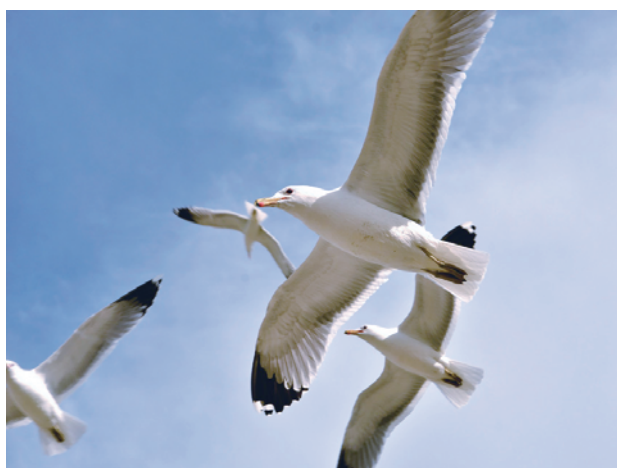
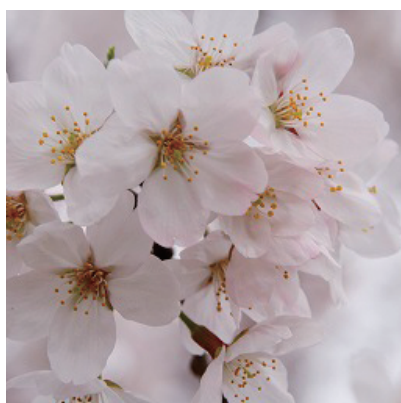


適正人件費に基づく健全経営・人材活用におむけて

学校法人 教員・職員人事制度設計・導入 コンサルティング

ご案内



公益財団法人 日本生産性本部
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

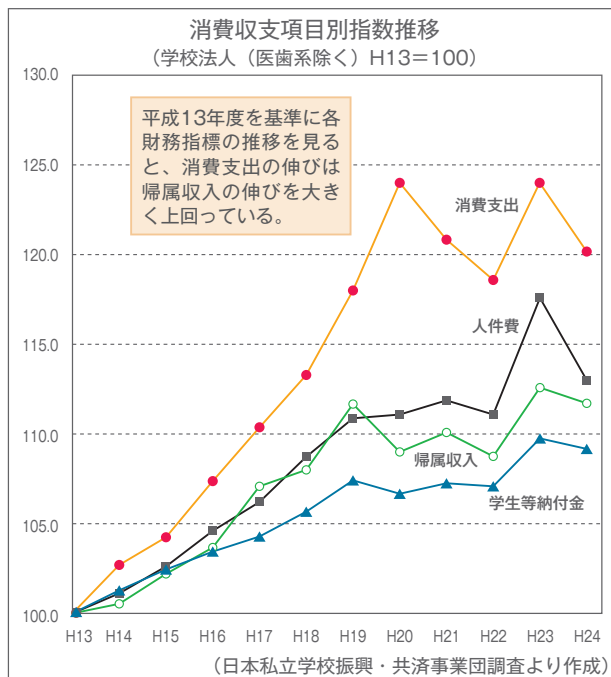
健全で活力ある学校経営のための人事制度コンサルティング

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、中学校、高等学校、大学など学校法人は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、学校経営を取り巻く環境は厳しさを増してきています。特に学校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ったなしの状況といえます。

一方、学校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。各学校はどのような経営戦略を描き、その中で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「経営戦略と人材活用の連動」が求められています。

そのためには、全教職員が学校の成長発展のために何ができ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。

当本部では単に人件費抑制・削減を目的とするのではなく、教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。



