

適正人件費に基づく健全経営・人材活用にむけて

# 大学等学校法人の 人事制度改定コンサルティングご案内

# 大学再生



財団法人 日本生産性本部  
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER  
大学人事戦略クラスター

# 健全で活力ある大学経営のための 人事制度コンサルティング

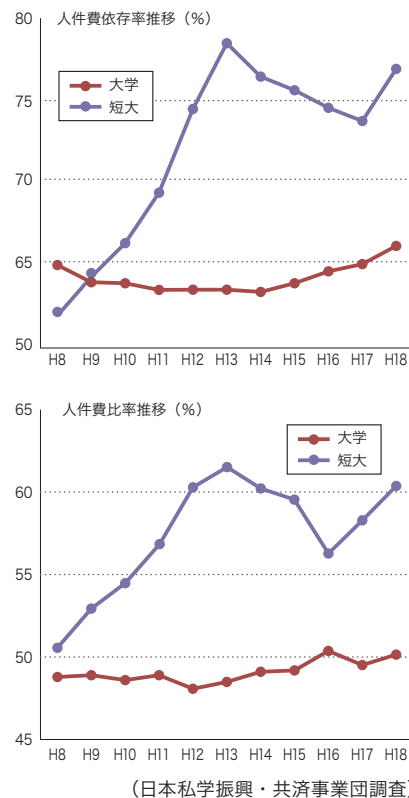
18歳人口の減少に伴う受験者数の縮小という、いわゆる「全入時代」の到来により、大学・短大など学校法人の早急な経営見直しが求められています。日本私学振興・共済事業団調査(2008年7月)でも、私立大学の半数が定員割れと報じられているように、大学経営を取り巻く環境は厳しさを増してきています。特に大学経営における人件費の占める比率は大きく、これまでの年功的制度の改定は待たなしの状況といえます。

一方、大学教育は質保証の時代を迎え、教育や研究の質の向上に一層の努力を払わなければなりません。各大学はどのような将来戦略を描き、その中で大学教職員はどのような役割を果たすべきかを明示していくという「大学経営」努力が求められています。

