

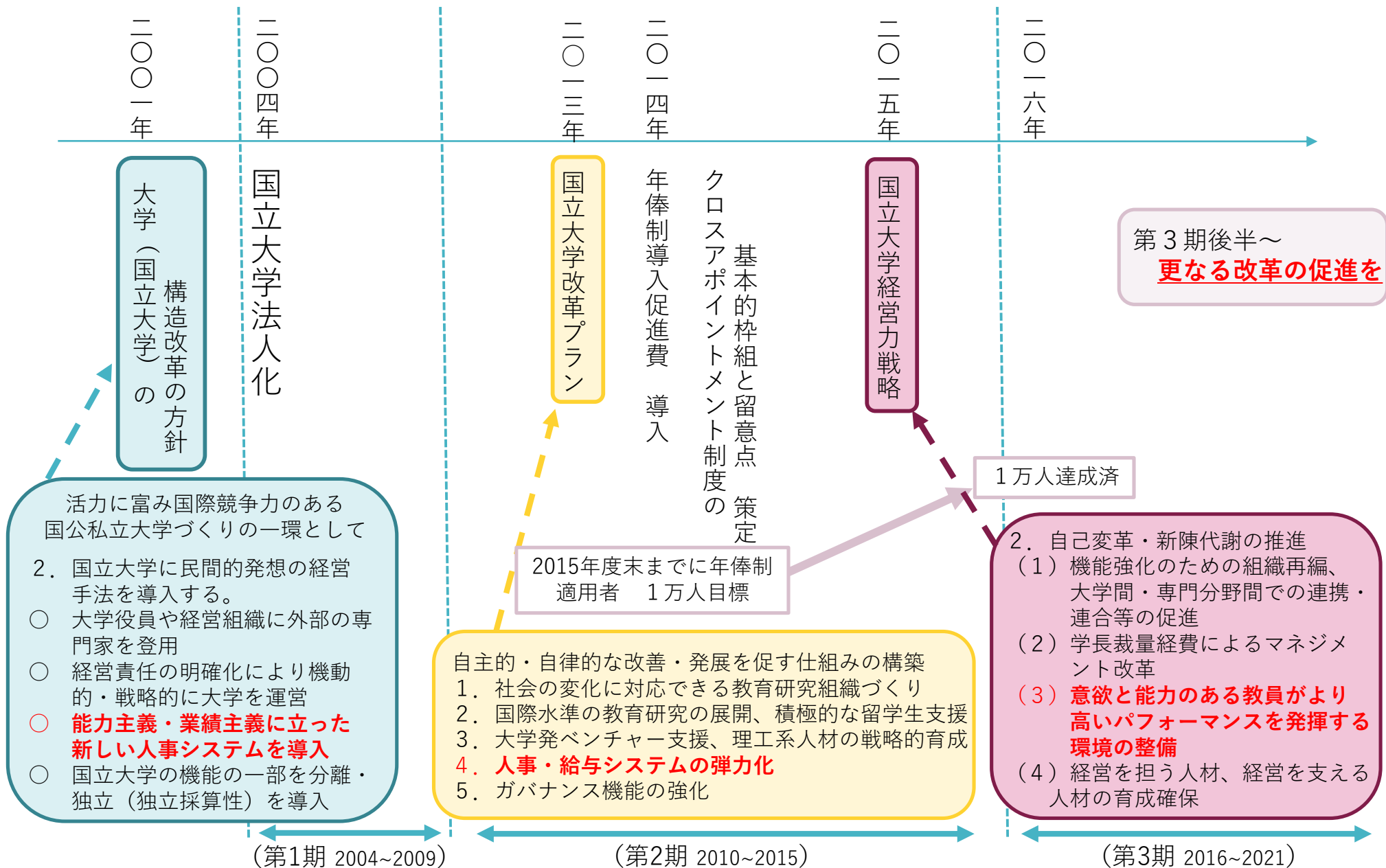
参考資料2

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

人事給与マネジメント改革基礎資料

国立大学法人等人事給与マネジメント改革の流れ



国立大学法人等の人事給与マネジメント改革の推進

国立大学が教育研究力の強化・発展を目指し、社会からの要請を自覚しながら、自律的に人事制度を見直し、合理性・実効性のある人事給与制度を実現

改革の方向性

人事給与マネジメント改革

全学的な人事マネジメントシステムの構築

- ◆ 年齢構成の適正化、人材の多様性の確保、流動性の向上を目指した人事計画の策定

業績評価、処遇への反映

- ◆ 教員の意欲や能力を引き出すことを目的とした業績評価と、その評価結果を適切に処遇へ反映した制度設計

総合的・複合的に 取組を推進

年俸制の見直し

- ◆ 硬直的な給与制度からの抜本的転換を図り、厳格な業績評価に基づきかつ柔軟な給与制度の実現

テニュアトラック制・クロスアポイントメント制度の活用

- ◆ 若手教員の雇用確保や、外部資金の活用など、目的に合わせ各種制度を効果的に活用

検討の ポイント

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を！

- **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**
 - ・年齢・職位のバランスを考慮した雇用計画とキャリアパスの構築等
- **外国人の雇用促進と国際化の推進**
 - ・優秀な外国人人材の獲得、海外で学位を取得した日本人の雇用、サバティカルの制度化等
- **女性教員の雇用促進**
 - ・女性教員数の目標設定、ライフイベントに応じた制度設計や学内託児所等の支援体制の充実等
- **流動性の向上**
 - ・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の在り方の検証等
- **多様な財源の活用**
 - ・共同研究やクロスアポイントメント制度等による人件費を含む民間資金の獲得、教員のインセンティブ向上等

今後のスケジュール

第3期下半期（2019～2021年度）

第4期

ガイドライン
策定
(2019.2)

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

人事給与マネジメント改革の推進

運営費交付金への反映

改革の効果を検証、大学と検証結果を共有

改革を支援

改革を加速

人事給与マネジメント改革の現状

- 平成31年2月に文部科学省で作成した人事給与マネジメント改革に関するガイドラインを参考としながら、各大学が人事・給与制度の改革に取り組んでいるところ。
- 特に年俸制については、第3期中期目標期間中の導入を目指し、各大学で厳格な業績評価制度に基づく新たな年俸制の制度構築を進めている。
- 人件費への外部資金の活用については、ガイドラインの中で、民間資金活用による給与増額のイメージを示すとともに、民間企業とのクロスアポイントメント制度の活用を促すなど、大学に対して積極的な取組を推進。
- 2019年度の運営費交付金の予算配分にあたっては、若手教員の比率や人事給与マネジメント改革の実施状況を評価の指標として取り入れ、改革に取り組む大学に対し評価に応じた配分を実施。
- 令和元年6月に策定した国立大学改革方針では、強靱なガバナンスの実現を図るための取組として人事給与マネジメント改革を推進。

新年俸制の導入状況

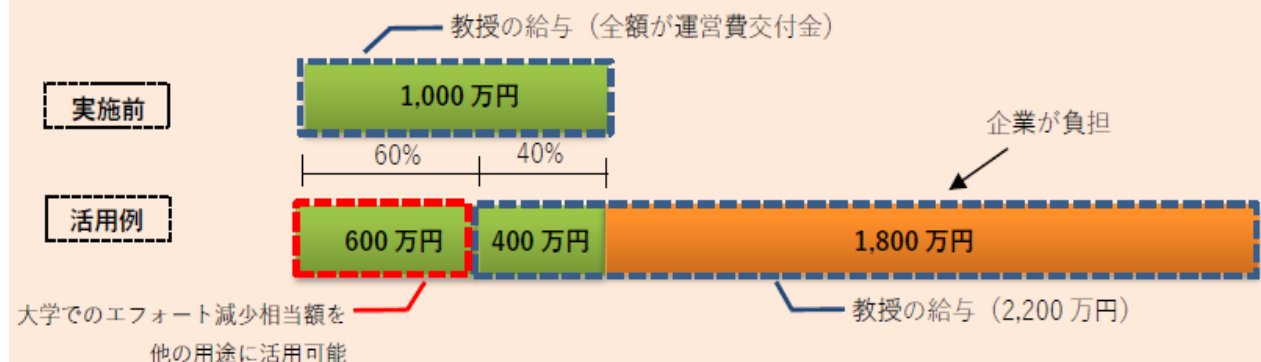
- ・導入済み 71機関
- ・未導入 19機関

<未導入 19機関内訳>

令和2年度中に導入予定	1機関
令和3年4月に導入予定	9機関
未定	9機関

令和2年7月、10月
国立大学（86機関）、大学共同利用機関法人（4機関）に調査

クロスアポイントメント制度の活用イメージ（ガイドラインより）

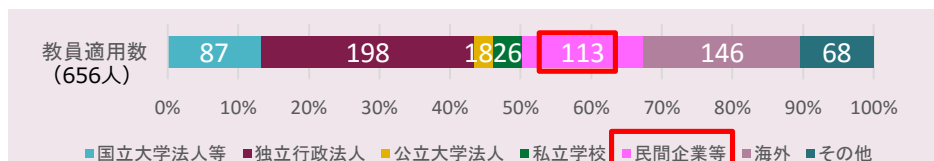


人事給与マネジメント改革の課題と施策の方向性

外部資金活用の促進について

- 外部資金の活用については、人給改革のガイドラインの策定時にはまだ議論が熟していなかったこともあり、最近の議論を踏まえ大学の取組事例や活用上の課題を把握するなど情報収集に努めるとともに、ガイドラインを深化させていく必要がある。
- クロスアポイントメント制度については、文系学部でも民間企業からの受入を行う等、分野に関わらず各大学が実績を伸ばしている一方、民間企業との実施割合が低く、全体の約17%程度に過ぎない。

R1.10 協定機関別クロスアポイントメント制度適用者数（文部科学省調べ）



また、インセンティブの付与や高額給与の実施事例が少なく、民間資金獲得のツールとしての活用が不十分。

若手研究者の研究環境整備について

- 競争性と安定性の両立を目指し、任期制を効果的に活用しつつ、若手研究者にとって研究力向上に資するキャリアパスの在り方を議論する必要がある。

年俸制、業績評価制度の見直し

- 給与制度の見直しは学内の合意を得るために丁寧かつ慎重な対応が求められ、制度構築に時間を要する。また、現在月給制の教員を強制的に年俸制へ移行させるわけにはいかず、導入拡大には困難が見込まれる。

<施策の方向性>

- ◆ 2020年度の運営費交付金の予算配分において、人事給与マネジメント改革の進捗状況を指標に取り入れるべく検討を行い、2019年度予算の実績を踏まえ、指標の改善を図った
- ◆ 徹底対話等を通じて大学の現状・課題把握に努め、改革の検証を行うことで各種人事・給与制度の効果的な活用（※）の在り方を探る
 - ※ ①外部資金を活用した人件費の支出
②適正な年齢構成の実現
③能力主義の徹底を図るための工夫
- ◆ 外部資金の活用事例を中心とした好事例を積極的に横展開し、大学間での共有を促進する
- ◆ 政府の動向や、クロスアポイントメント制度のガイドライン作成等の他省庁の取組と連携しながら、第4期中期目標・中期計画策定のタイミング等に向けて人事給与マネジメント改革のガイドラインを補強していく予定

年俸制の導入について

背景

- ◆ 教員ポストの高齢化、若手教員の減少
→ 総じて**若手教員のキャリアパスにつながる流動性の向上が課題**
- ◆ 一律な給与体系のため、**業績の反映度が低い**

従前の月給制に加え
「年俸制」を推進
(国立大学改革プラン)

