

資料2-2

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

令和2年度人事給与マネジメント改革の 進捗状況の調査結果について

調査概要

調査実施者 : 文部科学省（高等教育局国立大学法人支援課）

対象機関 : 国立大学（86）、大学共同利用機関法人（4）

実施期間 : 令和2年10月8日～11月4日

回収率 : 100%

目的 : 国立大学等における人事給与マネジメント改革の進捗状況の検証

◆統合イノベーション戦略2019（令和元年6月21日閣議決定）（抄）

第2章 知の創造

（1）大学改革等によるイノベーション・エコシステムの創出

② 目標達成に向けた施策・対応策

<人材流動性・若手等活躍>

《大学等における取組の加速》

○ 国立大学法人第3期中期目標期間中に、人事給与マネジメント改革の進捗状況を定期的に検証^{（注）}、公表し、必要に応じて改善を促す。

（注）国立大学法人第3期中期目標期間の下半期（2019年度～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4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。

（注）各設問に対する回答は大学等の自己申告による。

調査項目

(1) 人事計画の策定状況

1. 理想の年齢構成の実現

- ① 大学として中長期的に目指すべき理想の年齢構成に関する目標を有している。
- ② ①に関連して、中長期的に目指すべき理想の年齢構成に関する目標の実現に向けたマイルストーンを設定している。
- ③ ①又は②に関連するかを問わず、大学として大学教員の年代構成や職位構成などを踏まえた持続可能な「中長期的な人事計画」を策定している。
- ④ 年齢によらず実績を客観的に評価し、能力の高い教員を登用（採用、昇任等）することが可能な仕組み（選考プロセス、審査体制等）を導入している。

2. 人材の多様化（ダイバーシティ）の推進

- ① 多様な人材の獲得を目指した人事計画、人事方針を定めている。

3. 若手教員が安定的に教育研究に専念できる雇用と教育研究環境の確保

- ① 若手教員が安定的に教育研究に専念できる雇用と教育研究環境の確保に向けた全学的な取組を実施している。
- ② 40歳未満の大学本務教員数や割合が低下傾向にあることについて

(2) 全学統一的な業績評価の実施状況

1. 教員の業績を適切に評価するとともに処遇に反映するための取組

- ① 学術分野の特性に応じた評価の仕組みを取り入れている。
- ② 年齢や職位に関わらず優れた業績を適切に評価するとともにその評価結果を処遇に反映させることが可能な仕組みを取り入れている。
- ③ 評価結果を処遇に反映する際に、給与への反映以外の活用方法（研究費の配分など研究環境の整備、雇用更新時等に実施される業績審査への活用、等）を取り入れている。
- ④ 評価の実施体制の構築にあたり、配慮している事項

2. 新年俸制の導入について

- ① 新年俸制を導入している。
- ② 新年俸制において、月給制と比較して、より適切に業績評価の結果を給与へ反映させる仕組みを取り入れている。
- ③ 新年俸制の導入による効果について

(3) 外部資金の活用状況

1. 人件費への外部資金の活用状況

- ① 任期無し¹の大学教員の雇用財源に外部資金（寄附金、共同研究費、競争的研究費等）を活用している。
- ①-あ 雇用財源に外部資金を活用することで、任期無し¹の大学教員の能力や貢献度に応じた、標準を上回る高額給与の支給を可能にする給与制度を実施している。
- ①-い 雇用財源に外部資金を活用することで捻出された学内財源を若手ポスト増設、事務部門の環境改善に有効活用している。

2. クロスアポイントメント制度の活用状況

- ① クロスアポイントメント制度実施に係る規程を整備している。
- ② クロスアポイントメント制度の実際の適用者がいる。
- ②-あ 実際の適用者の中に、営利法人（民間企業）への派遣者がいる。
- ②-い 実際の適用者の中に、営利法人（民間企業）からの受入者がいる。
- ③ クロスアポイントメント制度が適用されている教職員に対してインセンティブを付与している。
- ④ ③で回答した教職員個人に対するインセンティブの付与以外に、クロスアポイントメント制度を促進するための取組（実施部局に対する支援等）を行っている。

3. 法人の長の報酬を超える高額給与の設定状況

- ① 法人の長の報酬を超える高額給与を支給される教員や研究者がいる。

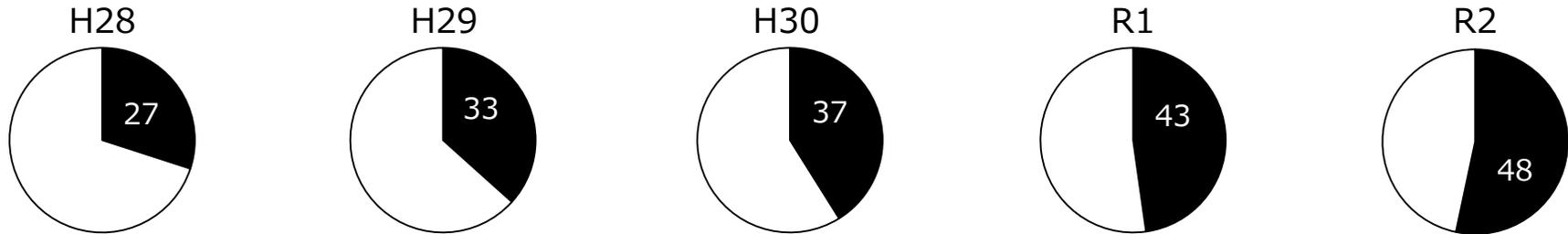
(1) 人事計画の策定状況

1. 理想の年齢構成の実現

① 大学として中長期的に目指すべき理想の年齢構成に関する目標を有している。

- 約5割（48機関）において中長期的に目指すべき理想の年齢構成に関する目標を有しているとしている。
- 一方、当該目標には、ごく短期的な当面の目標が含まれている場合もある。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



<R2年度の状況>

<中長期的に目指すべき理想の年齢構成に関する目標を掲載した文書等> ※複数回答可

- ・学長の戦略やプラン 32機関
 - ・その他の文書等（人事戦略、教員配置計画等） 20機関
- （注）上記には国立大学法人の中期計画に掲載している場合を含む

<中長期的に目指すべき理想の年齢構成に関する目標の具体的内容>

（主な例）

- ・5～10年後に若手・中堅・シニア層の教員比率をほぼ同率（約33%）に
- ・教授・准教授・助教の割合を1:1:1にシフトすることを目指す
- ・2021年度に教授・准教授及び講師・助教の割合を1:1:1と同程度に
- ・2029年度までに年齢階層のフラット化
- ・2027年度に40歳未満:30%、40代:27%、50代:27%、60代:16%
- ・2027年度末までに若手教員比率20%以上
- ・2027年度に40歳未満:30%、40歳以上:70%
- ・2021年度に40歳未満:26%、40歳以上:74%
- ・2021年度に若手教員比率28%以上
- ・2021年度に40歳未満20%以上

(1) 人事計画の策定状況

1. 理想の年齢構成の実現

① 大学として中長期的に目指すべき理想の年齢構成に関する目標を有している。

- ①の48機関の約9割（43機関）において当該目標を全学的な目標としている。
- 当該年齢構成を理想とした理由や根拠は、学内におけるあるべき年齢バランスの検討結果や閣議決定準拠など様々である。