そのためには、全職員が大学の成長発展のために何が出来るかを考えて主体的に取り組んでいくような人材育成や人材活用のための人事システムの構築が急務といえます。

単に人件費抑制・削減を目的とするのではなく、職員の方々がやりがい・働きがいを感じられる人事制度構築・導入のコンサルティングをご提案申し上げます。

増加の傾向にある人件費比率



## 大学職員の育成・活用・処遇が トータルに連動する人事システム

建学の精神 大学のミッション・ビジョン

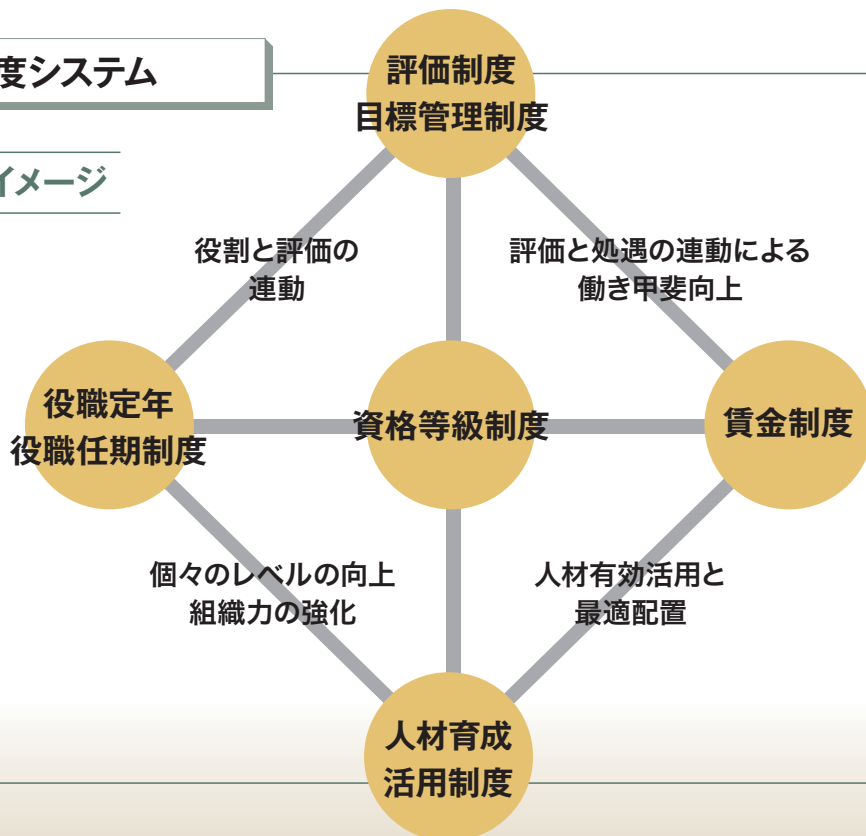
ミッション・ビジョンを具体化する職員像

### 職員のトータル人事制度システム

#### トータル人事制度システムイメージ

これからの大学職員の人事制度は、職員の育成・活用・処遇のサイクルが適切に循環するよう、資格等級制度、評価制度、目標管理制度、賃金制度、人材育成・研修制度などが相互に連動したトータル人事システムの設計・運用が必要になってきます。

当クラスターでは、民間企業や自治体、第三セクター、病院などへの豊富なコンサルティングの実績を持っており、そのノウハウや方策を駆使して、貴校にふさわしい、貴校に合うようカスタマイズした人事制度をご提案・設計・導入してまいります。



# 人事制度改定コンサルティングの内容と流れ

当クラスターでは、民間企業や自治体、第3セクターなどへの豊富なコンサルティング実績に基づくノウハウや技術をもとに、制度改定のご提案をしております。当クラスターでは、決してパターン化やパッケージ化した制度導入ではなく、あくまでもお客様にあった制度設計を心掛けており、貴校ご担当者様との十分な協議・検討の時間をかけて、カスタマイズした制度設計をしております。

## ステージ1 現状分析・診断

- ・ 大学経営全般および人事制度に関するヒアリング調査
- ・ 職員意識アンケート調査
- ・ 現行人事処遇制度の分析

## ステージ2 人事制度グランドデザイン設計

- ・ 人事制度の理念
- ・ 等級制度、定義、能力要件
- ・ 評価制度・目標管理制度
- ・ 専門職制度等複線コース
- ・ 賃金・賞与・退職金制度

## ステージ3 人事制度の詳細設計

- ・ 等級制度・定義の詳細設定
- ・ 職能資格等級数、職能資格等級定義、昇格要件の設定
- ・ 職能資格と評価基準、処遇制度との連動・調整
- ・ 現行等級から新職能資格制度への個人別格付け方法の検討・実施
- ・ 賃金体系・賃金表の設計と各職員の移行賃金や総額人件費等の試算
- ・ ポイント式退職金の設計、モデル退職金水準試算、現行制度からの移行調整
- ・ 評価項目（コンピテンシー）および着眼点の設計（能力評価項目・基準）
- ・ 人事評価表の作成（等級別・職位別）
- ・ 目標管理制度の設計
- ・ 評価結果の処遇への反映方法と設計
- ・ 役職定年・役職任期制度の設計
- ・ 等級制度規程・賃金規程・退職金規程・評価制度規程・目標管理制度要綱等の作成

## ステージ4 制度導入の最終調整・導入研修

- ・ 大学経営層（理事長、学長、役員）へのプレゼンテーション資料作成・実施
- ・ 全職員向けの新人事制度概要説明資料作成・実施
- ・ 管理職層向けの部門戦略立案および目標設定（部下の目標設定も含む）研修テキスト作成・実施
- ・ 管理職層向けの評価演習研修テキスト作成・実施
- ・ 管理職層向けの目標設定面接、評価フィードバック面接、コーチングトレーニング研修テキスト作成・実施
- ・ 新人事制度（評価制度、目標管理制度）運用状況に関するフォローアンケート調査の設計・実施・報告（次年度に実施）