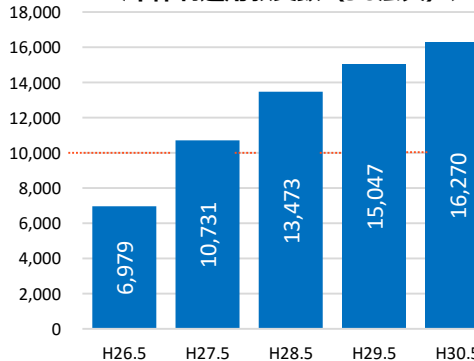
➔ 「国立大学改革プラン（平成25年11月 文部科学省）」において、人事・給与システムの弾力化を目指し「**1万人規模で年俸制・混合給与を導入**」を提言

➔ 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**を目指すとともに、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。退職手当の分割・前倒しを実現

年俸制適用者数が
約6.7万人中
目標の1万人を達成

- ➔ 年俸制適用者は平成30年5月1日現在で16,270人
- ➔ 目標を達成し一定の役割を果たした一方、分割・前払いにより全教員を年俸制に移行するためには、追加的財政支出が発生

<年俸制適用教員数（90法人）>



※外部資金等で雇用された教員、外国人教員を含む
(文部科学省調べ)

より実効性ある制度を目指して
年俸制を見直し・完全導入

➔ 「統合イノベーション戦略（平成30年6月18日 閣議決定）」において、「**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（段階的）完全導入**」を明記

➔ 現行の年俸制の仕組み（年俸制導入促進費の措置を含む）を見直すことで、**業績評価とその処遇への適正な反映を徹底**

➔ **人事給与マネジメント改革**の推進（ガイドラインの作成、運営費交付金への反映等）

新たな年俸制の仕組み

定義

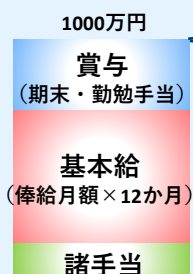
- ①年額の給与（年俸）が設定された上で、それが一年の中で分割されて支払われていること
- ②基本給や職務給に加え、「+」「-」の成績率のある業績給が設定されていること
- ③退職手当を伴うものであっても、在職期間の長期化により必ずしも処遇が有利になることとはならないもの（退職手当の分割・前払いを伴わないものも含む）

※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（平成31年2月25日）

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。

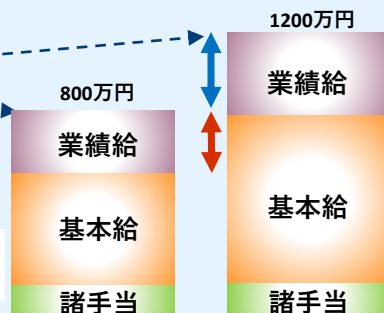
月給制(従来型)



毎年度実施する業績評価の結果を業績給に反映

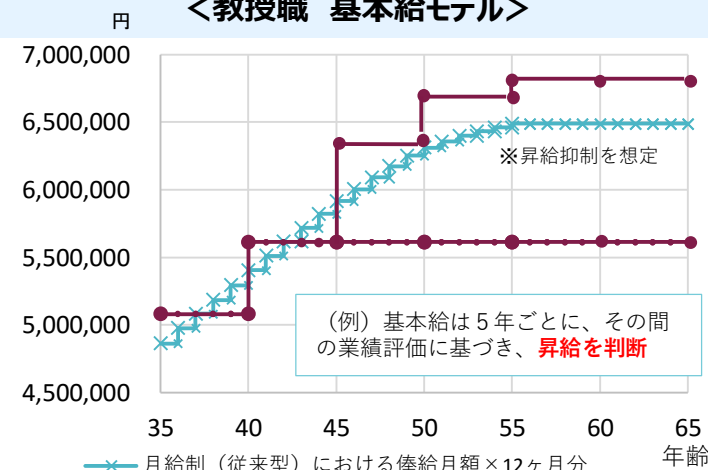
複数年ごとに実施する業績評価の結果を基本給に反映

年俸制モデル(例)



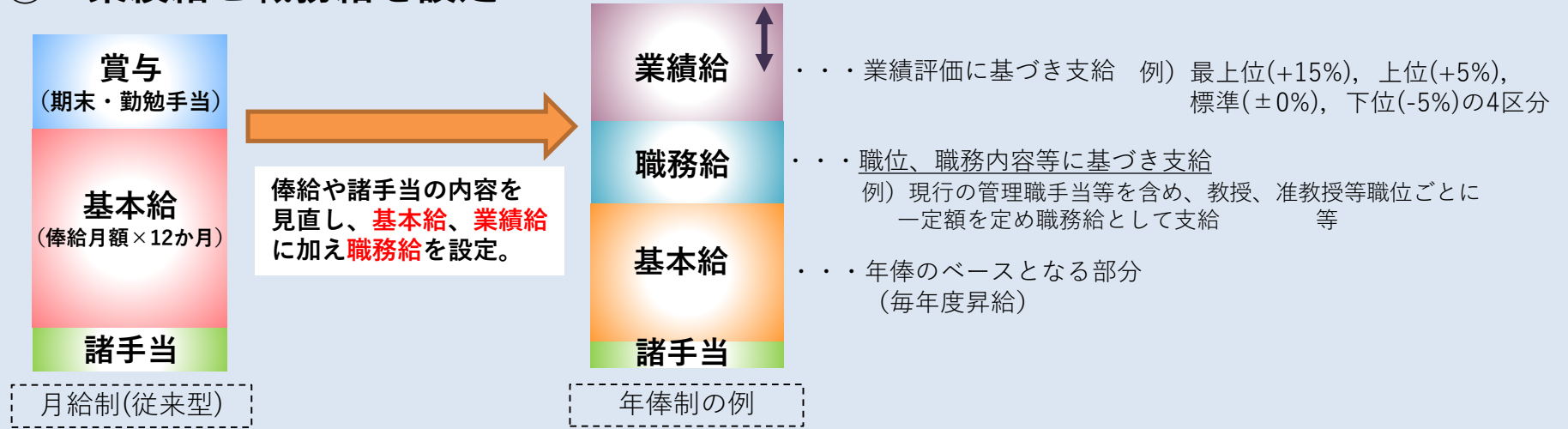
- 基本給の昇給は年功序列型
- 評価結果による賞与の変動は限定的
- 若手教員比率の低下が課題
- 複数年の評価に基づき基本給も変動
- 厳格な評価を業績給にメリハリを付けて反映
- 若手教員の雇用確保・比率の向上に寄与

