニタリング(安易な“後継者の採用”を防止)



東京大学卓越研究員2019年度採択者

2020年度応募状況: 348名 採択予定数: 10名程度

## その他、**全世代の活躍を促進**する制度等を開始

- 部局経費を財源とした承継教員の採用承認制度【2015年11月～】  
優秀な若手研究者のポスト確保と雇用安定化: 98名
- 採用可能数のアップシフト制度【2017年1月～】  
若手研究者のモチベーションの向上: 36名
- 東京大学卓越教授制度【2016年10月～】  
若手研究者のロールモデルとして活躍: 3名
- 部局内クロス・アポイントメント制度【2016年6月～】  
人材流動性の向上、教育研究活動の活性化及び柔軟化: 2名
- 東京大学特別教授・特命教授制度【2018年4月～】  
シニア教員のさらなる活躍を促進: 特別教授11名・特命教授3名
- 女性教員(教授・准教授)増加のための加速プログラム【2016年9月～】  
多様性を活力とした卓越性の実現: 14名

# 「職員」の人事給与マネジメント改革①

- 真の「教職協働」の実現を目指した職員のプロフェッショナル化
- 処遇とキャリアパスの改善・能力向上
- 雇用形態に関わらない公正な待遇確保

## ◇ 職員の適性や意向に配慮した複線型キャリアパスの形成

■ 複線型キャリアパスの導入 (2018.4~) << 年功序列によらない昇任の実施 >>

事務職員数(2020.4現在) 1,638名

【主な昇任実績】

- ・ 主任から係長への早期昇任 (35歳)
- ・ 係長から課長への早期昇任 (48歳)

職名	学内昇任目安年齢より 早期の昇任者数
係長級	(延べ) 19名
課長級	(延べ) 9名

※学内昇任の目安年齢(係長級:38歳、課長級:50歳)

## ◇ 事務専門職の配置

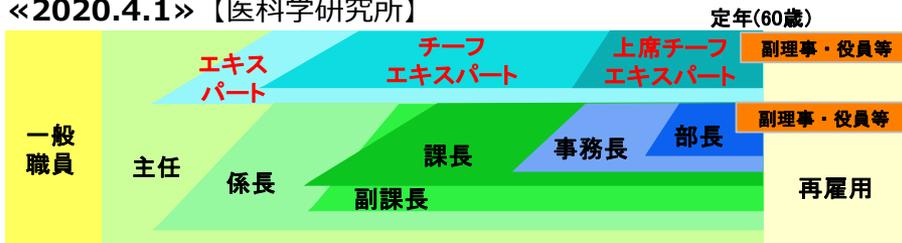
一般職員→主任→係長→副課長→課長(事務長)→部長

→ エキスパート→チーフエキスパート→上席チーフエキスパート

■ 専門性を持つ職員をエキスパート(事務専門職)として配置 (2019.4~)

<<2019.4.1>> 【社会連携部、経営企画部、施設部、医学部附属病院】

<<2020.4.1>> 【医科学研究所】



## ◇ 教室系技術職員の新たなキャリアパスの創出

【創出前】技術職員→技術専門職員→技術専門員

【創出後】技術職員→技術専門職員→技術専門員→**上席技術専門員**

■ 上席技術専門員(部長相当)の新設 (2020.4~)

教室系技術職員数(2020.4現在) 434名

<<2020.5.1>> 【上席技術専門員:2名】



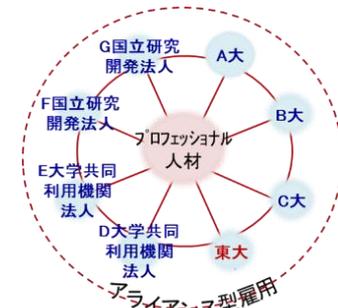
## ◇ 近隣大学との職員相互活用アライアンス構築

■ 人事交流・相互研修により、法人業務の強化、優秀人材の確保、スケールメリットを活かした育成が可能 (2018.4~)

- 協定校間の人事交流 : (延べ) 25名
- 本学が提供する研修への協定校職員の参加 : (延べ) 38名
- 協定校が提供する研修への本学職員の参加 : (延べ) 55名

【現在の協定校】

- ◇ 東京藝術大学
- ◇ 東京工業大学
- ◇ お茶の水女子大学
- ◇ 一橋大学



# 「職員」の人事給与マネジメント改革②

## ◇支援職から基幹職への転換

多様な雇用制度の一環として、勤務時間を週30時間以上38時間45分未満に限定して雇用する職域時間限定職員制度を新設（2020.7～）

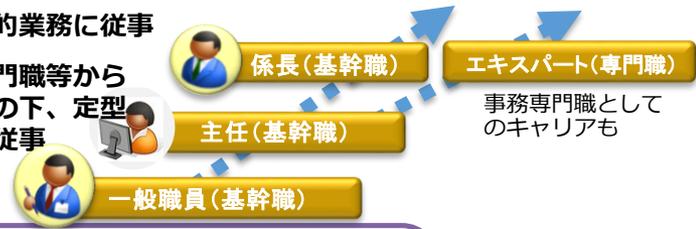
新卒、第二新卒等は、「独自試験」又は「統一試験」によって事務総合職に採用

職域限定職員（基幹職）	職域時間限定職員（基幹職）
主事員・技術員・学術員	
「就業の場所」及び「従事する業務」を限定	「就業の場所」「従事する業務」及び「勤務時間」を限定
一般職員と同等の業務	
勤務時間は週38時間45分、1日7時間45分	勤務時間は週30時間以上38時間45分未満に限定
年俸制による無期雇用（定年60歳）、65歳までの再雇用可	
業務内容、業績、経験、他の職員との均衡等を考慮して各部署で年俸額を決定し、月額で支給（業績・成果手当の支給や年俸額の改定可）	業務内容、業績、経験、他の職員との均衡等を考慮して各部署で年俸額決定し、勤務時間に応じて月額で支給（業績・成果手当の支給や年俸額の改定可）
共済加入	社会保険加入

基幹職： 企画立案等の基幹業務に従事

専門職： 特定の専門的業務に従事

支援職： 基幹職、専門職等からの指揮命令の下、定型業務に従事



### 総合職（事務）

- ・フルタイム勤務
- ・定年制
- ・一般職俸給表（一）適用
- ・全学で異動、昇任等あり

### A.総合職（事務）への転換試験

- ・年1回
- ・2020年度は10人程度
- ・論文試験及びプレゼンテーション面接を実施

### 職域限定職員（主事員等）

- ・フルタイム勤務
- ・定年制
- ・基本年俸俸給表適用
- ・必要に応じて号俸等の変更有

職域（時間）限定職員へ転換後も、A. 総合職（事務）への転換試験は受験可

### B.職域（時間）限定職員採用試験

- ・各部署が実施（随時）
- ・募集人数は各部署の人事計画による

### 職域時間限定職員（主事員等）

- ・短時間勤務
- ・定年制
- ・基本年俸俸給表適用
- ・必要に応じて号俸等の変更有

### C.転換制度

- ・令和2年度に本部が実施（全学で最大300人程度）

- 特任専門(職)員（専門職）
  - 学術支援(専門)職員（専門職）
  - 事務補佐員等（支援職）
- 等