## 進め方のイメージ



# 進行内容と実例

## ステージ1 現状分析・診断(約2ヶ月)

ステージ1では貴校の経営全般や人事制度についての定量的・定性的な情報の収集・分析を行い、課題・問題点の抽出と診断を行い、解決策をご提案致します。

### ステージ1での主なコンサルティング内容

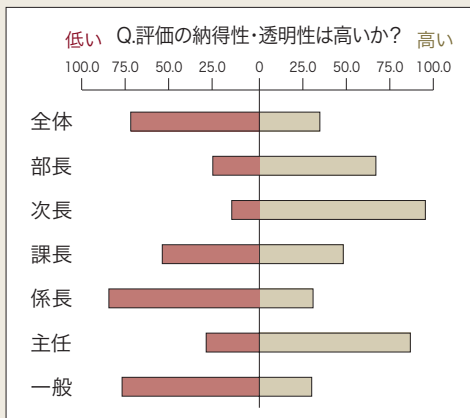
- ・大学経営全般および人事制度に関するヒアリング調査  
(理事長・学長・事務局長・管理職層・職員組合役員等有識者対象)
- ・職員意識アンケート調査  
(全職員を対象として、組織・職場環境や働き方、人事処遇制度への意見・今後期待する人事処遇制度・キャリア開発支援等)
- ・現行人事処遇制度の分析  
(等級制度の運用状況、賃金プロット、人件費・生涯所得・賃金水準分析、他大学比較等)

ヒアリング調査・アンケート調査・制度分析を報告書にとりまとめて「人事制度改定答申」としてご報告致します

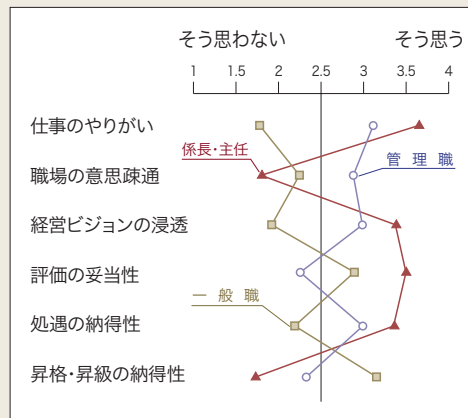
## 実例

ステージ1では、まず貴校の歴史的な風土や建学の精神、大学経営に対するお考えや課題、あるいは職場環境、働く意識などについてヒアリング調査やアンケート調査を行わせていただきます。調査の結果は下図のようにとりまとめて調査結果報告書としてご提案いたします。また、同時に、人事処遇制度について資料やデータをお預かりして、下図にあるような分析を行い、同じく人事処遇制度の診断と課題をとりまとめてご報告させていただきます。

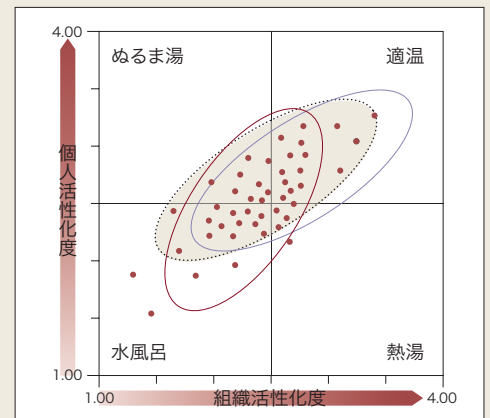
### 個別データ分析



### 層別比較



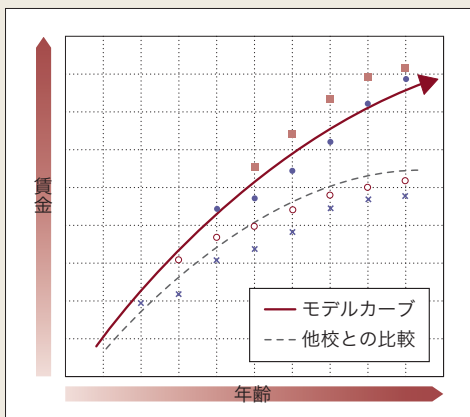
### 組織温度測定



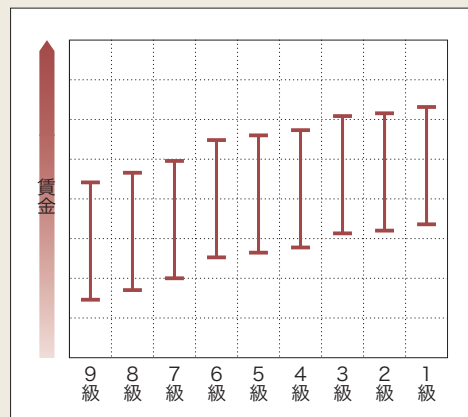
## 現行制度分析

貴校の就業規則、人事制度諸規程（等級制度、賃金・賞与・退職金制度、評価制度等）をお預りして他大学や民間企業との比較も行いながら現状分析と課題抽出を行います。特に、賃金・退職金については個別データをもとに分析を行います。