<教授職 基本給モデル>



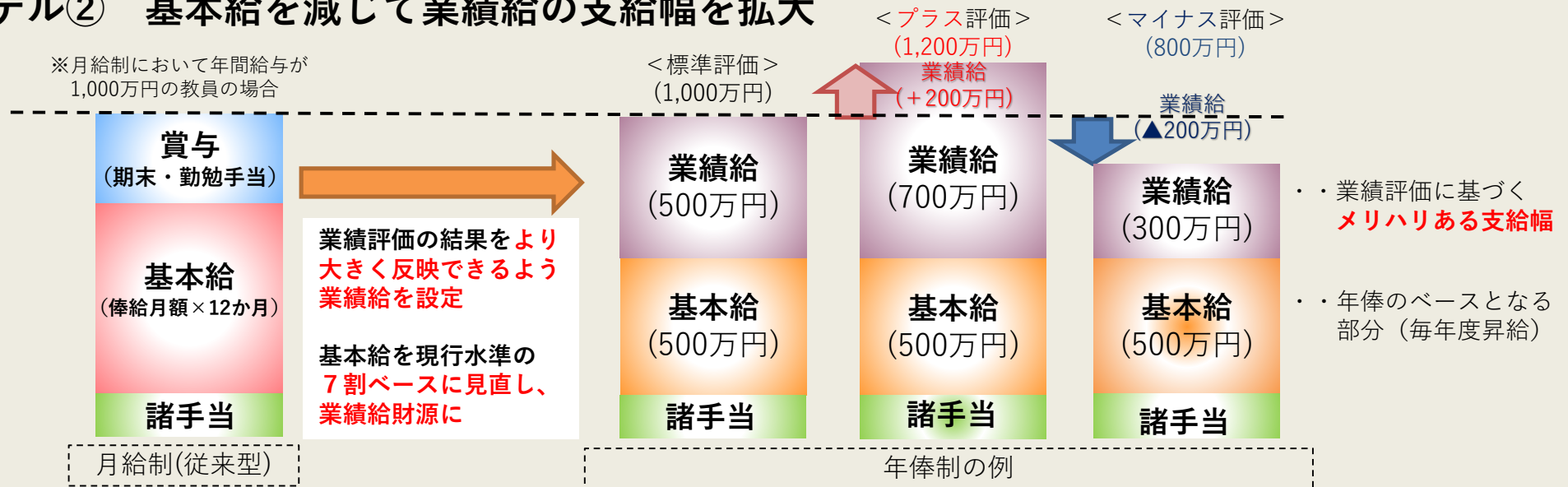
(参考) 年俸制モデル (例) について①

モデル① 業績給と職務給を設定



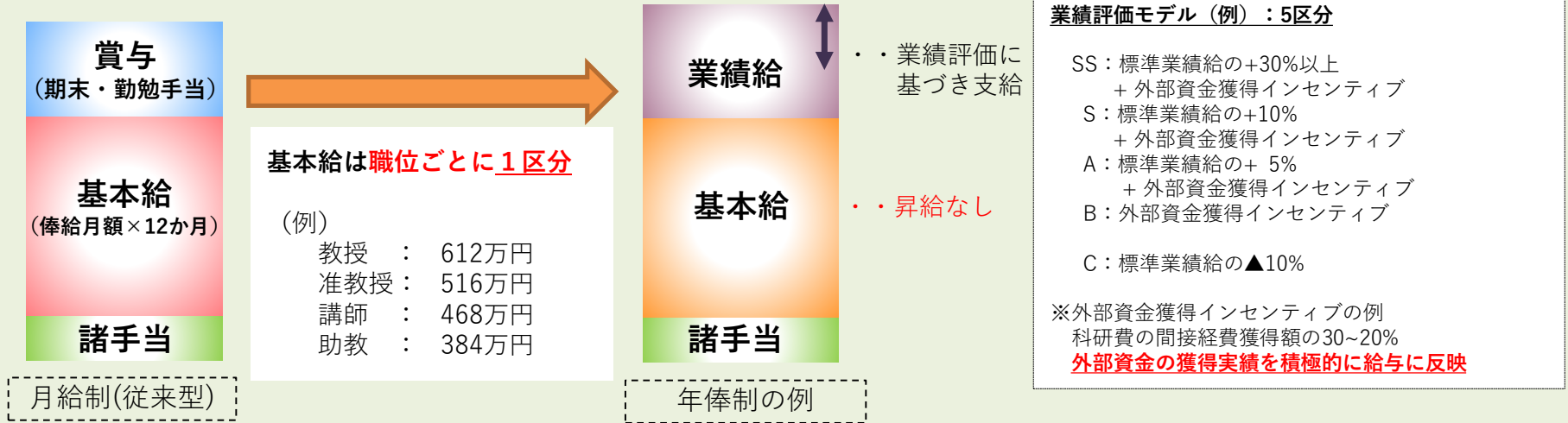
モデル② 基本給を減じて業績給の支給幅を拡大

※月給制において年間給与が1,000万円の教員の場合

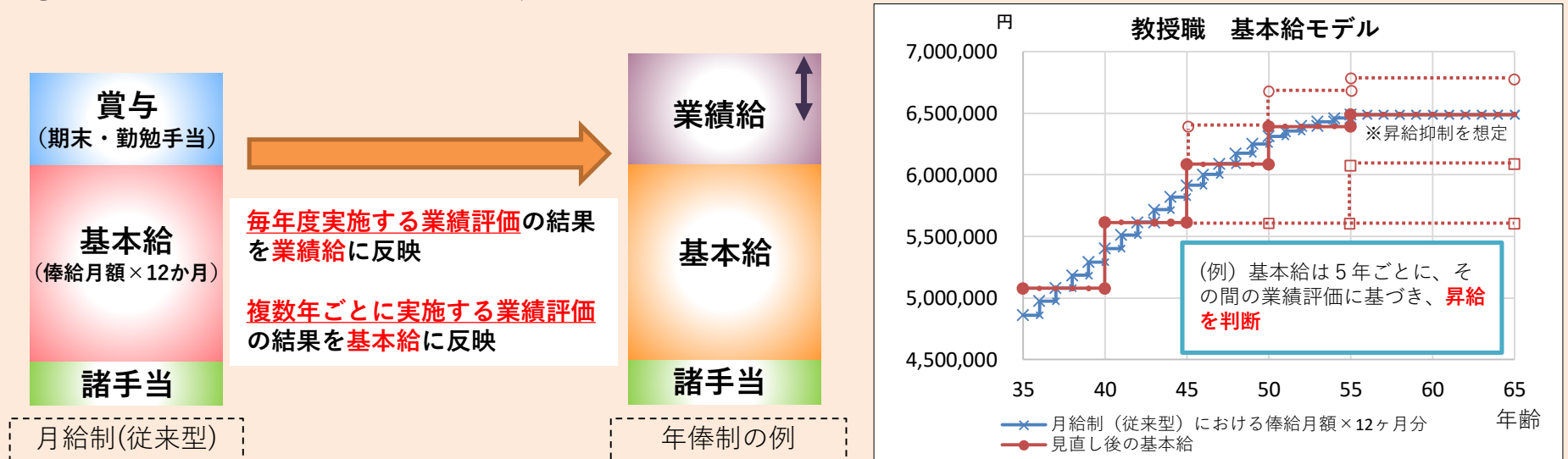


(参考) 年俸制モデル (例) について②

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



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

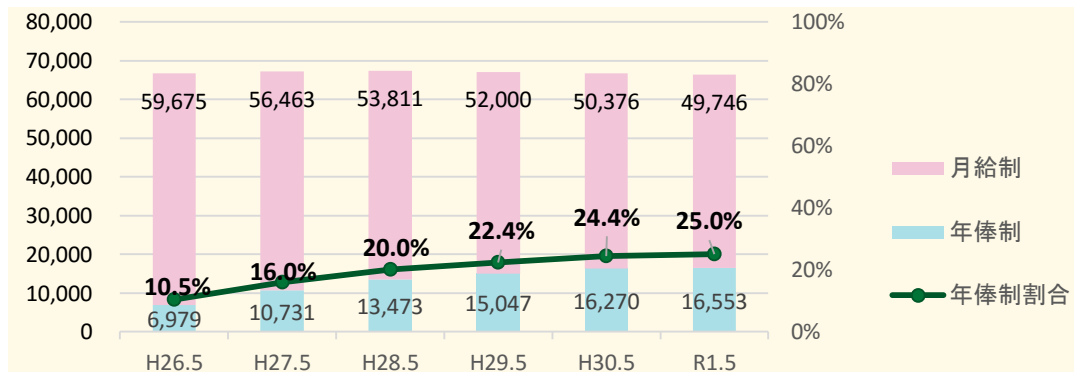


年俸制の導入状況

- ✓ 年俸制導入促進費の措置は、平成31年3月末現在の適用者まで。
- ✓ 以後、新規採用教員は原則(新)年俸制を適用することとし、年俸制適用者の拡大を図る。

現状

■ 年制適用教員の割合



※国立大学（86機関）、大学共同利用機関法人（4機関）の人数
 ※R1.5の16,553人には、新年俸制適用教員277人を含む
 ※外部資金等で雇用された教員、外国人教員を含む（文部科学省調べ）

■ 新年俸制の導入状況

- ・導入済み 71 機関
- ・未導入 19 機関

<未導入 19 機関内訳>

令和2年度中に導入予定	1 機関
令和3年4月に導入予定	9 機関
未定	9 機関

令和2年7月、10月
 国立大学（86機関）、大学共同利用機関法人（4機関）に調査

課題

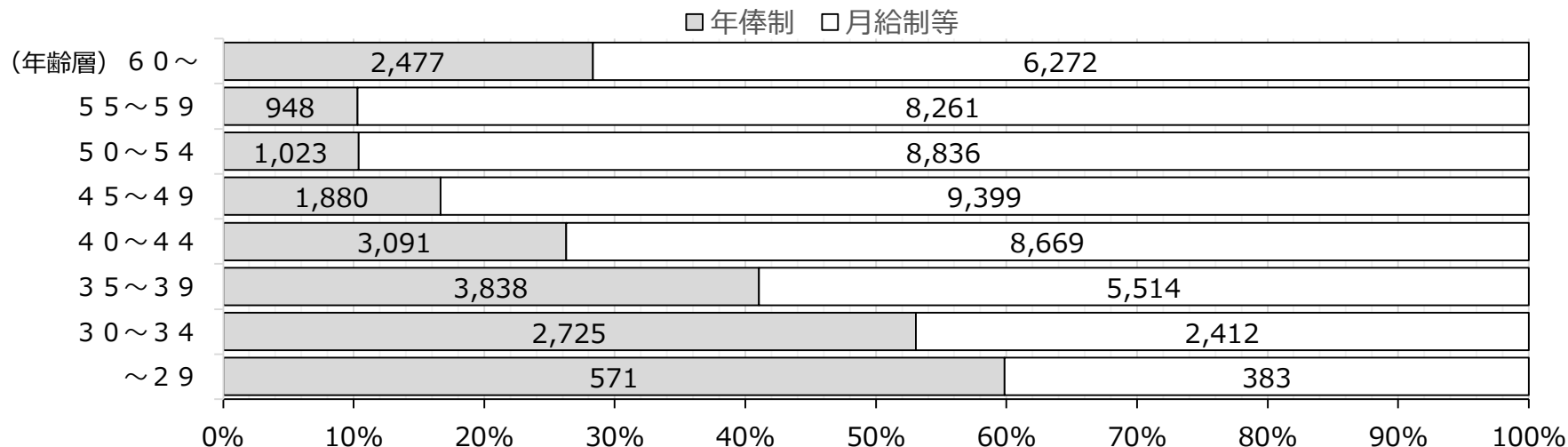
- 71 機関が新年俸制を導入済みである一方、19 機関が未導入。給与制度の見直しは学内の合意形成を得るために丁寧かつ慎重な対応が求められ、導入までに時間を要する。
- 年俸制の導入を通じて、教員のモチベーション向上に繋がるよう、より柔軟な給与制度の実現が求められる。

今後の施策

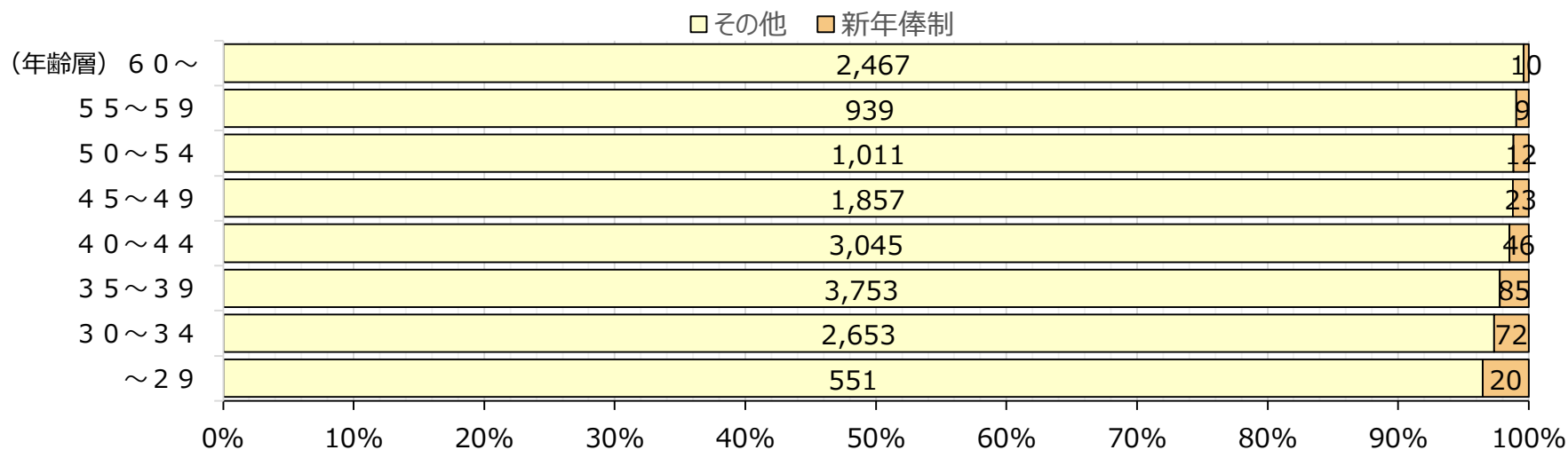
- 2020年度の運営費交付金の予算配分にあたり、年俸制の導入状況等、人事給与マネジメント改革の進捗状況を指標の一つに取り入れ、改革状況の評価に基づく配分を実施。
- 徹底対話等を通じて大学の現状・課題把握に努め、新年俸制の導入時の課題等を大学と共有し、更なる導入促進の在り方を探る。
- 新年俸制の活用事例を中心とした好事例を積極的に横展開し、大学間での共有を促進。
- 更に、政府の動向を注視するとともに、他省庁の取組とも連携しながら、必要に応じ人事給与マネジメント改革のガイドラインを補強していく。

国立大学法人等における年俸制適用教員数の内訳

<令和元年度大学本務教員数内訳 年俸制/月給制等別>



<令和元年度年俸制適用教員数内訳 新年俸制/その他別>



総数:66,299人 月給制等:49,746人 年俸制:16,553人 (うち新年俸制:277人)

出典：文部科学省国立大学法人支援課調べ

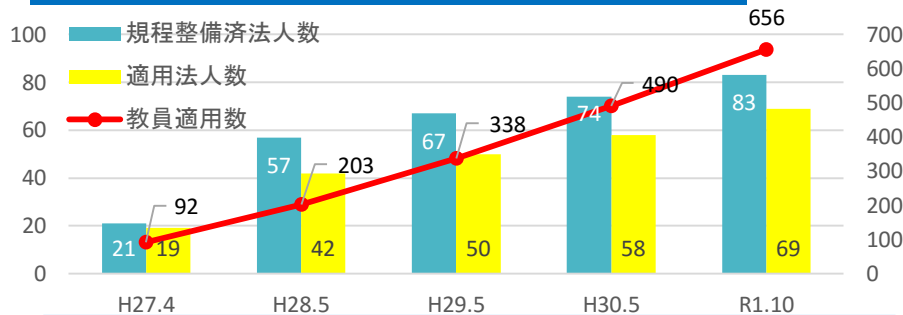
国立大学法人等におけるクロスアポイントメント制度の活用について

クロスアポイントメント制度とは、機関間の協定により、大学教員等が**それぞれの機関で「常勤職員」としての身分を有し**、それぞれの機関の責任の下、**必要な従事比率（エフォート）で業務を行うもの**。給与、社会保険料等については、両機関のいずれかが一括して研究者に支払う等、基本的な枠組みを整備することにより、研究者本人も不利益を受けることなく、それぞれの機関で業務に従事することが可能となる。