教職員の育成・活用・処遇がトータルに連動する人事システム

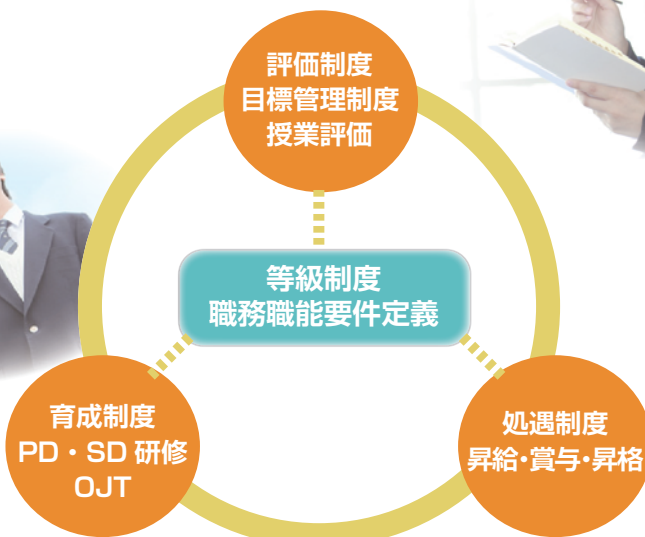
これからの教職員の人事制度は、教職員の育成・活用・処遇のサイクルが適切に循環するよう、等級制度、評価制度、目標管理制度、賃金制度、人材育成・研修制度などが相互に連動したトータル人事システムの設計・運用が必要になってきます。

当本部では、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。

建学の精神 学校のミッション・ビジョン

ミッション・ビジョンを具体化する教職員像

教職員のトータル人事制度システム



事務職員人事制度構築コンサルティング

学校における事務職員の役割は、これまで以上に重要となってきています。これからの事務職員は、「プロフェッショナルな行政リーダー」として、学校経営のマネジメントや企画・立案、改革・改善に関するコーディネートを中心に、全体的に行う専門職となることが求められます。そのため、事務職員の人事制度も、キャリアコースを示しつつ、これからの人材をいかに評価、育成して活用・処遇するかに資する制度である必要があります。

当本部では、設計までに、学内有識者との十分なヒアリングやアンケート調査などを行い、貴校の人事理念に併せて、職能基準や役割基準、あるいはコース別複線化や60歳超の雇用延長など、貴校に適した制度設計を行ってまいります。下図は、ある大学で現行の人事制度の現状分析・診断を踏まえて、人事制度改定グランドデザインを提案した例です。

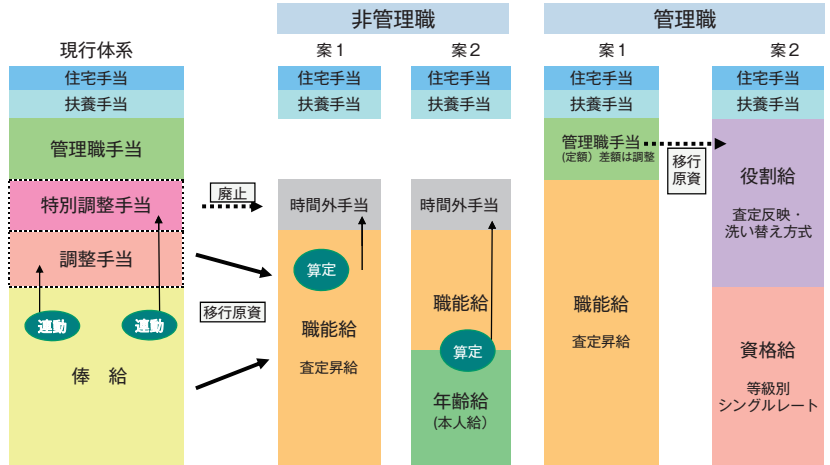
大学法人職員のポートフォリオ別 HRM マップ：採用・配置・異動・キャリア形成・研修・評価・処遇