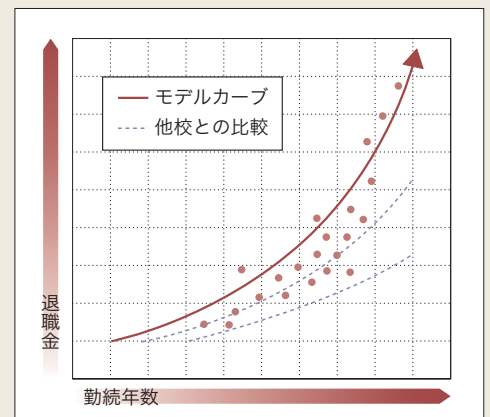
### プロット分析



### 賃金レンジ分析



### 退職金モデル・水準分析



## ステージ2 人事制度グランドデザイン設計(約1ヶ月)

ステージ2では、ステージ1での分析・診断をうけ、人事制度の改定方向をグランドデザインとしてとりまとめご提案致します。提案作成にあたっては貴校の担当者との協議・検討しながら進めてまいります。

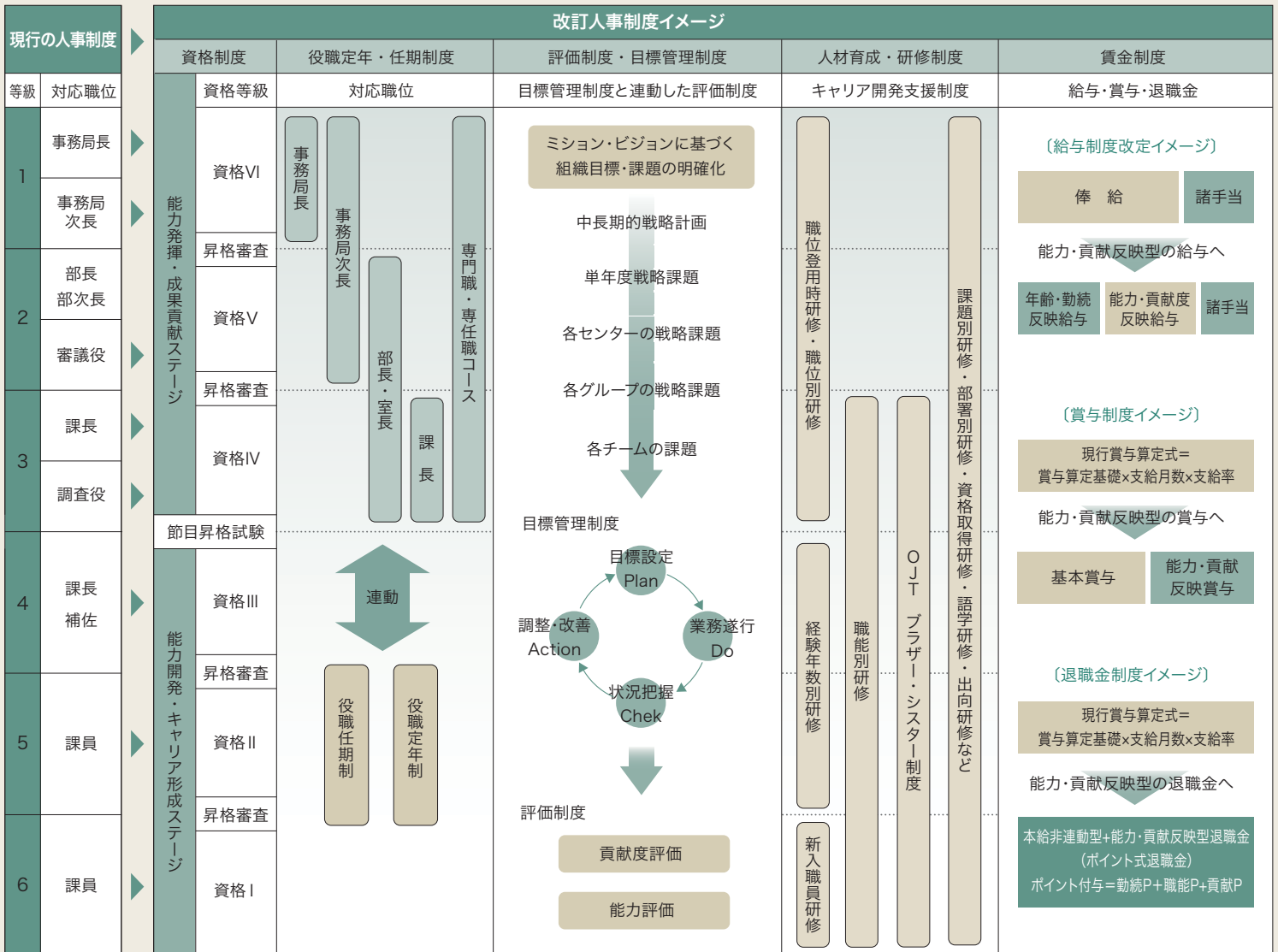
### ステージ2での主なコンサルティング内容例

- ・人事制度の理念…能力主義か成果主義かといった基本的考え方や方向をご提案します。
- ・等級制度、定義、能力要件…人事理念に沿った等級毎の定義や求められる能力・スキルをご提案します。
- ・評価制度・目標管理制度…人事理念や等級定義に沿った評価項目（コンピテンシー）の設計、目標管理制度・面接シート等のご提案します。
- ・専門職制度等複線コース…大学経営専門職（アドミニストレーター）の育成や活用ができるコースや処遇のご提案。
- ・賃金・賞与・退職金制度…等級や期待役割、他校水準等を反映した賃金体系や水準、賃金カーブをご提案します。

上記をグランドデザインとして答申書にとりまとめて大学経営層（理事長、学長、役員）へのプレゼンテーション致します。

## 実例

ステージ2では、現行制度分析・ヒアリング調査・アンケート調査による診断および課題抽出にもとづいて、下図のような、改定人事制度イメージなど新人事制度のグランドデザインを答申書にとりまとめて、ご提案いたします。