<R2年度の状況>（続き）

<中長期的に目指すべき理想の年齢構成に関する目標の位置付け> ※複数回答可

・全学的な目標	43機関
・大学の方針に基づき全ての部局で定めている部局単位の目標	5機関
・その他（学内ワーキンググループの検討状況等）	2機関

<当該年齢構成を理想とした理由や根拠>

（主な例）

- ・若手研究者（40歳未満）の非常に高い研究力による研究成果を基盤として、中堅研究者（40歳代）においては、独立PIとして国際共同研究等を格段に発展させ、シニア研究者においては、大型外部資金、大型国際共同研究を実施するとともに、次世代の若手研究者の育成を行い、切れ目なく研究力の発展と承継を図る必要があると考え、全ての年代層がほぼ同率（約33%）となるよう努める。
- ・年齢バランスについては31歳～65歳定年までの間にほぼ均等に教員が配置される状況を最終目標とし、その場合の若手層（31歳～39歳）の割合が25%となることから、第3期中期計画の目標を「若手教員比率25%以上」としている。
- ・さらなる研究力の強化を達成するためには、挑戦的な研究を実施する意欲ある若手教員が一定割合以上（総合科学技術・イノベーション会議が提示する30%が目標値）必要との認識から、全学として30%を若手比率の目標値として設定。その上で各世代の人数に偏りがなく、すべての世代がバランスよく在職している状態を基準として、比較的若年層の割合が高く、高年齢層の割合が低い状態を理想とする。
- ・研究系では講座単位の構成のため教授、准教授又は講師、助教の比率が1：1：1となる人数構成とし、基礎科目及び共通科目を担う研究所・センター等はそのミッションから主に講師以上の配置数を加味した人数構成を理想とし、設定している。
- ・助教1人が教授2.5人、准教授2人を支えている教員組織構造となっていたこと、また、支える若手に募る疲弊感と教授の組織的研究体制を組めない状況を打破し、教員組織の新陳代謝を行うことで研究力の活性化を図る点に鑑み、1：1：1へのシフト目標を設定した。
- ・「第5期科学技術基本計画」において「40歳未満の大学本務教員の数を1割増加させるとともに、将来的に我が国全体の大学本務教員に占める40歳未満の教員の割合が3割以上となることを目指す」とされていることを根拠としている。

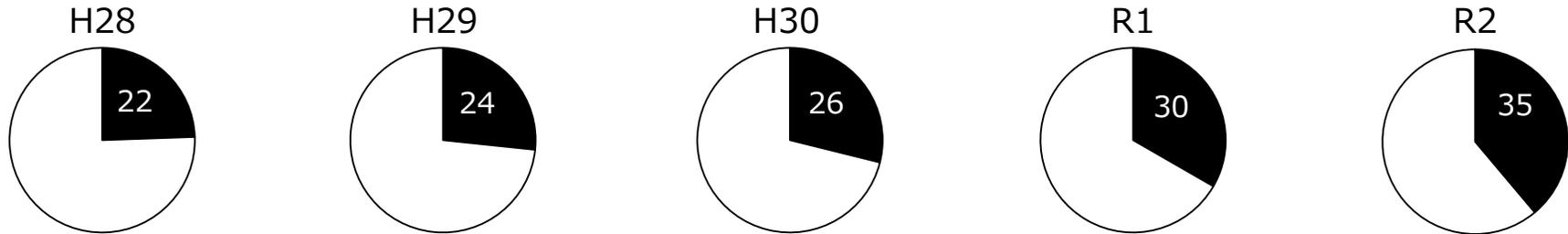
(1) 人事計画の策定状況

1. 理想の年齢構成の実現

② ①に関連して、中長期的に目指すべき理想の年齢構成に関する目標の実現に向けたマイルストーンを設定している。

- ①の48機関の約7割（35機関）において目標の実現に向けたマイルストーンを設定しているとしている。
- 一方、マイルストーンを設定しているとしている場合であっても、理想の年齢構成に関する目標と同一の場合も多い。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



<R2年度の状況>

<中長期的に目指すべき理想の年齢構成に関する目標の実現に向けたマイルストーンの具体的内容>

(主な例)

- ・5～10年後に若手・中堅・シニア層の教員比率をほぼ同率（約33%）に
- ・マイルストーンとしては、各部局に2022年度および2025年度における若手比率の目標値を設定することを求めているが、各部局の学術分野の特性も加味する必要があるため、大学として各部局一律に2022年度、2025年度の若手比率〇%以上といった目標値を設定することはしていない。ただし、目標値の設定に関しては、大学執行部との対話を行うこととし、その際に大学全体としての若手比率の目標値は30%であることを明示、この数値を意識した目標設定を行うよう、意識付けを行っている。

(1) 人事計画の策定状況

1. 理想の年齢構成の実現

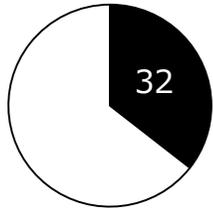
② ①に関連して、中長期的に目指すべき理想の年齢構成に関する目標の実現に向けたマイルストーンを設定している。

- ②の35機関の約9割（32機関）において、マイルストーンの設定に際して現状の教員数等を踏まえたシミュレーションを実施。
- 一方、シミュレーションには、任期付教員の離職率等が加味されていないなど、改善の余地がある場合もある。

<R2年度の状況>（続き）

<中長期的に目指すべき理想の年齢構成に関する目標の実現に向けたマイルストーンの設定に際して年齢層別の在籍者比率や、職位別の在職者比率などの現状値や今後の変動要因などを踏まえ、シミュレーションを実施しているか。>

※全90機関中



（主な例）

- ・全学の教員人事会議において、定年や人材の流動化による退職者数、採用抑制数、年齢の年次進行を踏まえつつ、若手教員数のシミュレーションを行っている。
- ・現在のシミュレーションでは、任期付教員の抜けや離職率を加味していない。毎年、これらのデータを加え、カスタマイズする予定。
- ・外部コンサルティング会社を利用して、今後10年間の人件費の推移予測や年齢構成および平均給与の他大学との比較のほか、人件費削減を行う場合の考え方の整理を行う等、精緻な人件費シミュレーションによる分析および検討を行った。上記分析および検討を踏まえて、10年間（2019年～2028年）の人件費に関する基本方針においては、教員および事務職員について、年齢構成の適正化を図ることとし、各年度の年度方針において、定年退職等を踏まえて、教員および事務職員の人件費削減を実施している。
- ・平成30年度から導入した「ポイント制による教員人事制度」により、各部局において「使用ポイント管理表」を活用した定年退職者の把握や職位、年齢の構成についてモニタリングを行っている。これを基に、職位及び員数にとらわれない柔軟かつ戦略的な教員配置を推進し、各部局における逆ピラミッド型職位・年齢構成の解消を目指して、採用や退職を想定したシミュレーションを常に行っている。
- ・過去5年間の若手比率の推移、年齢層ごとの転出者、新規採用者及び定年退職者を部局ごとに調査し、同様な人事計画を続けた場合の将来像をシミュレーションした結果、若手比率が減少を続けることが明らかに。若手比率を改善するため、今後5年間の年齢層ごとの転出者数及び定年退職者数を予測し、若手教員に切り替える教員数を部局ごとに設定し、将来像をシミュレーションした。

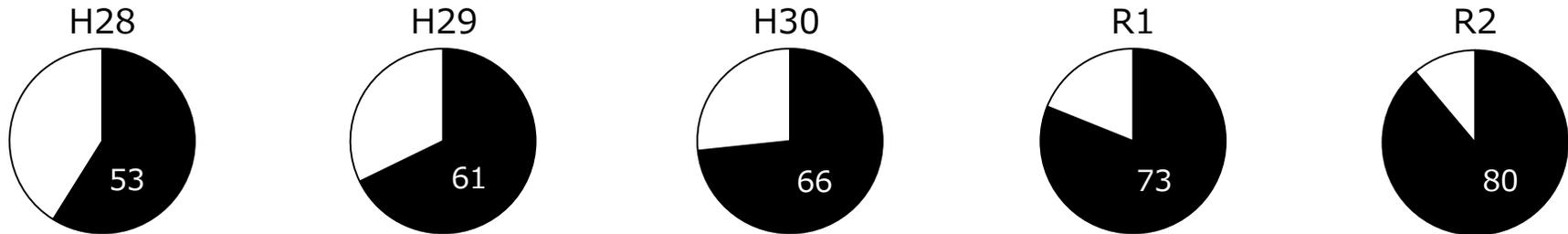
(1) 人事計画の策定状況

1. 理想の年齢構成の実現

③ ①又は②に関連するかを問わず、大学として大学教員の年代構成や職位構成などを踏まえた持続可能な「中長期的な人事計画」を策定している。

○ 約9割（80機関）において「中長期的な人事計画」を策定しているとしている。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