等級	標準年齢(年齢)	期待役割・能力	対応職位	採用	配置・異動	研修	評価・処遇制度	任期制/固定給		
高度専門職	-	高度で豊富な専門的知識・経験を必要とする特定領域業務や特命プロジェクトなどに、立として外部から人材として参加し、限られた期間で求められる成果を達成する責任を負う。場合によっては、経営方針・経営目標策定に参画し、経営層の意思決定補佐や業務遂行を通じて下位者などの指導・育成を行うことも期待される。	期待役割や職務に応じて設定(組織内の格付けとしては専任部長・専任課長などと考えられる)	特命プロジェクトなどに応じてその都度外部スカウト申込	特になし	特になし	成果主義(短期決算型年俸制)	基本報酬(契約) + 成果報酬	高	
M 管理・専門職	M1	52歳	等級と職位は柔軟に対応職位昇任(降任)は評価重視 期待役割や職務に応じて設定(組織内の格付けとしては専任部長・専任課長などと考えられる)	基本的に内部人材の昇任・昇格	組織都合・本人適性に応じて適材適所	管理職スキル向上 経営戦略立案研修 目標設定・面接研修 人事考課訓練研修、等	成果(実績)・能力主義(目標管理制度運動) (歳やかな年俸制=シングルレートの資格給+洗い替え(複線化)) ①職位や等級に応じて給付が洗い替え(変動)する仕組み。基本的には毎年の評価を反映。任期制対象者であれば、任期満了ごとに洗い替えという運用も考えられる。 ②評価結果の管理(相対区分)を適正に行えば、洗い替えのため、人事考課管理は比較的容易	賃金体系 成果給 成果反映 洗い替え + 資格給 シングルレート 職位・等級	高	
	M2	6年 46歳								上位組織の基本方針に基づいて、課相当の統括責任者として組織方針・戦略(計画)立案および業務遂行を担い、経営成果を具現化する責任を負う。組織目標達成にあたっては、経営資源を有効に活用することは求められる。また、部下に適切な業務分担を行い、管理・指導・評価を通して能力開発・育成および次世代後継者育成を行う。
S 中堅指導職	節目昇格 人事考課・上司推薦 論文・面接		対応職位は係長職	基本的に内部人材の昇任・昇格	組織都合・本人適性に応じて適材適所	中堅指導職スキル向上 リーダーシップ研修 コーチング研修 +自己啓発(専門能力向上)	能力・成果(実績)主義(目標管理制度運動) (基本給+査定昇給型職能給+成果反映型賞与・基本的に賞与で相当の格差をつける)	賃金体系 職能給 人事考課結果 積み上げ型 昇格 職位・等級 直給は査定尺	高	
	S1	6年 40歳								上位者の包括的指示のもとに、実務的・応用的知識・技術に基づき、ほぼ独力で複雑かつ個別的な処理を自らの判断で行う。また、課長職の補佐・サポート役として現場における部下の指導・育成、あるいは指導・監督を行いつつ、部門方針に基づいて担当組織の目標、計画を達成する。
	S2	6年 34歳								上司の包括的指示を受けて、複雑で応用的・非定型的業務を遂行し、自らの判断と創意工夫をもって担当業務を強力に遂行する。また、限られた業務範囲(係等)の責任者として下級者を指導、監督する。
	S3	6年 28歳								上司の包括的指示を受けて、複雑で応用的・非定型的業務を遂行し、自らの判断と創意工夫をもって担当業務を強力に遂行する。また、限られた業務範囲(係等)の責任者として下級者を指導、監督する。
J 初任職	J1	3年 25歳	対応職位は係長職	第2新卒 新卒採用	内部人材育成を考慮したローテーション(法人・教員)	基礎業務スキル向上 研修	能力主義 (基本給+査定昇給型職能給)それほどの格差はない	賃金体系 本人給 年齢に応じた生活保障的資金	低	
	J2	3年 大卒(22歳)								上司の包括的指示のもとに、実務的・応用的知識・技術に基づき、ほぼ独力で複雑かつ個別的な処理を自らの判断で行う。また、課長職の補佐・サポート役として現場における部下の指導・育成、あるいは指導・監督を行いつつ、部門方針に基づいて担当組織の目標、計画を達成する。