答申書には、新資格制度、評価制度・目標管理制度、賃金制度（給与・賞与・退職金）、役職任期（定年）制度、人材育成・研修制度などについて、基本的な考え方と制度骨格をとりまとめてまいります。答申書については、貴校経営トップ層や管理職クラスなどへのプレゼンテーションなどもご希望に応じて行わせていただきます。



## ステージ3 人事制度の詳細設計(約6ヶ月)

ステージ3ではステージ1、2での検討・答申を受けて、人事諸制度の詳細設計や諸規程の設計を行ってまいります。設計にあたっては貴校の担当者との協議・検討しながら進めてまいります。

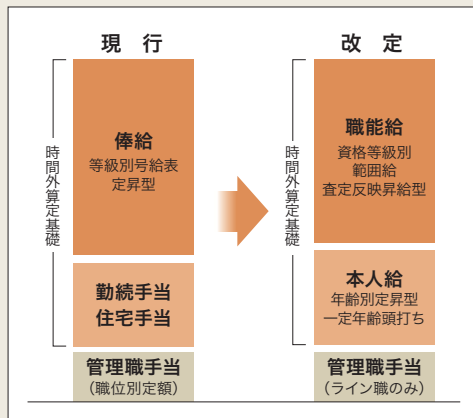
### ステージ3での主なコンサルティング内容例

- ・等級制度・定義の詳細設定
- ・職能資格等級数、職能資格等級定義、昇格要件の設定
- ・職能資格と評価基準、処遇制度との連動・調整
- ・現行等級から新職能資格制度への個人別格付け方法の検討・実施
- ・賃金体系・賃金表の設計と各職員の移行賃金（不利益変更のないような調整給支給）や総額人件費等の試算
- ・ポイント式退職金の設計（等級ポイント、役割ポイント、勤務ポイント等の設定）、モデル退職金水準試算、現行制度からの移行調整
- ・評価項目（コンピテンシー）および着眼点の設計（能力評価項目・基準）
- ・人事評価表の作成（等級別・職位別）
- ・目標管理制度の設計（目標管理制度運用フロー・目標管理シート設計・評価制度との連動）
- ・評価結果の処遇（昇級・賞与・昇格・昇進との連動設定）への反映方法と設計（特に目標管理制度との連動）
- ・役職定年・役職任期制度の設計
- ・等級制度規程・賃金規程・退職金規程・評価制度規程・目標管理制度要綱等の作成