<R2年度の状況>

<「中長期的な人事計画」の概要、特色など>

(主な例)

- ・若手・女性・外国人等の積極的採用やテニュアトラック制度の活用などの全学的な方針を定めるとともに、「大学教員の定数配分に係る基本指針」に基づき、教員定数は学術研究院で全学的に管理し、欠員となった教員定数について、学部等からの申請に基づき、役員会において学部等の全体計画、将来構想における位置付け、緊急性等を審議のうえ再配分を行うなど、学長のリーダーシップのもと、大学全体の将来構想や職位構成を踏まえた適正な人員配置を実現するための体制を整備している。
- ・人件費ポイント制の導入により、配分されたポイントの範囲内で各部局が柔軟な人事を行うことを可能とする一方で、配分ポイントの5%相当分を配分せずに留保し戦略的な人員配置を行うための財源として活用している。適正な年齢構成を実現する仕組みとして、各部局への配分ポイントを毎年0.6%ずつ削減し人件費の増大を抑えるとともに、定年退職等の後任人事はテニュアトラック制度を活用し、助教ないし講師の職位で若手教員を採用することを全学的方針として徹底することで新陳代謝を促している。

(1) 人事計画の策定状況

1. 理想の年齢構成の実現

- ③ ①又は②に関連するかを問わず、大学として大学教員の年代構成や職位構成などを踏まえた持続可能な「中長期的な人事計画」を策定している。

<R2年度の状況> (続き)

<「中長期的な人事計画」の概要、特色など> (続き)

(主な例)

- ・既存の枠組みにとらわれることなく、柔軟な発想が期待できる優れた若手教員の活用が必要であることから、学長のリーダーシップのもと、「教員の定年による退職に係る員数は、学長裁量分に振り替えることとし、自己都合等退職者分と合わせて、学内の教育研究活力の減退を避けるため、若手教員、特に必要と認める人材の採用に活用する」ことを人事計画に明記し、役員会において決定している。
- ・教育職員人事規程に基づき、各部局において、研究課題、担当教員及び部局全体の職位別配置人数に係る「教員配置計画」を作成している。当該計画における職位別配置人数については、部局ごとに担当理事を定め、毎年度、各研究課題の内容も含めて総合的に見直しつつ、さらに全学的な見地から、教員人事戦略委員会（学長を委員長、理事及び各部局長を委員として、教員の戦略的な配置に関する体制の整備を図ることを目的としたもの）の議を経て、学長が承認をすることで、適正なものとなっているかを検証している。
- ・部局等へ配分している教員ポストについて、10年をかけてその一定数を大学本部の管理ポストとする計画を立てているところ、当該計画が順調に進捗している。また、当該計画により生じたポストを「総長裁量ポスト」とした上で、そのうちの一部を若手・女性・外国人の採用のために配分するなど、戦略的に活用している。さらに、目標達成に向けて、部局別の目標値を学内で共有するとともに、若手教員の獲得促進や人事の流動化に資する各種施策を講じている。
- ・第3期中期目標期間に各部局ポストの25%を学長裁量ポストとして確保する計画を立て、各部局等の今後の機能強化に向けた新しい取組とそれに伴う人事計画を策定した行動計画を大学戦略会議において評価し、実現可能性の高い行動計画に人的資源を再配分する仕組みを設けた。再配分にあたっては、定年退職者数の1/3を、毎年行動計画を評価し順次措置しており、また、その半数程度は40歳未満の教員を採用する方針を定め、意欲と能力のある若手研究者の確保に努めている。

(1) 人事計画の策定状況

1. 理想の年齢構成の実現

- ③ ①又は②に関連するかを問わず、大学として大学教員の年代構成や職位構成などを踏まえた持続可能な「中長期的な人事計画」を策定している。

- 中長期的な人事計画は、必ずしも、理想の年齢構成に関する目標やマイルストーンと対応したものとなっていない。
- ③の80機関の約7割（52機関）において定年退職等による空きポストへの人員補充の際に原則若手採用を行っている。

<R2年度の状況>（続き）

<「中長期的な人事計画」は、いずれに関連性があるものか> ※複数回答可

- ・①に掲げる「中長期的に目指すべき理想の年齢構成に関する目標」との関連性がある 43機関
- ・②に掲げる「中長期的に目指すべき理想の年齢構成に関する目標の実現に向けたマイルストーン」との関連性がある 29機関
- ・その他（中期計画等） 33機関

<「中長期的な人事計画」の位置付け>

- ・全学的な目標 74機関
- ・大学の方針に基づき全ての部局で定めている部局単位の目標 6機関

<「中長期的な人事計画」実施のための具体的な制度や事業など> ※複数回答可

- ・ポイント制による人員管理の導入 33機関
- ・定年退職等による空きポストの本部による管理及び戦略的配分 62機関
- ・定年退職等による空きポストへの人員補充の際の原則若手採用 52機関
- ・全学の人事委員会等による人事方針の策定 62機関
- ・その他（テニユアトラック制度、学長裁量枠による若手雇用促進等） 15機関

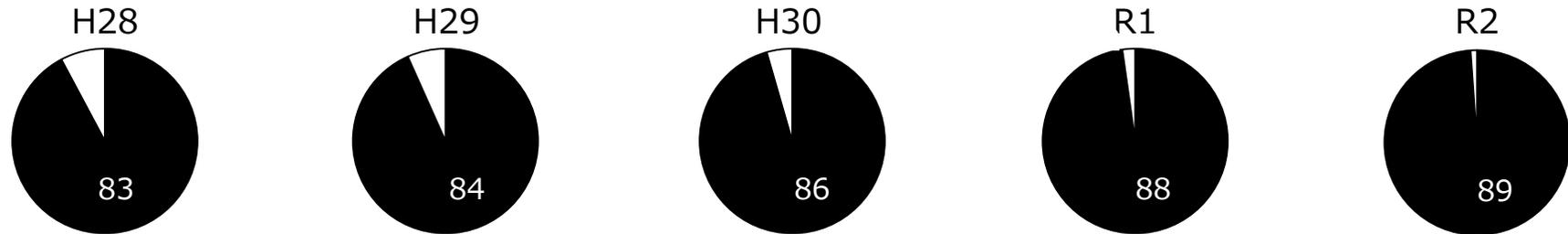
(1) 人事計画の策定状況

1. 理想の年齢構成の実現

- ④ 年齢によらず実績を客観的に評価し、能力の高い教員を登用（採用、昇任等）することが可能な仕組み（選考プロセス、審査体制等）を導入している。

- ほぼ全て（89機関）において実績を客観的に評価し、能力の高い教員を登用することが可能な仕組みを導入している。
- 例えば、学長や全学委員会主体の選考手続きによるプロセスの透明化、複数の採用候補者の推薦義務付け等を実施。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



<R2年度の状況>

<取組の概要>

(主な例)

・教員の登用（採用及び昇任）については、大学の戦略・方針に基づき、全学の教員人事戦略委員会で承認された教員配置計画を踏まえ、教育を担当する能力と研究能力を審査している。公募等を実施する際には、理事を長として設置された教員人事会議の議を経て、学長が承認しており、当該公募要項にある研究分野・職位が教員配置計画を踏まえたものとなっているか、また時流に合った研究分野となっているか等を法人側が全て確認している。公募を経て、部局の選考委員会における候補者選考を実施した後は、再度、教員人事会議の議を経て、学長が承認している。教員人事会議においては、申請部局の教員の配置予定に関する計画に適合しているか、候補者が職種に応じた能力・実績を有しているか等を審議している。また、採用の際は、部局が選考した候補者以外の応募者の実績等も併せて確認し、候補者が真に適切かどうか審議している。学長は、これらの教員人事会議における審議内容、コメント及び同会議議長である理事の意見も踏まえ、すべての教員について学長自らが業績調書等を確認し最終的な承認を行っている。このような登用手続きを行うことで、選考プロセスのチェック機能及び学長のリーダーシップを確保しつつ、人事の適正性を担保している。