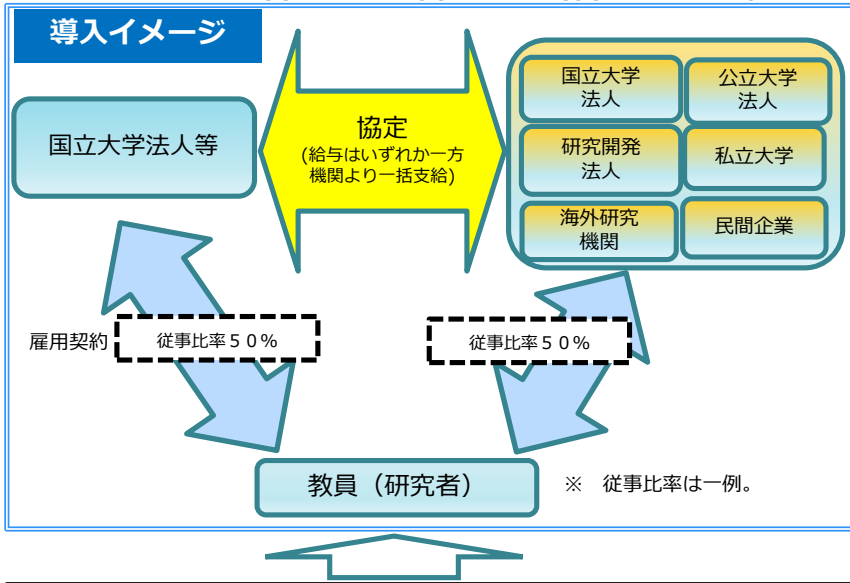
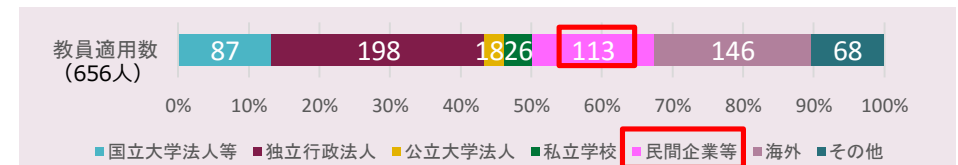
期待される効果

- ◇大学、公的研究機関、企業等の組織の壁を超えた人材・技術力の流動性の向上
- ◇相手機関から優秀な人材を受け入れることにより、大学の教育研究活動のアクティビティーを高め、教育研究基盤の強化・発展に寄与
- ◇対象教員にとっては、現職を離れることなく、双方の身分を持ちつつ柔軟に教育研究活動に従事することが可能

クロスアポイントメント制度適用教員等の推移



R1.10 協定機関別クロスアポイントメント制度適用者数



「在籍型出向」の形態により一方機関から一括で給与を支給することにより、研究者が医療保険や年金で不利益を被らないよう、対応可能

特色ある取組例

【大阪大学の取組】

産業界との連携を一層推進するため、企業とのクロアポを締結できるような制度を整備。クロアポを活用した大学教員の企業への派遣や企業研究者の受入れなど、企業との共創や女性研究者への多様なキャリアパス提供に資する取組は、全国的なリーディングケースとなっている。

- ・平成29年4月より、(株)小松製作所との間でクロスアポイントメント協定を締結 大学80%・(株)小松製作所20%の勤務割合で、工学研究科教授を小松製作所に派遣し、建設鉱山機械に関する研究を実施
- ・平成29年4月より、ダイキン工業(株)とのクロスアポイントメント協定を締結 ダイキン工業(株)90%・大学10%の勤務割合で、ダイキン工業の研究職を工学研究科助教として受入れ、睡眠に関する研究を実施

【鹿児島大学の取組】

クロスアポイントメント制度を活用し、民間企業からサイバーセキュリティに関する専門家を特任教授として採用。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。

- ・平成28年4月より、(株)ラックとのクロスアポイントメント協定を締結 (株)ラック30%、大学70%の勤務割合で、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

クロスアポイントメント制度と兼業、共同研究の整理

	クロスアポイントメント制度	兼業	共同研究（契約）
概要	研究者が両組織の立場で問題なく研究に従事できる環境を構築。組織間でのクロスアポイントメント協定により従事比率や社会保険の支払い者を取り決め、研究者はそれぞれの機関と個別に労働契約を結ぶ	収入を得るために本務以外の仕事を行うこと。働き方改革の一環としてH29「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を策定	主に共同研究を行う両組織間における成果の共有の在り方についての取り決め(共同研究契約)を行う
手続き	両組織のクロスアポイントメント協定の締結および各組織と個人間の雇用契約が必要	一般的には、各機関の規程等に沿って、従事時間、業務内容、利益相反の有無などの申出が求められる。副業・兼業における労働時間や収入等を報告	共同研究契約の締結のみ
業務時間	従事比率を協定内で設定可能	原則として本業の業務時間外のみ（本業に支障がないように実施することが必要）	取り決め無し（本務業の業務時間内）
業務環境	協定の内容次第で双方の組織の研究設備の利用や機微情報等にアクセス可	大学等のリソースは兼業業務で使用することはできない	大学業務として実施共同研究先のリソースの利用には制限がある
知財の扱い	組織間協定で取り決め可能	組織間の定めがなく、個人と組織間で定める場合がある	組織間の契約で取り決め可能
収入	組織間協定で給与のインセンティブ設計が可能	兼業先の収入が追加収入になる	共同研究の成果が所属機関でどのように対する評価されるかによる

出典：クロスアポイントメント制度の基本的枠組みと留意点【追補版】（2020年 経済産業省、文部科学省）

愛知教育大学

クロスアポイントメント（受入）

クロスアポイントメント協定の締結により、NTTラーニングシステムズ株式会社（NTTLS社）の教育ICT推進部の社員1名を、大学のICT教育基盤センターの研究者として受け入れている。

これにより、本人の研究活動等に係る知見を深めるとともに、大学・企業双方の業務を推進・向上を図ることを目的としている。

●学長裁量経費「教職実践力向上重点研究費」（学内公募）を措置

クロスアポイントメント制度により研究者を受け入れ、ICTを活用した次世代の教育に向けての研究と開発をNTTLS社と共同で行うICT教育プロジェクトに対し、学長裁量経費を措置。

当該プロジェクトを通じて、学習過程について様々なデータを活用して分析を行い、エビデンスをもって明らかにすることで、メディアを活用したより優れた教材開発を実施。

電気通信大学

クロスアポイントメント（派遣）

コニカミルタ株式会社に大学院情報理工学研究科の教授と准教授を派遣。対象教員が保有する技術と知見を活かして、社会的にも価値のある新技術の探索・評価や技術開発に携わり、事業の具現化・実用化を目指している。

企業が負担することとなった人件費分は、教育研究の充実にに向けた環境整備に活用。

●派遣者へのインセンティブ

クロスアポイントメント手当を支給。
（大学から、派遣先基準による給与額と大学基準による給与額の差額にエフォート率を乗じた金額を支給）

●民間企業とのクロスアポイントメント制度促進に向けた学内の取組

産学連携を検討している教員、企業に対し、URAや産学連携コーディネーターが選択肢のひとつとしてクロスアポイントメント制度を提案。

新潟大学

研究者活性化マネジメント

2018年12月から翌年5月にかけて、研究者の活性化に向けた価値観検討調査を実施し、研究者のモチベーションについて行動経済学に基づき分析。調査結果に基づく要因の検討や研究者の活性化に向けた具体的施策の検討を行うなど、限られた資源の中で研究者の生産性を最大限に活用するための仕組みを全学的に検討している。

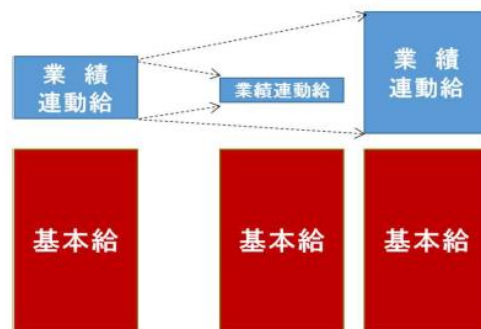
●研究者活性化のためのチャレンジマイル（褒賞システム）

今年度チャレンジする意欲的活動（目標）を教員が自己申告し、実施する。活動期間終了後、実施した活動内容について「チャレンジしているか」「成果をあげたか」といった評価基準により、申請者同士で複数のブラインドピアレビューの形でマイル付与対象者を選出し、対象者はマイルを獲得することができる。貯めたマイルは、学生補助アルバイト費用、事務補助者の雇用など教育研究に関わることや、育児支援など仕事と生活の両立に関わることに活用できる。用途はさらに教員のニーズに合わせて、より幅広く設定していく予定。

北陸先端科学技術大学院大学

新たな年俸制の導入

給与を職位ごとに定める「基本給」と、業績評価の結果に基づく「業績連動給」に二階層化。「基本給」は職位ごとに均一化している。（教授は3区分）



●期待される効果

- ・年齢や勤続年数によらない給与体系により、若い優秀な研究者を積極的に確保
- ・業績連動給の基準額は、大学の総間接経費等収入（大学全体の業績）に応じて変動させ、大学運営への積極的関与を促す 等

岐阜大学

関門評価の実施（業績評価）

人事評価にあたって、毎年の年度評価以外に、6年毎の業績評価（関門評価）を実施。

関門年齢（35、41、47、53、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。評価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。

金沢大学

全教員の業績を公正・適切に評価し、給与処遇に反映（業績評価）

2015年度に導入した年俸制教員の評価制度に加え、2016年度に全国に先駆けて、教員の業績を厳格に評価しその結果を本給に反映させる新教員評価システムを構築し、月給制を含めた全ての教員に適用。

被評価者の研究分野等に応じた複数の評価者で評価するピアレビュー方式と部局長や学長による評価を複層化する評価方式を採用し、公正・適切な評価を実現。

また、全ての評価作業をWebシステムで行うことにより、評価者の負担軽減も実現。

名古屋大学

業績給の割合を増加（新年俸制）

新制度では、基本給の構成要素となっていた大学院担当・指導による本給の調整額を業績給の構成要素に変更。また、地域手当を諸手当として支給することにより、年俸に占める基本給の割合は減、業績給の割合は増に。

新規採用の助教から導入。今後順次拡大予定。

信州大学

基本給の改定（昇給）は3年ごと（新年俸制）

各年度の業績評価結果（総合評価点）をもとに、評価区分を決定。更に業績給基礎額を乗じて、業績給を決定。

更に毎年の業績給に基づきポイントを付与し、一定基準に達すれば基本給を改定（3年に1度）。

区分	業績給計算	基本給改定ポイント
SS	業績給基礎額の130%	12P（55歳以上4P）
S	の120%	10P（" 3P）
A	の110%	8P（" 2P）
B	の105%	6P（" 1P）
C	の100%	2P（" 0P）
D	の90%	1P（" 0P）
E	の80%	0P

東京農工大学

キャリアチャレンジ教授（若手支援）

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。

筑波大学

教員抜擢昇任人事制度（若手支援）

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。最長5年の雇用教授昇任審査対象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。なお、2020年11月現在、厳格な審査を経た4名の教員が「ツクバ・トップ・ランナー教員」として教授昇任審査対象期間中である。

京都大学

白眉プロジェクト（若手支援）

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。

京都大学、大阪大学、神戸大学

K-CONNEX（若手支援）

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。

信州大学

Rising Star制度（若手支援）

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。

東北大学

学際科学フロンティア研究所（若手支援）

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。国際公募で採用した若手研究者（助教）に対して独立した研究環境を提供するとともに、研究費の支援や学内メンター教員の配置等を行っている。また、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）や学際的な視点による支援（学際研究共創プログラム）を実施している。