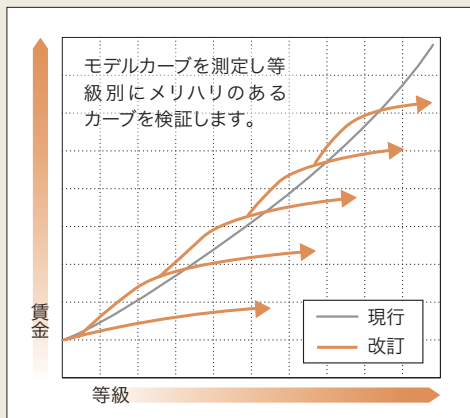
## 実例

ステージ3では、新人事制度のグランドデザインを協議・検討していただいた方向を確認しながら、各人事諸制度の詳細設計を行ってまいります。賃金体系の組み換え、新賃金カーブ、昇給ピッチ、移行格付け、調整給支給ルール、総額人件費シュミレーションなど試算条件を変えながら貴校の総額人件費管理に即した制度へと作りこんでまいります。また、等級別評価項目・定義・着眼点の整備、評価表・目標面接シートなど帳票類の作成、評価と処遇の連動ルールの設定など、人事理念や人事政策の根幹に関わる設計を行ってまいります。

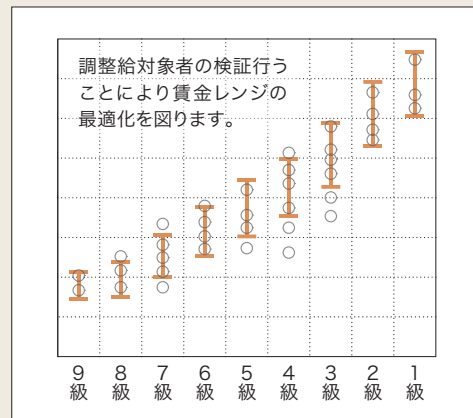
### 賃金体系の組み替え例（諸手当も含む）



### 賃金カーブの検証例

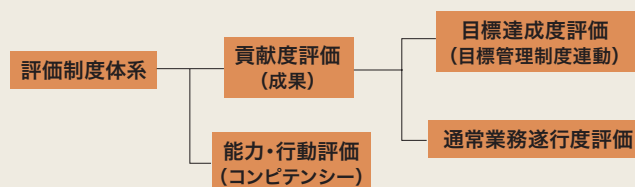


### 賃金レンジ検証（プロットは実在者）

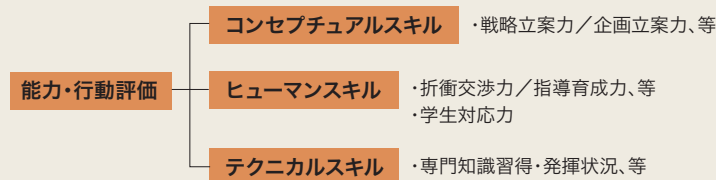


### 等級別評価項目・定義例

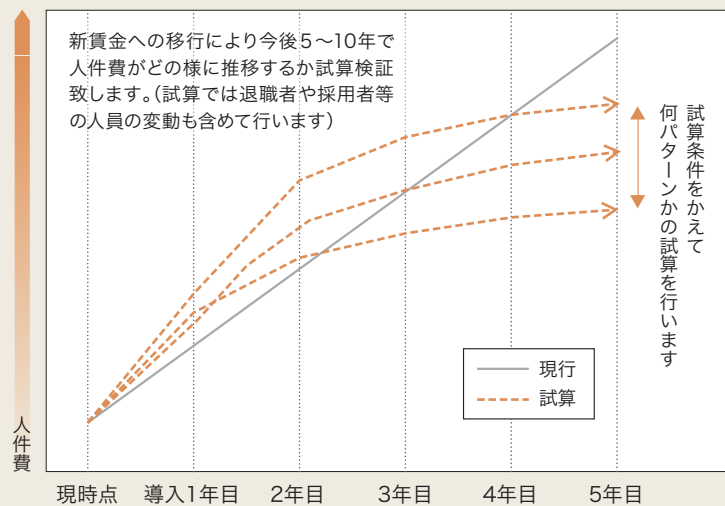
#### 評価制度体系



#### 評価項目体系



### 総額人件費推移試算による検証例



## ステージ4 制度導入の最終調整、導入研修(約3ヶ月)

ステージ4では制度導入に向けての説明会資料作成や全職員あるいは管理職対象の研修プログラム・テキスト作成および実施を行ってまいります。

### ステージ4での主なコンサルティング内容例

- ・大学経営層（理事長、学長、役員）へのプレゼンテーション資料作成・実施
- ・全職員向けの新人事制度概要説明資料作成・実施
- ・管理職層向けの部門戦略立案および目標設定（部下の目標設定も含む）研修テキスト作成・実施
- ・管理職層向けの評価演習研修テキスト作成・実施
- ・管理職層向けの目標設定面接、評価フィードバック面接、コーチングトレーニング研修テキスト作成・実施
- ・新人事制度（評価制度、目標管理制度）運用状況に関するフォローアンケート調査の設計・実施・報告（次年度に実施）