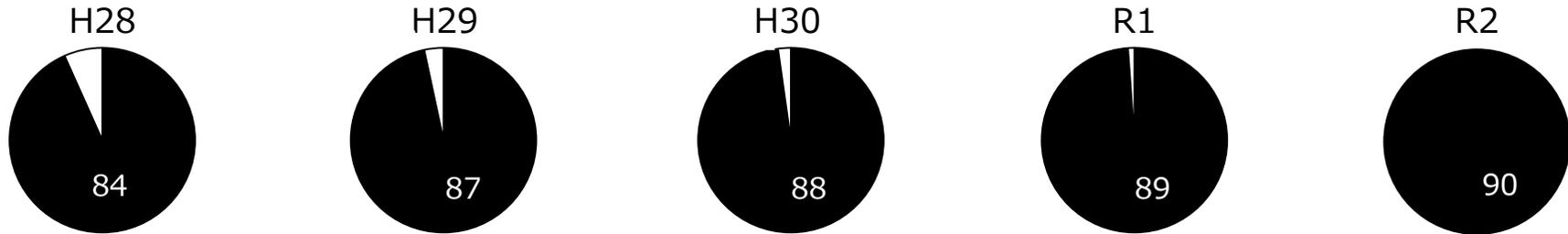
(1) 人事計画の策定状況

2. 人材の多様化（ダイバーシティ）の推進

① 多様な人材の獲得を目指した人事計画、人事方針を定めている。

- 全て（90機関）において多様な人材の獲得を目指した人事計画、人事方針を定めている。
- 特に、女性研究者の積極的雇用や教育研究環境の整備は、全ての機関において取り組んでいる。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



<R2年度の状況>

<多様な人材の獲得を目指した人事計画、人事方針の対象> ※複数回答可

- ・外国人研究者等（日本国籍で海外の大学での学位取得者、教育研究業務従事経験者を含む）の積極的な雇用 79機関
- ・女性研究者の積極的雇用や教育研究環境の整備（ライフイベントに応じた支援等） 90機関
- ・障害者の雇用 ※法定雇用率に加え、大学独自の目標値や取組を行っている場合など 45機関
- ・実務家教員の積極的な雇用や戦略的な配置 76機関
- ・民間企業との人事交流や民間企業経験者の雇用 66機関
- ・その他（情報セキュリティ人材、知的財産専門家、IR人材の確保等） 30機関

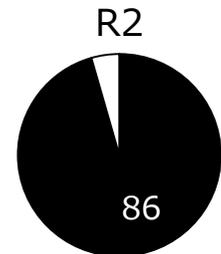
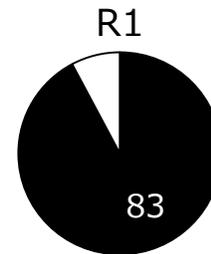
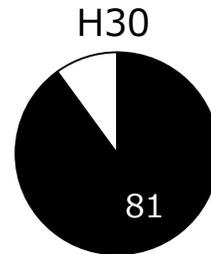
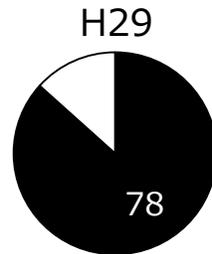
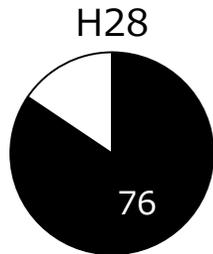
(1) 人事計画の策定状況

3. 若手教員が安定的に教育研究に専念できる雇用と教育研究環境の確保

① 若手教員が安定的に教育研究に専念できる雇用と教育研究環境の確保に向けた全学的な取組を実施している。

○ ほぼ全て（86機関）において若手教員が安定的に教育研究に専念できる雇用と教育研究環境の確保に取り組んでいる。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



<R2年度の状況>

<取組の状況> ※複数回答可

・研究費・研究環境整備費等の支援	82機関
・支援体制の充実（指導者配置等）	60機関
・研究スペース・機器等の確保	62機関
・教育研究の独立性確保（PIとしての処遇等）	47機関
・その他（競争的研究費の申請支援等）	16機関

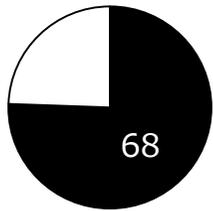
(1) 人事計画の策定状況

3. 若手教員が安定的に教育研究に専念できる雇用と教育研究環境の確保

② 40歳未満の大学本務教員数や割合が低下傾向にあることについて

- 約8割（68機関）において40歳未満の大学本務教員数や割合が低下傾向にあると認識している。
- そのほぼ全てが、教員年齢の年次進行が要因と分析している。

<平成25年度以降、40歳未満の大学本務教員数や割合が低下傾向にある> ※全90機関中



<低下傾向にある場合の要因の分析> ※複数回答可

・教員年齢の年次進行のため	67機関
・大学として定員削減を実施しているため	38機関
・後任教員の採用抑制実施のため	49機関
・大型研究プロジェクト等の終了のため	5機関
・人材の流動化のため	20機関
・その他（教育課程の特性等）	17機関

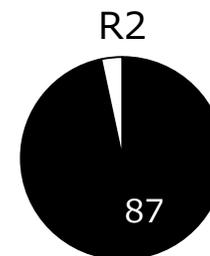
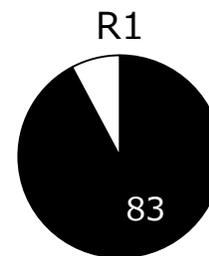
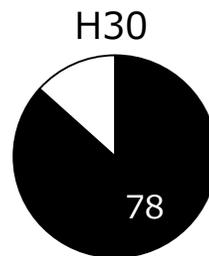
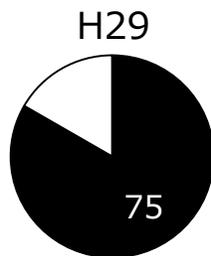
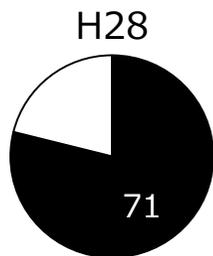
(2) 全学統一的な業績評価の実施状況

1. 教員の業績を適切に評価するとともに処遇に反映するための取組

① 学術分野の特性に応じた評価の仕組みを取り入れている。

○ ほぼ全て（87機関）において学術分野の特性に応じた評価の仕組みを取り入れている。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



<R2年度の状況>

<取組の状況>

(主な例)

・部局の特性や学術分野の特性、教員個人の活動に応じた評価が行えるよう、各教員が教育・研究・社会貢献・診療・その他（管理・運営）の領域ごとに目標（エフォート）を部局長に提示した上で、各教員の学術分野を熟知している部局長等がそのエフォートを確認し、適切なエフォートとなるよう設定している。また、活動実績の評価に当たり、被評価者の学術分野に近い分野の複数人の教員によるピアレビュー方式での絶対評価を行い、次いで、部局長による部局内での相対評価、さらには学長による部局間での相対評価を行った上で、評価結果を確定している。

このように、被評価者の学術分野に近い分野の複数人の教員によるピアレビュー方式での絶対評価を含めることで各教員の学術分野の特性に応じた評価の仕組みを構築している。

特に、研究業績については、学術分野の特性に応じ、学術論文に加え、文系での著書や学術書の発行、法学分野における判例評釈、芸学分野における作品の発表等を成果として提示し、その分野に応じた評価を行っている。