THE社「World University Rankings」上位校（英語圏）との平均給与比較

国	順位 2021	大学	教授 Professor		准教授 Associate Professor		講師 Lecturer		助教 Assistant Professor	
日	-	国立大学等 平均	-	1,052万円	-	859万円	-	795万円	-	685万円
英	1	オックスフォード大学	£67,224	910万円	-	-	-	-	-	-
	6	ケンブリッジ大学	£81,096	1,098万円	-	-	-	-	-	-
	11	インペリアル・カレッジ・ロンドン	£91,176	1,234万円	-	-	-	-	-	-
	16	ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン	£82,198	1,113万円	-	-	-	-	-	-
米	2	スタンフォード大学	\$244,530	2,562万円	\$157,690	1,652万円	-	-	\$129,641	1,358万円
	3	ハーバード大学	\$226,394	2,372万円	\$132,561	1,389万円	\$104,317	1,093万円	\$121,950	1,278万円
	4	カリフォルニア工科大学	\$202,821	2,125万円	\$149,012	1,561万円	\$86,829	910万円	\$128,314	1,344万円
	5	マサチューセッツ工科大学	\$222,819	2,334万円	\$147,358	1,544万円	\$98,070	1,027万円	\$123,897	1,298万円
	7	カリフォルニア大学バークレー校	\$188,233	1,972万円	\$130,525	1,367万円	\$86,867	910万円	\$107,639	1,128万円
	8	イェール大学	\$214,575	2,248万円	\$134,454	1,409万円	\$81,778	857万円	\$109,530	1,147万円
	9	プリンストン大学	\$213,769	2,239万円	\$129,463	1,356万円	\$83,262	872万円	\$103,703	1,086万円
	10	シカゴ大学	\$239,787	2,512万円	\$125,780	1,318万円	\$66,113	693万円	\$115,056	1,205万円
	12	ジョンズ・ホプキンス大学	\$163,409	1,712万円	\$112,673	1,180万円	\$76,867	805万円	\$100,199	1,050万円
	13	ペンシルベニア大学	\$217,411	2,278万円	\$140,052	1,467万円	\$70,881	743万円	\$130,466	1,367万円

(注1) 単位未満四捨五入 (注2) 英米は、邦貨換算を併記 (1ポンド=135.37円、1ドル=104.76円 2020.11.2レートによる)

<出典>

- ・日本：[国立大学等 平均] 国立大学（86）、大学共同利用機関法人（4）の令和元年度給与水準公表のデータに基づき文部科学省で集計 ※いずれも月給制の大学教員の給与額（通勤手当及び超過勤務手当等を除く）
- ・英国：THE (times higher education) AVERAGE SALARY OF FULL-TIME STAFF 2013-14
- ・米国：CHRONICLE DATA 2017-2018

アメリカの大学における高額報酬を受ける研究者の例①

◆カリフォルニア大学バークレー校における役職者以外の高額所得者の報酬額（上位5名）（2014年）

職位	Gross Pay	(参考)邦貨換算
President Emeritus, Professor of Law	\$546,057	5,720万円
Professor, Director, Asia Business Center	\$544,483	5,704万円
Professor of Law	\$523,506	5,484万円
Associate Dean and Faculty Chair	\$517,284	5,419万円
Professor of Law	\$488,033	5,113万円

(※) 役員、スポーツコーチ等を除く上位5名

(出所) University of California, University of California Employee Pay. <<https://ucannualwage.ucop.edu/wage/>>に基づき三菱総合研究所作成

◆スタンフォード大学における役員以外の高額所得者の報酬額（上位5名）（2013年）

職位	当該機関からの報酬額(※)	(参考)邦貨換算
Chief, PED Cardiothoracic	\$1,891,602	1億9,816万円
Coach	\$1,720,219	1億8,021万円
Chair, Neurosurgery	\$1,289,496	1億3,509万円
Coach	\$1,278,444	1億3,393万円
Chair, Surgery	\$1,031,725	1億808万円

(※) 当該機関からの報酬 (Reportable compensation from the organization) : 従業員等個人の当期の課税所得として雇用主がIRS に申告する報酬額

(出所) The Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University, IRS Form 990, 2013 (National Center for Charitable Statistics より取得)

<<http://nccsweb.urban.org/PubApps/search.php?a=1&basic=1&bmf=1>>

出典 : 「人材獲得のための資金等に係る国際水準調査」報告書 (平成28年3月 株式会社三菱総合研究所) (文部科学省平成27年度国立研究開発法人機能強化調査委託事業による委託業務) より

(注) 邦貨換算は文部科学省による追記 (1ドル=104.76円 2020.11.2レートによる)

アメリカの大学における高額報酬を受ける研究者の例②

◆ハーバード大学における役員以外の高額所得者の報酬額（上位5名）（2013年）

職位	当該機関からの報酬額(※)	(参考)邦貨換算
Professor	\$1,221,663	1億2,798万円
Professor	\$698,472	7,317万円
Professor	\$603,269	6,320万円
Dean, Faculty of Public Health	\$574,301	6,016万円
Professor	\$559,626	5,863万円

(※) 当該機関からの報酬 (Reportable compensation from the organization) : 従業員等個人の当期の課税所得として雇用主がIRSに申告する報酬額
 (出所) The Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University, IRS Form 990, 2013 (National Center for Charitable Statistics より取得)
<http://nccsweb.urban.org/PubApps/search.php?a=1&basic=1&bmf=1>

出典：「人材獲得のための資金等に係る国際水準調査」報告書（平成28年3月 株式会社三菱総合研究所）（文部科学省平成27年度国立研究開発法人機能強化調査委託事業による委託業務）より

(注) 邦貨換算は文部科学省による追記（1ドル=104.76円 2020.11.2レートによる）

国立大学等の教員の高額給与の例

高額給与の例		(参考1) 常勤役員の 平均年間報酬	(参考2) 教員(月給制)の 平均年間給与
研究所教員(年俸制)	約3,100万円	法人の長 1,827万円 理事 1,446万円 監事 1,235万円 (注) 単位未満四捨五入	908万円 (注) 単位未満四捨五入
研究所教員(月給制)	約3,100万円		
教授(年俸制)	約2,600万円		
教授(年俸制)	約2,400万円		
教授(年俸制)	約2,300万円		
教授(年俸制)	約2,000万円	(注) 単位未満四捨五入	(注) 単位未満四捨五入

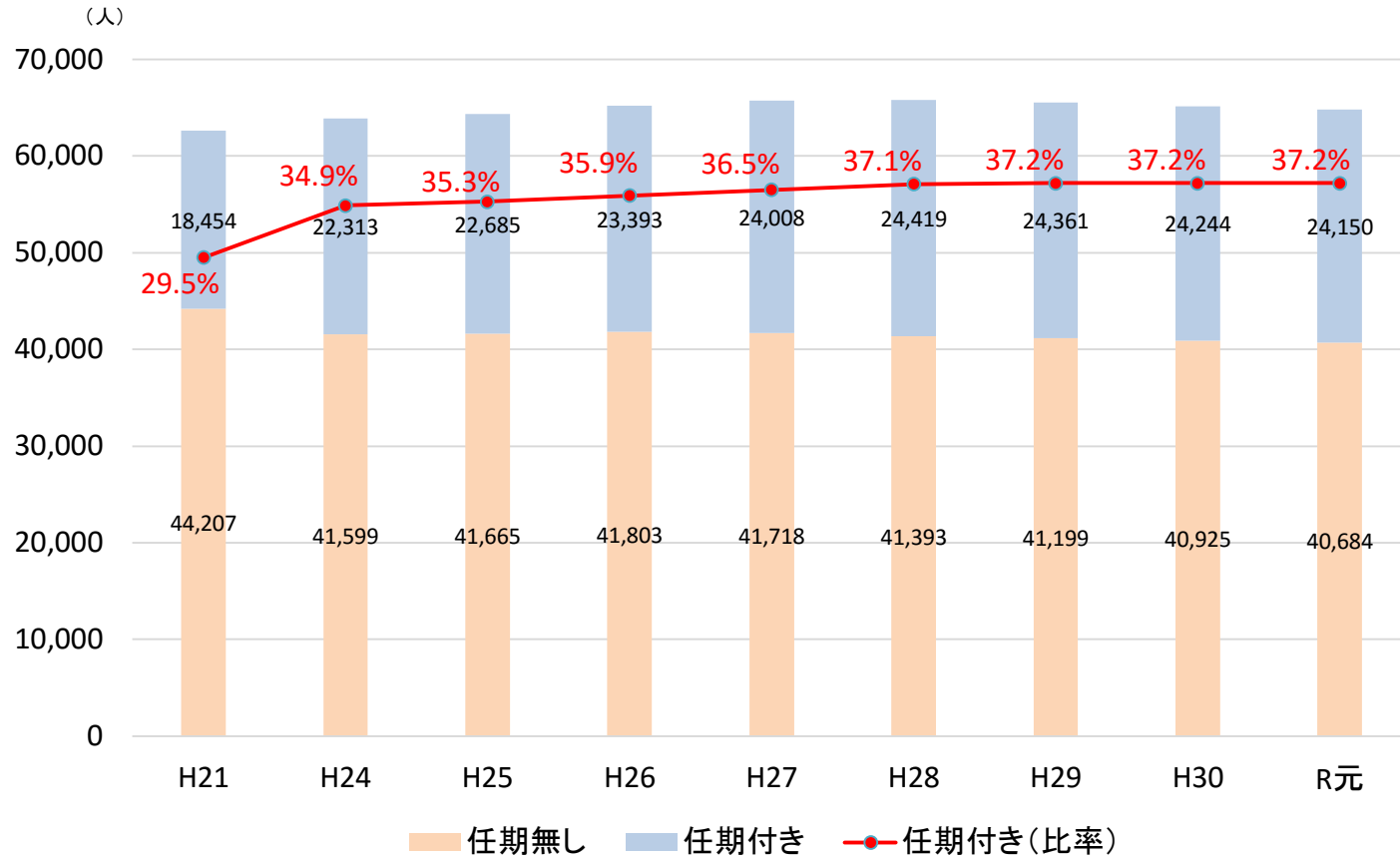
出典：〈高額給与の例〉文部科学省調べ(平成30年度実績)

〈参考1、参考2〉国立大学法人及び大学共同利用機関法人の役職員の給与等の水準(令和元年度)の
取りまとめ(令和2年7月31日 文部科学省公表)