## 実例

ステージ4では、詳細設計を行った制度をとりまとめ、貴校経営トップ層、管理職クラス、教職員組合幹部、全職員などへのご説明資料を作成してまいります。また、人事制度が現場で適切に運用されるよう、管理職層を対象に部門戦略立案及び目標設定研修、評価者研修を企画・実施してまいります。研修では、貴校の新人事制度の目標面接シートや評価項目・着眼点を使った演習を主とした研修を行ってまいります。さらに、制度の見直しなどの参考材料とするため、新人事制度運用状況に関するフォローアンケートもご希望に応じて行わせていただきます。

### プログラム例

#### 部門戦略立案および目標設定研修プログラム例（1日間）

10:00~11:00	大学の経営環境認識と新人事制度のねらい 目標管理制度と管理職の役割。
11:00~12:00	演習1：担当管理部署の現状分析と戦略課題のとりまとめと発表。
13:00~15:00	演習2：戦略課題の具体的目標へのブレークダウンおよび管理職の目標設定・発表。
15:00~17:00	演習3：部門目標の部下への具体的明示への展開、ブレークダウン。

#### 評価者研修プログラム例（1日間）

10:00~11:00	評価制度のねらい、評価における管理職の役割、評価の留意点確認。
11:00~12:00	演習1：ケーススタディーによる個人別の模擬評価の実施。評価結果の発表、総括。
13:00~15:00	演習2：ケーススタディーによるグループ別模擬評価の実施。評価結果の発表、総括。
15:00~17:00	演習3：フィードバック面接 部下への評価結果フィードバックの留意点とロールプレーによる体験実習。

### □ 新人事制度運用状況に関するフォローアンケート調査例

アンケート実施のねらいは

- ・評価制度、目標管理制度の修正・見直しの材料
  - ・新制度への理解・浸透、参画意識の向上
- といった点にあります。

調査票は評価者用、被評価者用に分けて、設計し、

- ・目標シートの使いやすさ
- ・目標設定や面接についての意見
- ・評価項目のつけやすさ

等を評価者と被評価者の意識のギャップも含めて確認し  
制度の運用や研修に反映してまいります。

平成 年度下期の達成度評価面接についてお聞きします

Q1.平成 年度下期達成度評価面接について該当するものを  
1つだけ○で囲んで下さい。

1. 面接を行った（-Q2へ） 2. 面接を行わなかった

Q1で「2」と回答の方にお聞きします。  
SQ 面接を実施しなかった理由として最も該当するものを  
2つまで○で囲んで下さい。

1. 上司が忙しくて時間がとれなかった
2. 上司から面接をやらなくてよいといった
3. あなたが忙しくて時間がとれなかった
4. あなたが面接をやりたくないと拒否した

Q2.平成 年度下期達成度評価面接の内容について該当するものを  
1つだけ○で囲んで下さい。

1. 特に問題は感じなかった（-Q3へ） 2. やや不満足であった  
3. かなり不満足であった

Q2で「2」「3」と回答の方にお聞きします。  
SQ 面接を実施しなかった理由として最も該当するものを  
2つまで○で囲んで下さい。

1. あなたが考課制度を十分理解していなかったから
2. 上司が考課制度を十分理解していなかったから
3. 本人評価、1次考課に対する上司からの説明が不足していた
4. 上司の面接進行技術（聞き方、話し方）に問題があったから

人事考課についてお聞きします

Q1.人事考課表の各考課領域それぞれについて評価がしやすいか  
どうか、それぞれの項目ごとに、該当する数字を○で囲んで下さい。

	質 問	評価しやすい	評価しづらい
業 績 考 課 領 域	1. 業務処理スピード	1	2
	2. 納期・期限の遵守	1	2
	3. 業務のできばえ	1	2
	4. ミスの有無	1	2
	5. 改善目標の難易度・達成度	1	2
意 識 考 課 領 域	1. プロ意識	1	2
	2. 達成意欲	1	2
	3. 連携志向	1	2
	4. 指導責任（指導のみ）	1	2
	5. 他教職員への協力度合い	1	2
課 務 考 課 領 域	6. サービス業としてのマナー	1	2
	7. 学生・顧客第一主義	1	2
	8. 意識改革	1	2
	9. 自己啓発	1	2
	10. 変化への対応意欲	1	2
職 能 考 課 領 域	1. 所管部門の業務知識	1	2
	2. 上位方針/経営環境認識	1	2
	3. 情報収集・分析力	1	2
	4. 企画力	1	2
	5. コミュニケーション能力	1	2
	6. 自己管理能力	1	2