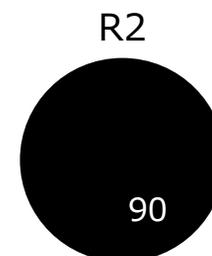
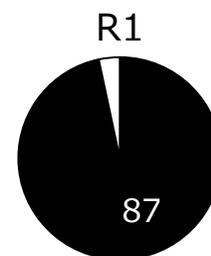
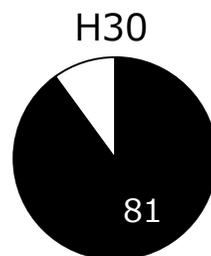
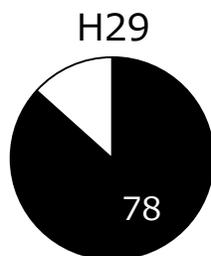
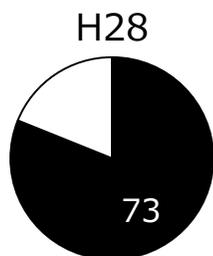
(2) 全学統一的な業績評価の実施状況

1. 教員の業績を適切に評価するとともに処遇に反映するための取組

② 年齢や職位に関わらず優れた業績を適切に評価するとともにその評価結果を処遇に反映させることが可能な仕組みを取り入れている。

○ 全て（90機関）において教員の業績評価結果を給与・賞与等の処遇へ反映させている。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



<R2年度の状況>

<給与・賞与等の処遇への反映> ※複数回答可

・年俸制の給与に反映	87機関
・月給制の昇給（降給）に反映	78機関
・賞与に反映	78機関
・その他（外部資金獲得手当、特別業績手当等）	7機関

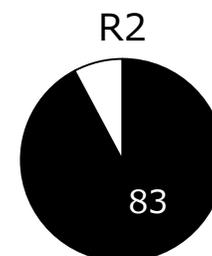
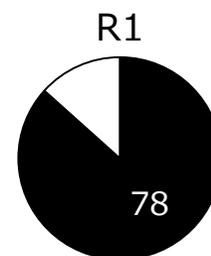
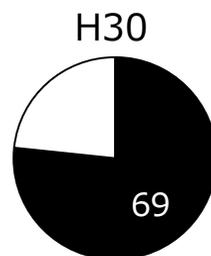
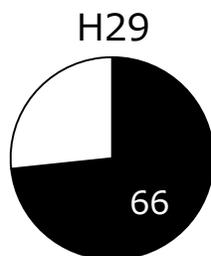
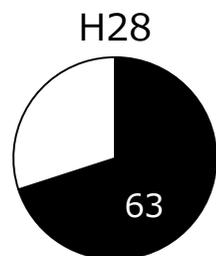
(2) 全学統一的な業績評価の実施状況

1. 教員の業績を適切に評価するとともに処遇に反映するための取組

- ③ 評価結果を処遇に反映する際に、給与への反映以外の活用方法（研究費の配分など研究環境の整備、雇用更新時等に実施される業績審査への活用、等）を取り入れている。

○ 約9割（83機関）において教員の業績評価結果を給与・賞与等以外の処遇へ反映させている。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



<R2年度の状況>

<給与・賞与等以外の処遇への反映> ※複数回答可

- | | |
|-------------------------------------|------|
| ・研究費の配分など研究環境の整備への活用 | 46機関 |
| ・雇用更新時等に実施される業績審査への活用 | 58機関 |
| ・本人へのフィードバック（FD等） | 48機関 |
| ・その他（管理運営業務の軽減、顕彰、称号付与、サバティカル休暇付与等） | 22機関 |

(2) 全学統一的な業績評価の実施状況

1. 教員の業績を適切に評価するとともに処遇に反映するための取組

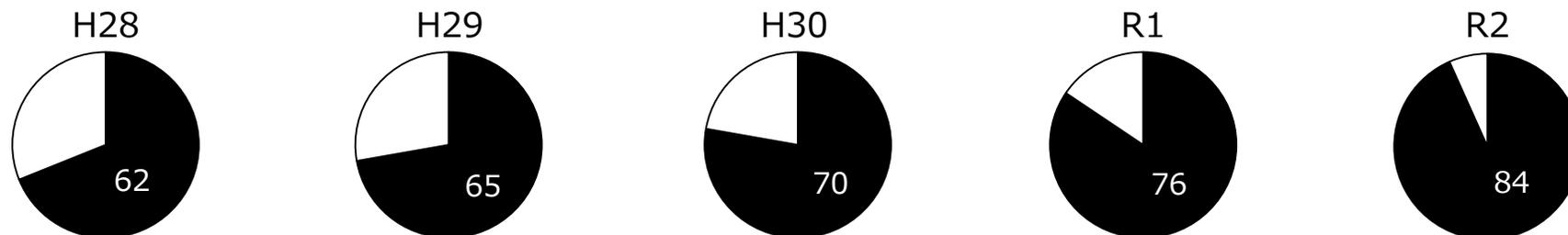
④ 評価の実施体制の構築にあたり、配慮している事項

○ 多くの大学等において評価の実施体制の構築にあたり様々な配慮を行っている。

- ・ 評価作業の負担軽減（84機関）、評価者に対する研修等の実施（72機関）、評価の透明性の確保（85機関）

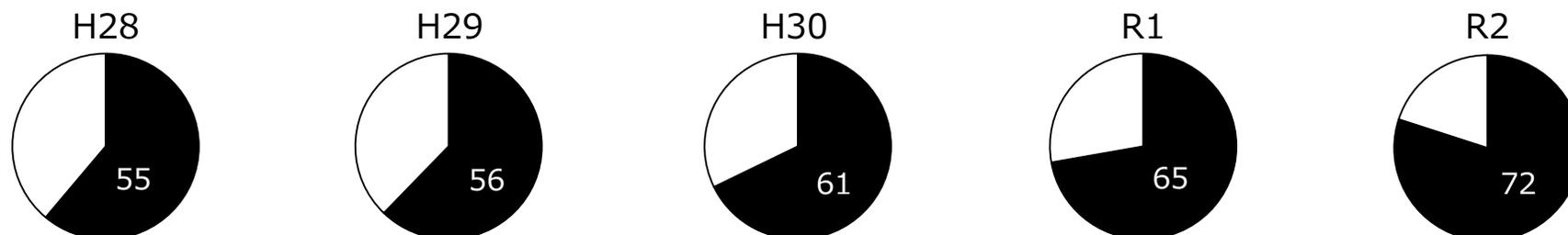
【評価作業の負担軽減】

<各年度の該当状況> ※全90機関中



【評価者に対する研修等の実施】

<各年度の該当状況> ※全90機関中



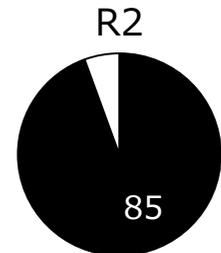
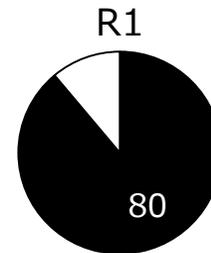
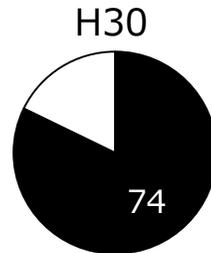
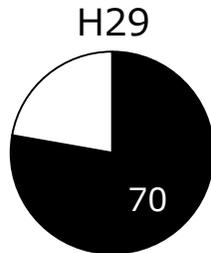
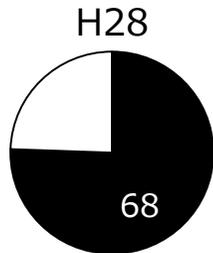
(2) 全学統一的な業績評価の実施状況