国立大学の本務教員数の推移①

- 大学本務教員のうち任期付き教員の占める割合が増加。

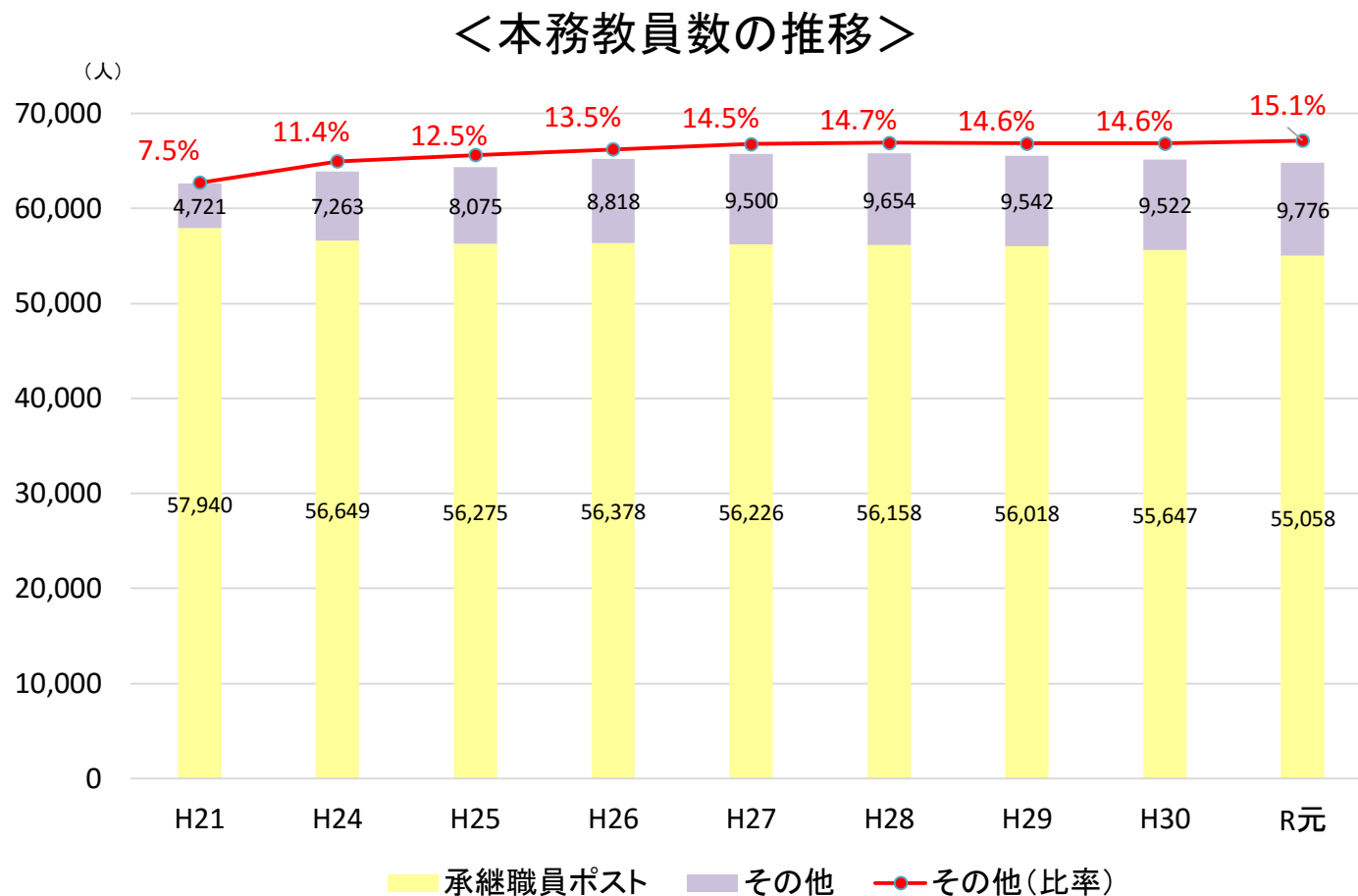
＜本務教員数の推移(任期の有無の別)＞



※本務教員：当該大学の業務を本務とする常勤の大学教員(教授、准教授、講師、助教)。特任教員等を含む。

国立大学の本務教員数の推移②

・ 大学本務教員のうち外部資金等により雇用される教員の占める割合が増加。

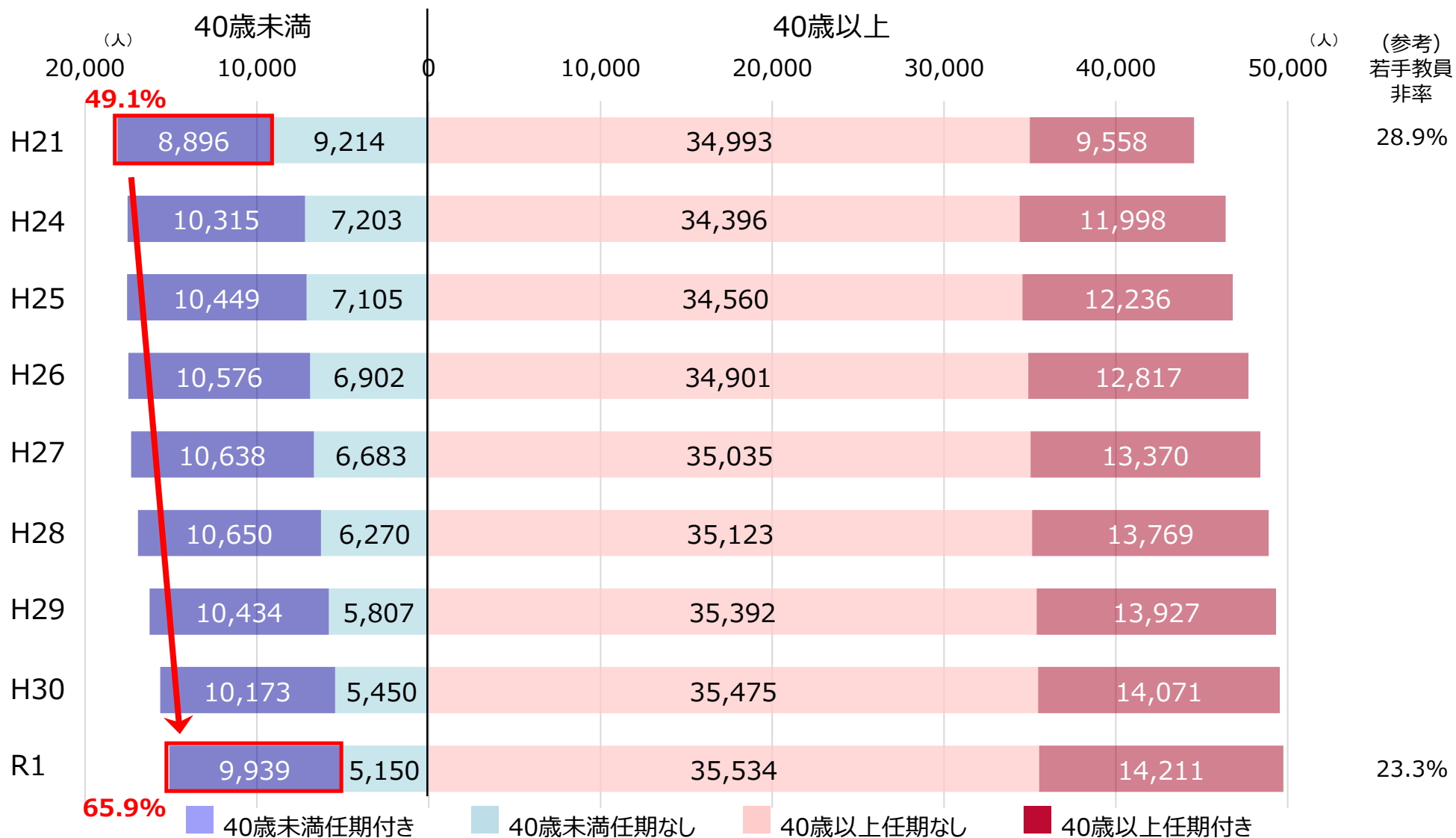


※本務教員：当該大学の業務を本務とする常勤の大学教員（教授、准教授、講師、助教）。特任教員等を含む。

出典：文部科学省国立大学法人支援課調べ

国立大学の本務教員数の推移③

○ 40歳未満国立大学教員のうち「任期付き」割合が増加

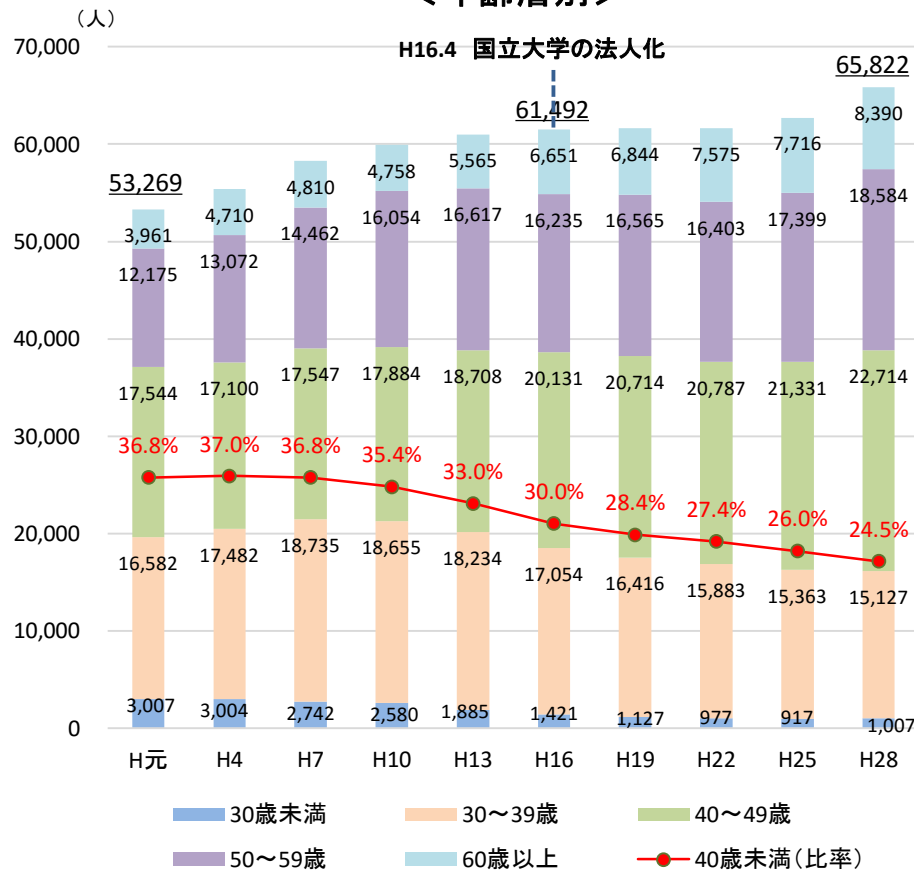


出典：文部科学省国立大学法人支援課調べ

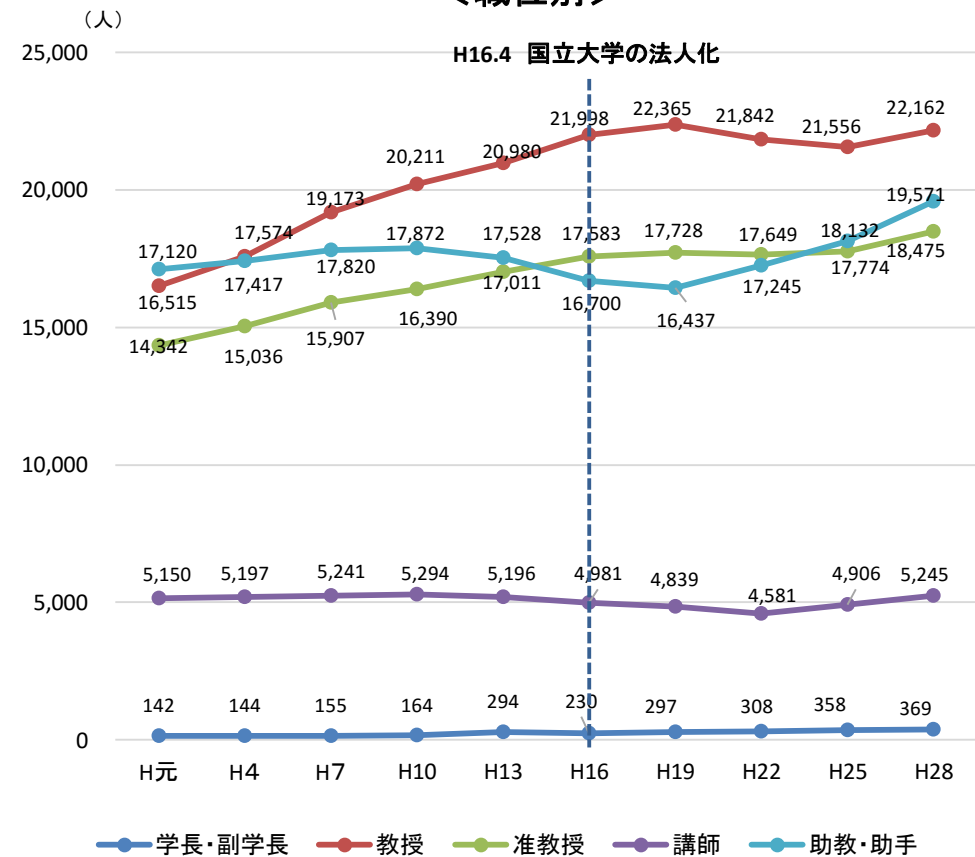
国立大学の本務教員数の推移（学校教員統計調査）①

- ・平成元年と平成28年の本務教員数を比較すると、本務教員全体では約12,500人の増加
- ・年齢層別に見ると、40歳未満は約3,500人の減少、40歳以上は約16,000人の増加
- ・職位別に見ると、教授は約5,500人増加、准教授は約4,000人増加、助教及び助手は約2,500人増加