## ビジネス・パートナーとしてのご活用を

当クラスターでは、人事・賃金政策ビジョンの構築から人事処遇制度設計・導入までの全工程を一貫してご支援させていただいております。一方で、貴校の実情や既存の人事制度の整備状況などにより、優先順位や重点テーマを定めた上で、当パンフレット内の各「ステージ」を選択して頂くなど状況に合わせたコンサルティングも可能でございます。

例えば、「評価制度は整っているが運用がうまくいかない」、「処遇反映の仕組みを見直したい」等の部分的な改善作業でも、全体との整合性を配慮してご提案させていただきます。

当クラスターを貴校のビジネス・パートナーとして、ご活用いただければ幸いです。

### 人事コンサルティング

#### □ トータルコンサルティング（人事制度設計・導入までのコンサルティング）

- ・ 貴校の主要メンバーと当クラスターのコンサルタントでチームを組んで、プロジェクト方式で進めてまいります。
- ・ 経営陣のお考えの確認や進捗状況の中間報告を重ねて、貴校に最適な制度設計を進めます。
- ・ 制度設計、導入だけでなく、導入後の定着化までフォローいたします。

#### □ テーマ別コンサルティング（ニーズに応じて優先度の高い課題を実施）

- ・ 方針が具現化され、合意形成がすでにされている貴校の基本構想に沿った制度設計作業のみのご支援
- ・ 評価制度、賃金制度年俸制、のみといった機能別のコンサルティング
- ・ 教職員組合との労使協議の支援、給与調整措置の支援といった運用面でのコンサルティング

### テーマ別研修

貴校の人事制度や職位・等級階層に即した教育研修プログラムをオーダーメイドでご提案、実施いたします。

戦略立案研修

目標設定研修

評価能力向上研修

コーチング面接研修

マネジメント研修

### 当センターコンサルティング実績（一部）

大学	立地	職員数	実施内容
A大学(私立)	首都圏	専任教員:400人 専任職員:300人	教職員対象:職能資格制度・職能給、本人給、コンピテンシー評価・目標管理制度 ポイント式退職金制度
B大学(私立医科)	首都圏	専任教員:600人 専任職員:1800人※	教職員対象:職種別職能資格制度・職種別職能給 事務職員対象:人材育成基本プラン作成、ポイント式退職金制度
C大学(私立医科)	首都圏	専任教員:1200人 専任職員:4000人※	教職員対象:職種別職能資格制度・職種別職能給・ポイント式退職金 事務職員対象:コンピテンシー評価・目標管理制度および事務職評価者研修
D大学(国公立)	首都圏	専任教員:600人 専任職員:200人※	教職員対象:給与制度(年俸制度)・退職金制度、教員評価者研修 事務職員対象:人材育成基本プラン作成、賃金制度改定案提案
E大学(私立)	首都圏近郊	専任教員:450人 専任職員:260人	教職員対象:職能資格制度・職能給・コンピテンシー評価・目標管理制度 事務職員対象:ポイント式退職金制度・役職任期制度導入
F大学(私立)	首都圏近郊	専任教員:180人 専任職員:80人	教職員対象:職能資格制度・職能給・コンピテンシー評価・目標管理制度 ポイント式退職金制度・役職任期制度導入

※内、医療従事職(看護師等)含む

その他、管理職マネジメント研修等多数実績あり

お問い合わせ先

財団法人 日本生産性本部

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

雇用システム研究センター 大学人事戦略クラスター

担当: 東狐・加畑

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1

TEL (03) 3409-1123 FAX (03) 3409-2617

ホームページ <http://consul.jpc-sed.or.jp/koyo/index.html>

Eメール [koyo@jpc-sed.or.jp](mailto:koyo@jpc-sed.or.jp)



この印刷物は、E3PAのゴールド基準に適合した地球環境にやさしい印刷方法で作成されています  
E3PA: 環境保護印刷推進協議会  
<http://www.e3pa.com>