1. 教員の業績を適切に評価するとともに処遇に反映するための取組

④ 評価の実施体制の構築にあたり、配慮している事項

【評価の透明性の確保（部局長の評価で補いきれない部分を学長や理事が評価する仕組みを取り入れている場合も含む）】

<各年度の該当状況> ※全90機関中



<R2年度の状況>

<取組の状況>

(主な例)

- Webブラウザを利用環境とした教員評価システムを導入し、被評価者の自己評価や活動情報の入力作業及び評価者の評価業務における利便性の向上や作業の負担軽減を図っている。さらに、評価対象となる活動状況と同様のデータ項目を有する研究者情報公開システムと一体的に構築することにより、被評価者である教員の活動情報入力の一元化を図り、入力作業に係る負担軽減を図るとともに、データの一元的な管理も可能としている。また、教員の活動情報のデータ取り込み機能を備えており、他システムやエクセル等による研究実績等のデータを活用することも可能となっている。さらに、教員評価システム内の「担当授業科目」の項目はweb版シラバスから、「科研費」の項目は科研費データベースから登録情報を事務的に取り込むことにより、教員の業績登録に係る負担軽減を図っている。これらに加え、人事給与システムとの連動により、教員の異動情報が教員評価システムにリアルタイムで反映されるようになっており、事務的な負担軽減も図っている。
- 評価審査会において、評価者となる部局長に対し評価制度の説明や部局長評価を実施する際の留意点等について具体的な資料を提示するとともに、他部局の教員の目標や他の部局長がどのような調整を行っているかなどの情報を共有することにより、公平な評価が行われるよう評価者の質の維持を図っている。
- 評価結果が直接的に被評価者の給与処遇に反映する評価制度となっていることに十分配慮し、評価制度を評価者別に複数階層で評価する仕組みとすることで、客観性、公平性を担保しつつ、被評価者の評価結果に係る疑義に対しても十分な説明を尽くすことができるよう、説明請求、不服申立て、調停の申立制度を設け、教員評価の透明性を十分に確保している。

(2) 全学統一的な業績評価の実施状況

2. 新年俸制の導入について

① 新年俸制を導入している。

- 約8割（71機関）において新年俸制を導入している。
- 導入機関では、一定年齢超教員の昇給抑制や管理運営業務の免除のほか、在職期間より業績が重視される給与を導入。

<各年度の該当状況> ※全90機関中

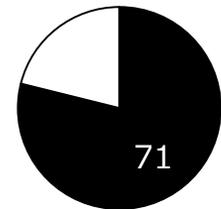
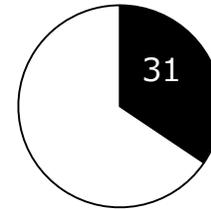
H28

H29

H30

R1

R2



<在職期間の長期化により必ずしも処遇が有利にならない仕組みの具体的内容>

(主な例)

- ・一定年齢を超えた教員に対する早期退職募集制度の実施、管理運営業務の免除による給与減額の仕組みの実施
- ・55歳を超える教員の昇給抑制、63歳を超える教員の年俸額抑制、早期退職制度等の制度を実施
- ・年俸額はあくまでも業績評価の結果に基づき決定するものとし、単に在職年数により決定するものとはしない。
- ・新年俸制適用職員の業績給については、獲得した外部資金の間接経費の額に応じた「外部資金獲得加算額」を加算する制度となっているが、「外部資金獲得加算額」の額の決定に関しては、間接経費の額に応じて決定され、在職期間は考慮されない仕組みとなっている。
- ・新年俸制における基本給ならびに業績給の給与額は、在職期間ではなく、業績の評価結果により大きく左右することとなっている。
- ・新年俸制では年俸給（基本給）の改定を3年に1回とし、年功的要素が強い昇給制度から、中長期的な業績評価に基づく昇給制度へ変更することで業績評価をより適切に給与へ反映させる仕組みを導入している。
- ・年俸制を「基本給＋業績給＋生活補助給」で構成し、特に業績給について支給幅の拡大及び外部資金獲得手当の設定を行い、メリハリのある処遇を実施することで、在職期間ではなく業績が給与額を大きく左右する仕組みとしている。
- ・基本給においては、毎年実施される業績評価5年間の評価を総合的に判断し、昇給区分を決定することとしており、業績給においても、業績評価の結果を業績給に反映させることとしている。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評価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仕組みとなっている。

(2) 全学統一的な業績評価の実施状況

2. 新年俸制の導入について

② 新年俸制において、月給制と比較して、より適切に業績評価の結果を給与へ反映させる仕組みを取り入れている。

- 導入機関のほとんどが様々な工夫により、月給制と比較して、より適切に業績評価の結果を給与へ反映。
- また、外部資金の間接経費の獲得額に応じた給与インセンティブを付与している場合もある。

<各年度の該当状況> ※全90機関中

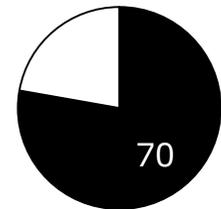
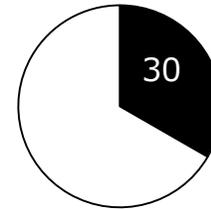
H28

H29

H30

R1

R2



<取組内容>

(主な例)

- ・業績評価額の算定に使用する業績評価率の設定にあたり、月給制適用職員に支給している勤勉手当の成績率よりも高い率を設定し、評価が高ければより高額な給与を得られるようにしている。また、科研費等の外部資金を獲得した場合、月給制適用職員には研究費を配分するが、年俸制適用職員にはインセンティブとして、獲得外部資金の間接経費の3分の1（上限1,000万円）を給与として支給。
- ・基本給は、月給制の号俸数を職位ごとに大括り化し、その中で最も高い俸給月額を12倍した額を設定。また、中長期的な学術研究の成果を反映させるため、3年に1回の昇給制度を導入。3年間の業績評価の結果、標準「B（良好）」以上となる場合に1号俸昇給し、標準に満たない「C（不良）」の場合には昇給しない仕組みとしており、定期的に昇給するという現行の硬直的な月給制の考え方を改め、柔軟な給与制度への転換を図っている。また、採用時において研究業績が特に優秀な教員については、学歴や経験年数にとらわれることなく、業績や成果に応じた高額給与を決定できる制度を導入しており、魅力ある条件を提示し優秀で多様な人材の登用・活用を行う。
業績給は、月給制の期末・勤勉手当相当額に、大学院手当相当を加算した額を標準額に設定。業績評価は毎年度実施し、評価結果を業績給に反映する。評価結果は5段階（SS、S、A、B、C）とし、段階に応じた支給率（「SS（極めて優秀）：標準額の+30%」から「C（不良）：標準額の-10%」まで）を設定することで、プラス評価だけに留まらない評価を想定したメリハリのある制度としている。さらに、外部資金を獲得した者に対するインセンティブとして、評価結果に応じて間接経費獲得額の一定割合相当を業績給に加算する制度を導入しており、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制度となっている。

(2) 全学統一的な業績評価の実施状況

2. 新年俸制の導入について

③ 新年俸制の導入による効果について

- 導入機関の約7割（53機関）が、新年俸制の導入による効果として、業績を反映した給与の実現を挙げている。

<新年俸制の導入による効果> ※複数回答可

・シニア教員の流動性の向上	7機関
・優秀な教員の確保	38機関
・学内組織の活性化	28機関
・業績を反映した給与の実現	52機関
・現時点で効果は確認できない	13機関
・その他（教員のモチベーションの向上等）	8機関