<年齢層別>



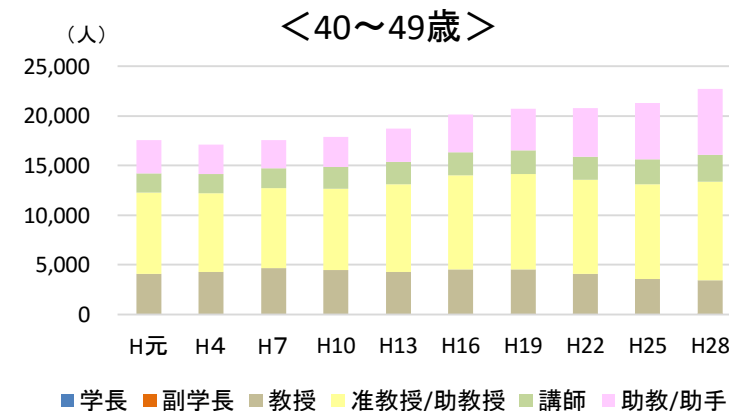
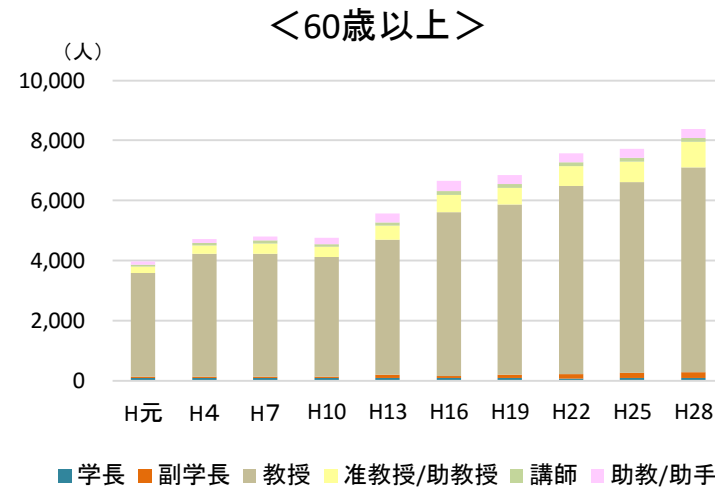
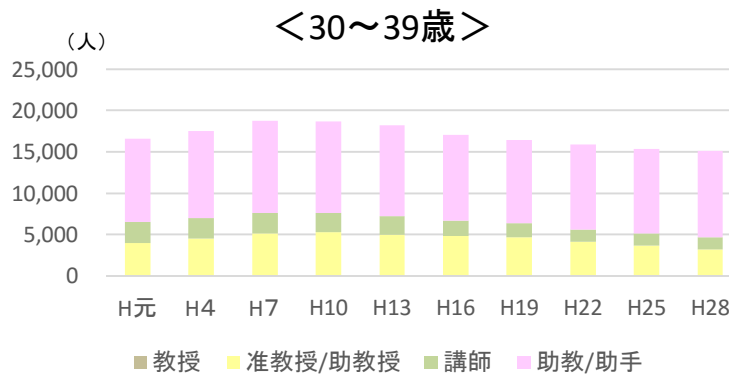
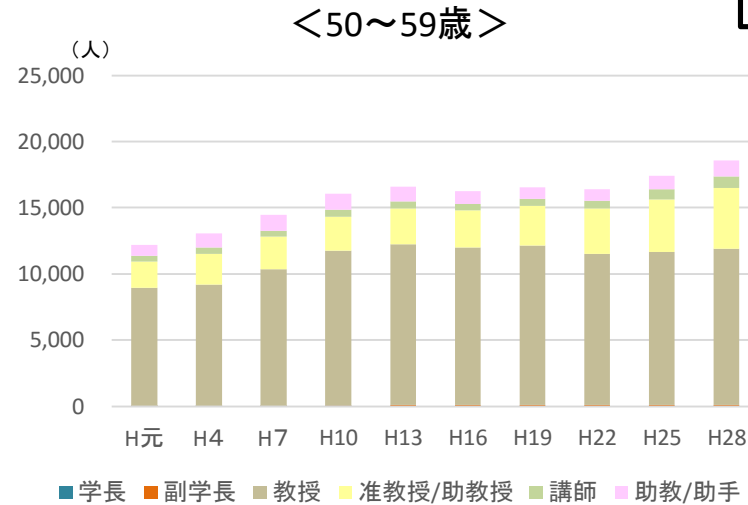
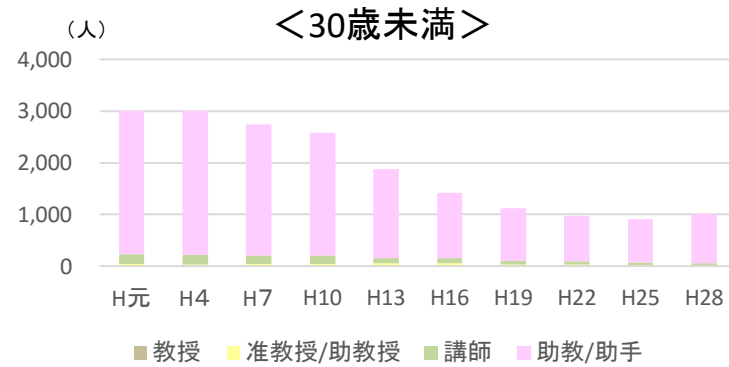
<職位別>