(3) 外部資金の活用状況

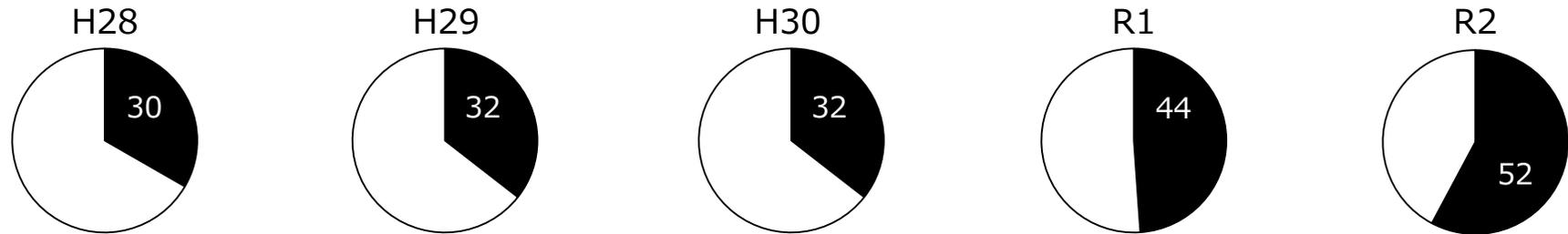
1. 人件費への外部資金の活用状況

① 任期無しの大学教員の雇用財源に外部資金（寄附金、共同研究費、競争的研究費等）を活用している。

○ 約6割（52機関）において任期無しの大学教員の雇用財源に外部資金を活用している。

・ 雇用財源の全てに外部資金を活用（169人）、雇用財源の一部のみに外部資金を活用（1,601人）

<各年度の該当状況> ※全90機関中



<R2年度の状況>

<雇用財源に活用している外部資金の具体的内容及び人数> ※52機関の計

区分	雇用財源の全て	一部のみ活用
寄附金	29人	17人
共同研究費	5人	180人
競争的研究費	81人	670人
その他（受託研究、受託事業、地公体補助金・交付金等）	54人	734人
合計（実人数）	169人	1,601人

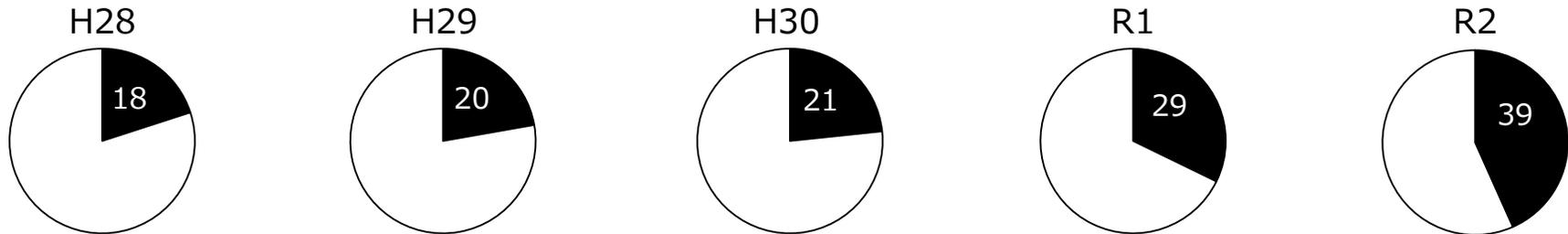
(3) 外部資金の活用状況

1. 人件費への外部資金の活用状況

- ① –あ 雇用財源に外部資金を活用することで、任期無しの大学教員の能力や貢献度に応じた、標準を上回る高額給与の支給を可能にする給与制度を実施している。

○ 約4割（39機関）において標準を上回る高額給与の支給を可能にする給与制度を実施しているとしている。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



<R2年度の状況>

<取組内容>

(主な例)

- 外部資金を獲得した研究代表者（PI）へのインセンティブとして外部資金獲得手当を支給している。手当の支給額は、獲得した外部資金の間接経費の金額に応じ設定している。競争的研究費の直接経費から研究代表者（PI）の人件費を支出した研究代表者（PI）へのインセンティブとして、競争的研究費業績手当を支給することとしている。
- 研究代表者の人件費を直接経費に計上できるよう規則改正を行い、直接経費に研究代表者本人の人件費を計上した共同研究を獲得した場合は、人件費見合い分の80%について教員にインセンティブを付与することとした。教員が、「給与に上乘せ」または「研究費として配分」のいずれかを選択する。

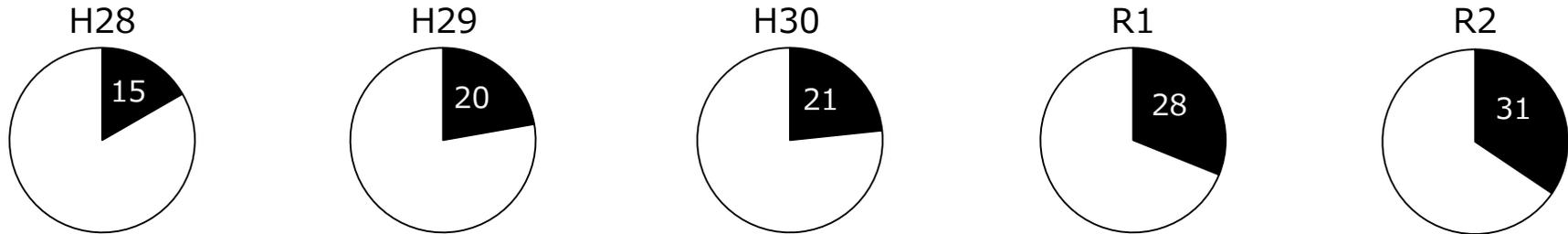
(3) 外部資金の活用状況

1. 人件費への外部資金の活用状況

① - い 雇用財源に外部資金を活用することで捻出された学内財源を若手ポスト増設、事務部門の環境改善に有効活用している。

○ 約3割（31機関）において捻出された学内財源を若手ポスト増設、事務部門の環境改善に有効活用しているとしている。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



<R2年度の状況>

<取組内容> ※複数回答可

- | | |
|------------|------|
| ・若手ポスト増設 | 15機関 |
| ・研究支援員の雇用 | 15機関 |
| ・研究支援体制の整備 | 23機関 |
| ・その他 | 3機関 |

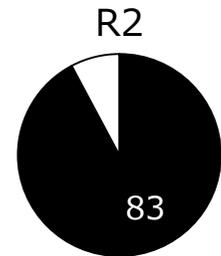
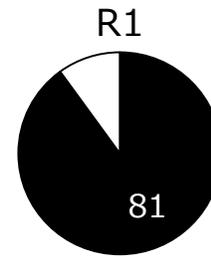
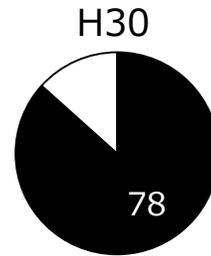
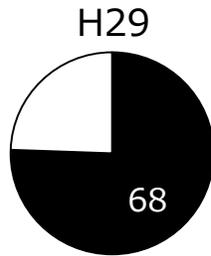
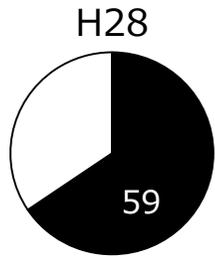
(3) 外部資金の活用状況

2. クロスアポイントメント制度の活用状況

① クロスアポイントメント制度実施に係る規程を整備している。

○ 約9割（83機関）においてクロスアポイントメント制度実施に係る規程を整備している。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



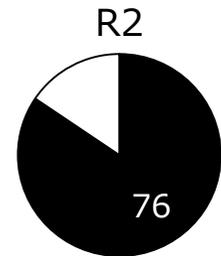
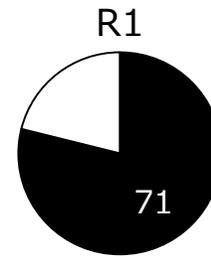
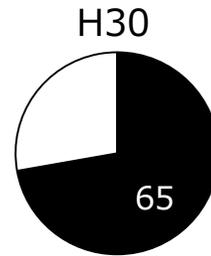
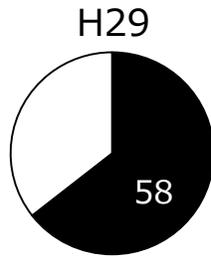
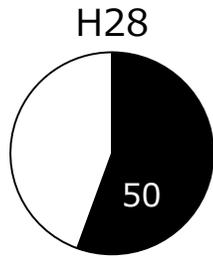
(3) 外部資金の活用状況