出典：学校教員統計調査 ※各年度10月1日現在

国立大学の本務教員数の推移（学校教員統計調査）②

年齢層別

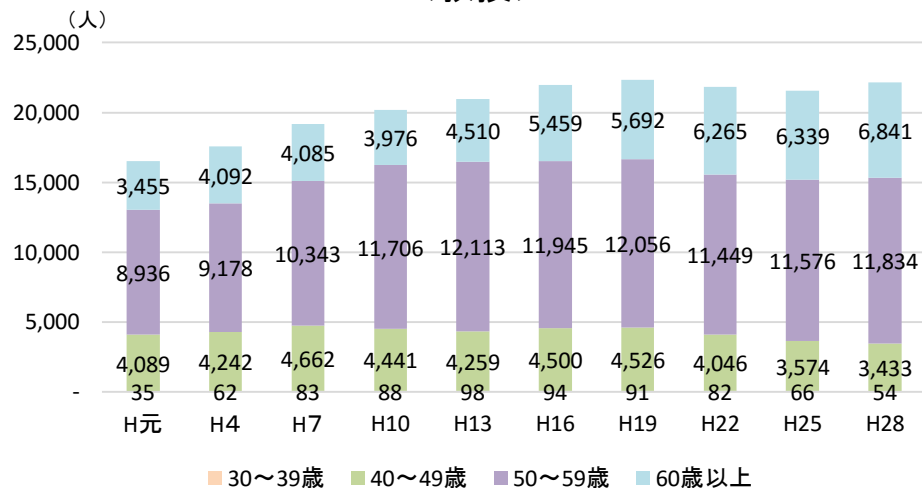


出典：学校教員統計調査 ※各年度10月1日現在

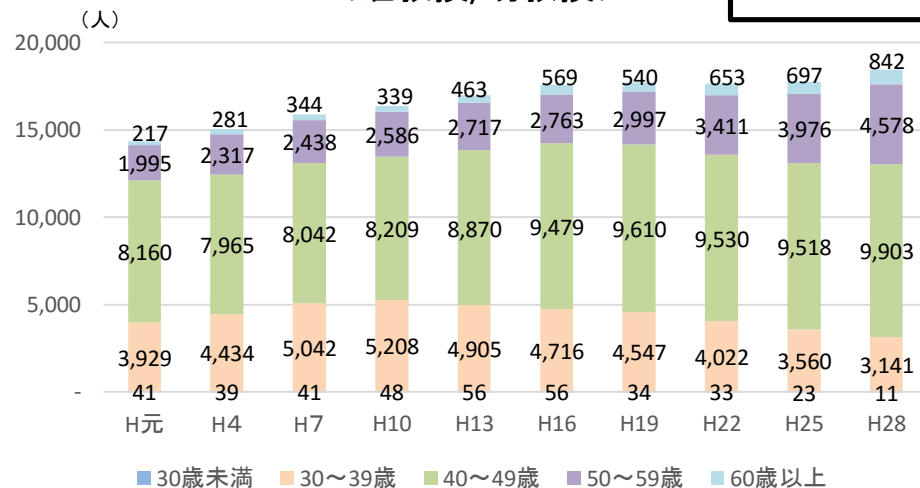
国立大学の本務教員数の推移（学校教員統計調査）③

職位別

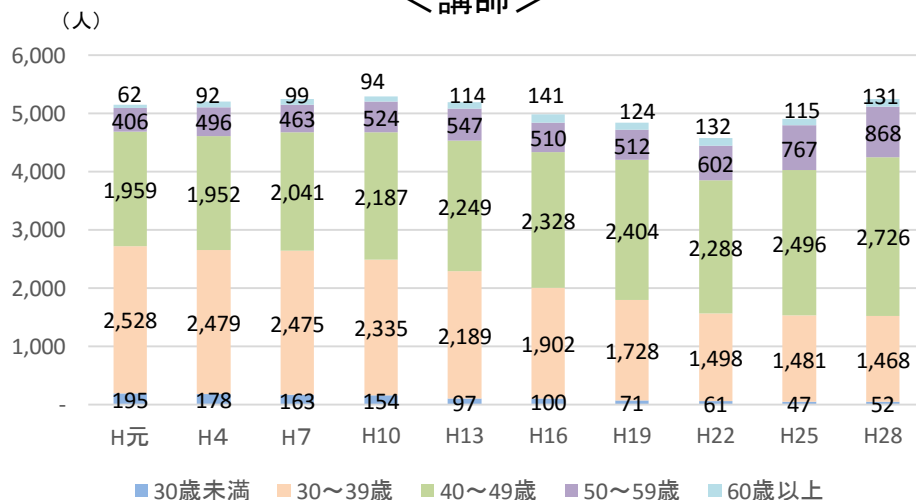
<教授>



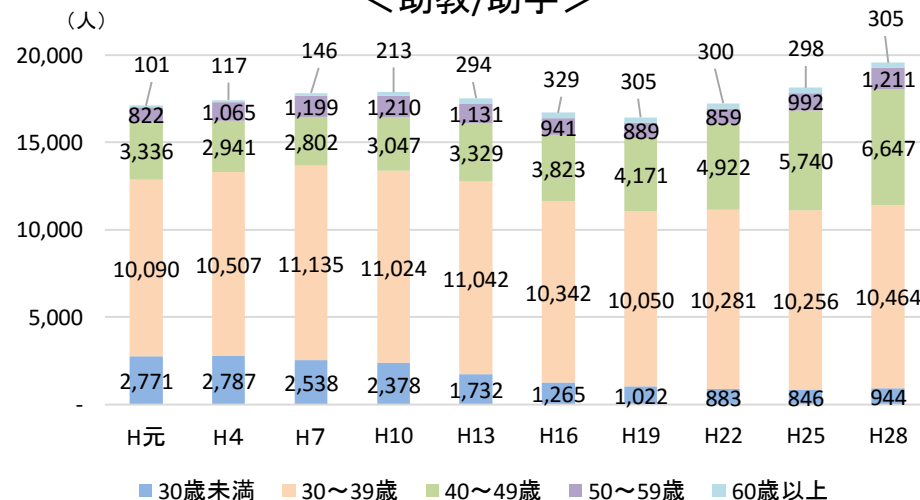
<准教授/助教授>



<講師>



<助教/助手>



閣議決定文書における人事給与マネジメント改革関係の記述①

◆統合イノベーション戦略（平成30年6月15日閣議決定）（抄）

第3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

○目指すべき将来像

<人材流動性・若手等活躍>

- ・大学全体として、研究者の流動性と魅力的な処遇が確保され、若手・女性・外国人などの多様で優れた人材が大学の特色を創り出すことができるよう、バランスの取れた人事配置が実現

○目標

<人材流動性・若手等活躍>

若手研究者の活躍できる年齢構成の実現に向けて、

- ・2020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
- ・2023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

② 現状認識

ii) 人事の硬直化・高齢化の壁

運営費交付金が減額する中、競争的研究費は増加しており、大学の事業費は拡大している。各大学では任期無しポストの新規採用を抑制すると同時に、社会全体の動向を受けた定年延長が行われてきた。その結果、教員数が増加している中で、40歳未満の若手教員の割合が低下し、中堅・シニア教員の割合が高まり、任期付き教員の比率も高まっている。研究環境の活性化のためには、研究者の流動性の向上と年齢にとらわれない適材適所の配置、業績に応じた処遇の徹底が必要である。

③ 今後の方向性及び具体的に講ずる主要施策

大学改革を実行するため、ガバナンスと経営基盤を強化することで経営環境の抜本的な改善を行うとともに、業績に応じた処遇の実現と年俸制の導入により若手の活躍促進と人材流動性の向上を図る。さらに、若手による研究や挑戦的な研究の奨励による研究生産性の向上に加え、人材・研究の国際化と産学連携の推進によるボーダレスな挑戦の推進により、持続的なイノベーションの創出を促進する。

ii) 人材流動性の向上・若手の活躍機会創出

- 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。

<年俸制の導入拡大等の人事給与マネジメント改革の促進>

- ・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
- ・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
- ・併せて、国立大学は、教員の多様化のために、女性、外国人、外部人材の登用を促進
- ・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を促進するため、2019年度から国立大学法人運営費交付金の機能強化再配分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
- ・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

<シニア教員の流動性向上>

- ・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
- ・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

<クロスアポイントメント制度の積極的な活用>

- ・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

閣議決定文書における人事給与マネジメント改革関係の記述②

◆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

○目指すべき将来像

<人材流動性・若手等活躍>

- ・大学全体として、研究者の流動性と魅力的な処遇が確保され、若手・女性・外国人などの多様で優れた人材が大学の特色を創り出すことができるよう、バランスの取れた人事配置を実現

○目標

<人材流動性・若手等活躍>

- ・人事給与マネジメント改革を進めるとともに、若手研究者の支援制度への重点化を図り、2020年度までに、40歳未満の大学本務教員の数に2013年水準から1割増加。また、2023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

	(基準値)	(現状)	(目標値)
40歳未満の大学本務教員の数	2013年	2016年	(目標) 2020年度
	43,763人	43,153人	48,140人
研究大学の40歳未満の本務教員割合	2017年度	2018年5月	(目標) 2023年度
	27%	27%	30%以上

① 実施状況・現状分析

<大学等の経営環境の改善>

- 2019年度国立大学法人運営費交付金において、
 - ・若手教員比率
 - ・人事給与マネジメント改革状況（年俸制導入、女性・外国人の登用等）
 - ・会計マネジメント改革状況
 - ・外部資金獲得実績
 - ・運営費交付金等コスト当たり質の高い論文数 等を評価し、運営費交付金の配分に反映した。

<人材流動性・若手等活躍>

- 2019年2月、文部科学省から各国立大学に対して、人事給与マネジメント改革に関するガイドラインを示したことにより、人材流動化・若手研究者等の活躍の環境が前進した。

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》

- 全ての国立大学に対し、以下の取組を促す。
 - ・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制度を、第3期中期目標期間中に順次導入。新規採用教員には原則適用、一定年齢以上の在職シニア教員には適用を加速
 - ・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
 - ・若手教員が研究教育意欲を向上し、その能力を発揮できるよう、学長裁量経費等を適切に配分
 - ・女性、外国人、外部人材の登用を促進
 - ・民間企業、海外教育研究機関とのクロスアポイントメントや共同研究を促進
 - ・民間企業等からの資金を柔軟に活用して、関係する教員等に対して給与面でのインセンティブを付与。当該教員等が所属する部局のサポート等にも活用
- 年齢構成の適正性の確保、女性・外国人の登用、クロスアポイントメント制度の活用促進等を含めた総合的な人事計画、とりわけ、若手にチャンスを与え、適正な年齢構成を実現するための計画を、第3期中期目標期間中に国立大学が策定するよう促す。
- 大学の研究者が、クロスアポイントメント制度を活用するため、手引きや好事例の周知徹底を図る。
- 文部科学省は、内閣府（科技）と協議し、各大学で策定する人事計画が明確かつ具体的なものとなるよう、2020年度の国立大学法人運営費交付金の配分における人事給与マネジメント改革の指標を設定する。
- 国立大学は、外部資金の活用等により、国内外から人材を惹き付ける魅力的な給与等、優れた研究者（若手を含む）への優遇措置を実現する。
- 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。

閣議決定文書における人事給与マネジメント改革関係の記述③

◆統合イノベーション戦略2020（令和2年7月17日閣議決定）（抄）

第2章 知の創造

（1）価値創造の源泉となる研究力の強化（若手研究者の挑戦支援、人文・社会科学の更なる振興等）

○目標

<研究力強化・若手研究者支援>

- ・2025年度までに、将来的に我が国の大学本務教員に占める40歳未満の教員が3割以上となることを目指し、40歳未満の大学本務教員を約1割増

	(基準値)	(現状)	(目標値)
40歳未満の大学本務教員の数	2013年	2016年	2025年度
	43,763人	43,153人	48,700人
研究大学の40歳未満の本務教員割合	2013年度	2018年5月	2025年度
	27%	27%	30%以上

② 目標達成に向けた施策・対応策

<研究力強化・若手研究者支援>

《「研究力強化・若手研究者支援総合パッケージ」の実施》

（若手研究者のポスト拡大と挑戦的研究費の提供）

- 各国立大学の「中長期的な人事計画」の策定を促し、若手研究者のポスト確保に取り組む大学に運営費交付金を傾斜配分していく。
（優秀な研究者に世界水準の待遇の実現）
- 「クロスアポイントメント制度の基本的枠組と留意点」を補強し、好事例等の周知を行うことで、混合給与（外部資金を獲得して給与水準を実質的に引き上げる仕組み）と多様なキャリアパスの奨励等を積極的に行う。
- 国立大学等の人事給与マネジメント改革ガイドラインを補強、周知徹底し、改革に取り組む大学に運営費交付金の傾斜配分など、混合給与や若手ポスト増設・事務部門の環境改善の実施に向けインセンティブ付与を実施していく。

（2）大学改革等によるイノベーション・エコシステムの創出

① 実施状況・現状分析

大学の経営改革を支援するため、「大学支援フォーラムPEAKS」における産学のニーズの把握や国立大学法人ガバナンス・コードを策定するとともに、若手研究者の活躍機会の創出等のため、国立大学における中長期的な人事計画の策定を促進する取組等を含む「研究力強化・若手研究者支援総合パッケージ」を策定した。

<大学等の経営環境の改善>

- 2020年度国立大学法人運営費交付金において、
 - ・若手研究者比率
 - ・人事給与マネジメント改革状況
 - ・会計マネジメント改革状況
 - ・常勤教員当たり受託・共同研究等受入額
 - ・運営費交付金等コスト当たりTop10%論文数 等を評価し、運営費交付金の配分に反映した。

閣議決定文書における人事給与マネジメント改革関係の記述④

◆科学技術基本計画（平成28年1月22日閣議決定）（抄）

第4章 科学技術イノベーションの基盤的な力の強化

（1）人材力の強化

① 知的プロフェッショナルとしての人材の育成・確保と活躍促進

i) 若手研究者の育成・活躍促進

科学技術イノベーションの重要な担い手は、ポストドクターをはじめとする若手研究者である。しかし、大学等における若手研究者のキャリアパスが不透明で雇用が不安定な状況にあり、若手研究者が自立的に研究を行う環境も十分に整備されていない。

このため、博士課程修了後に独立した研究者・大学教員に至るまでのキャリアパスを明確化するとともに、若手研究者がキャリアの段階に応じて高い能力と意欲を最大限発揮できる環境を整備する。

大学及び公的研究機関においては、ポストドクター等として実績を積んだ若手研究者が挑戦できる任期を付さないポストを拡充することが求められる。その際、シニア研究者に対する年俸制やクロスアポイントメント制度の導入、人事評価の導入と評価結果の処遇への反映、再審査の導入、外部資金による任期付雇用への転換促進といった取組を進めることが必要である。また同時に、こうした若手研究者を研究室主宰者

（P I : Principal Investigator）候補として新規採用する際には、任期を付さないポストを確保の上で、その前段階としてテニュアトラック制又はこれと同趣旨の公正で透明性の高い人事システムを原則導入することが求められる。その際、海外での経験や、その間の新しいスキルの修得状況及び研究業績が適切に評価されること、また、より経験を積んだ者から適切な助言を受ける機会を設けること等が重要である。国は、国立大学法人運営費交付金における重点配分や、国立研究開発法人の業務実績評価等の枠組みなども活用しつつ、各機関におけるこうした人事システムの構築を促進する。

また、国は、若手研究者が研究能力を高め、その能力と意欲を最大限発揮できるための研究費支援等の取組を推進する。特に、優れた若手研究者に対しては、安定したポストに就きながら独立した自由な研究環境の下で活躍できるようにするための制度を創設し、若手支援の強化を図る。

さらに、国は、若手研究者の育成・活躍促進の観点から公募型資金の改革を継続的に進める。その一環として、国立大学（大学共同利用機関を含む。以下同じ。）における人事給与システム改革の実施を前提として、公募型資金の直接経費から研究代表者等への人件費支出が可能となるよう直接経費支出の柔軟化に向けた検討を進め、必要な措置を講ずる。

こうした取組を通じ、まずは、大学における若手教員割合が増えることを目指す。具体的には、第5期基本計画期間中に、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。