2. クロスアポイントメント制度の活用状況

② クロスアポイントメント制度の実際の適用者がいる。

○ 約8割（76機関）においてクロスアポイントメント制度の実際の適用者がいる。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



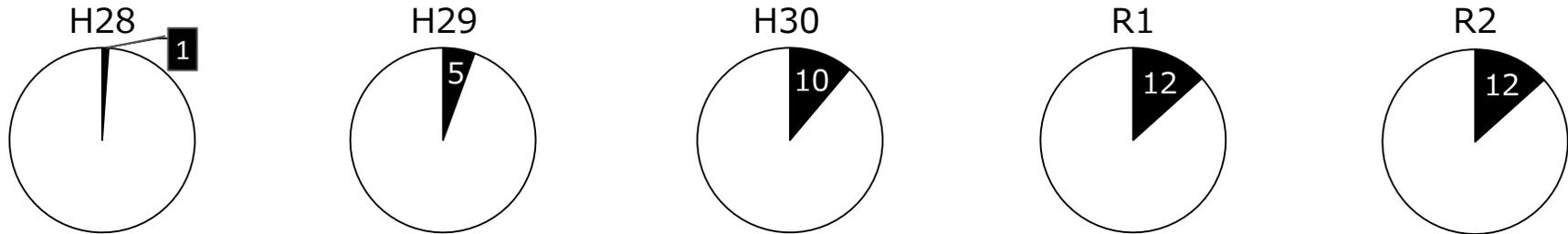
(3) 外部資金の活用状況

2. クロスアポイントメント制度の活用状況

②-あ 実際の適用者の中に、営利法人（民間企業）への派遣者がいる。

○ 約1割（12機関）において営利法人（民間企業）への派遣者がいる。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



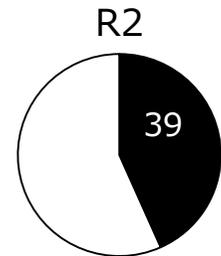
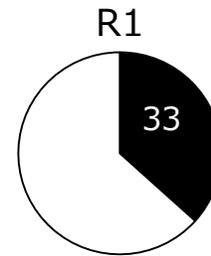
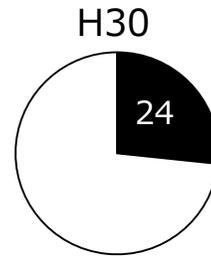
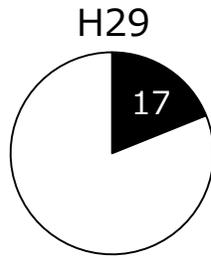
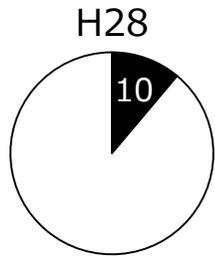
(3) 外部資金の活用状況

2. クロスアポイントメント制度の活用状況

②-い 実際の適用者の中に、営利法人（民間企業）からの受入者がいる。

○ 約4割（39機関）において営利法人（民間企業）からの受入者がいる。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



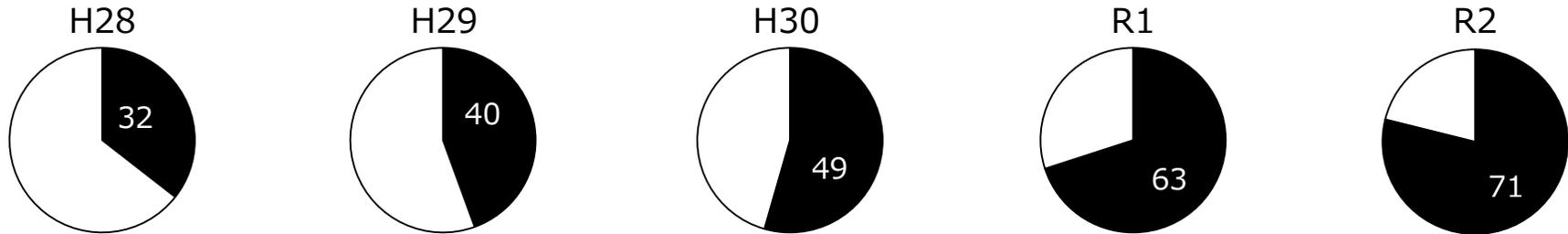
(3) 外部資金の活用状況

2. クロスアポイントメント制度の活用状況

③ クロスアポイントメント制度が適用されている教職員に対してインセンティブを付与している。

○ 約8割（71機関）においてクロスアポイントメント制度が適用されている教職員に対してインセンティブを付与している。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



<R2年度の状況>

<インセンティブ付与の状況> ※複数回答可

- | | |
|----------------------------------|------|
| ・クロスアポイントメント手当の導入 | 18機関 |
| ・高額給与の支給を可能にする給与制度の導入 | 33機関 |
| ・研究環境の整備 | 35機関 |
| ・その他（管理運営業務の軽減、業績評価の際に考慮、研究費措置等） | 13機関 |

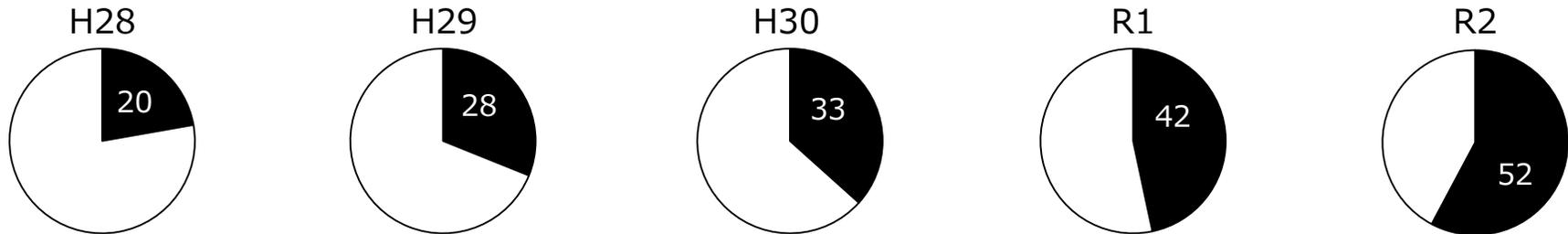
(3) 外部資金の活用状況

2. クロスアポイントメント制度の活用状況

④ ③で回答した教職員個人に対するインセンティブの付与以外に、クロスアポイントメント制度を促進するための取組（実施部局に対する支援等）を行っている。

○ 約6割（52機関）においてクロスアポイントメント制度を促進するための取組を行っている。

<各年度の該当状況> ※全90機関中



<R2年度の状況>

<取組内容>

(主な例)

- ・クロスアポイントメント適用により捻出された学内財源を部局の人件費に充当（若手の採用や昇任人事への活用等）
- ・本部に「クロスアポイントメント活用支援室」を設置し、国内外の学術機関や民間企業への制度説明や協定書の締結に係る手続等を実施
- ・海外機関等との協定を締結する場合に備え、就業規則・労働条件通知書等の英文化
- ・研究設備整備等
- ・授業代替要員（非常勤講師）の措置
- ・所属部局への「クロス・アポイントメント制度特別経費」の配分
- ・受入外国人教員の研究活動支援として専門職（外国人教員セクレタリー）の配置

(3) 外部資金の活用状況

3. 法人の長の報酬を超える高額給与の設定状況

① 法人の長の報酬を超える高額給与を支給される教員や研究者がいる。

○ 約1割（8機関）において法人の長の報酬を超える高額給与を支給される教員や研究者がいるとしている。

<各年度の該当状況> ※全90機関中