賃金制度改定事例

賃金体系組み替え例

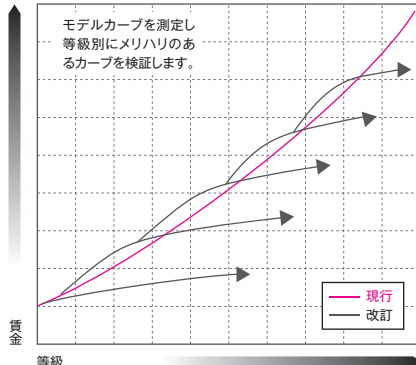
年功色の強い事務職員の本俸を改定した事例です。非管理職は職能給及び本人給(年齢給)に組み替え、管理職は仕事基準賃金(役割給)に組み替えた事例です。これにより、非管理職は昇格によるメリハリのある賃金カーブへと改定をしました。また、管理職は役割の高さに応じたメリハリのある賃金となっています。



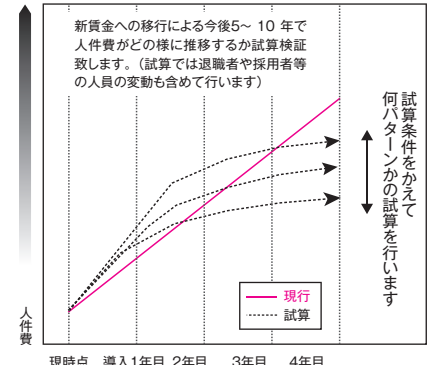
賃金カーブの改定および人件費試算

現行賃金カーブを改定し、昇給・昇格でメリハリがある賃金カーブを設計。改定賃金カーブおよび改定賃金表に移行した場合、総人件費がどのように推移するかを賃金ピッチやレンジ、手当の見直し等の条件を組み込んだシミュレーションプログラムを組んで検証をします。

賃金カーブの改定例



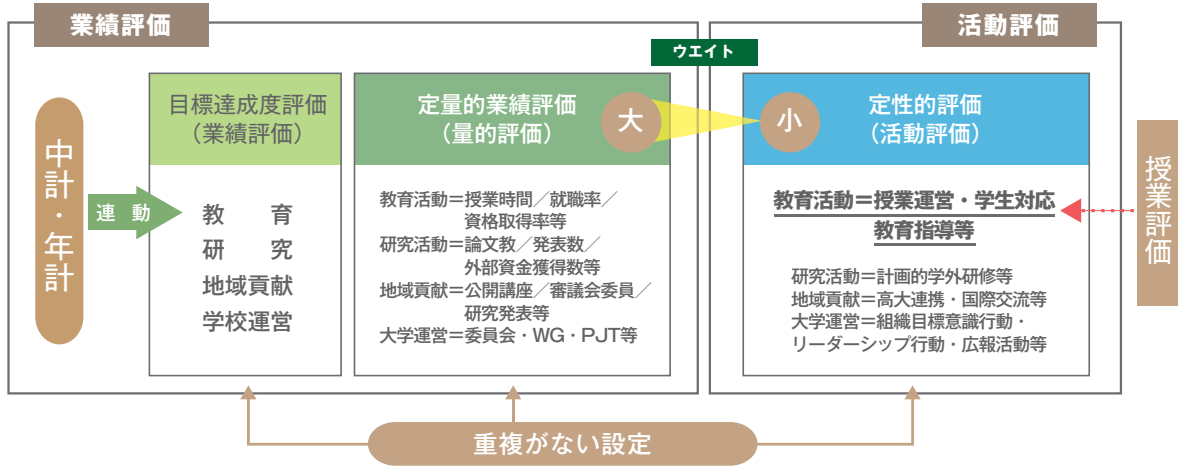
総額人件費推移試算による検証例



大学教育職人事制度構築コンサルティング

グローバル競争が進む中で大学間の競争はこれまで以上に厳しくなっています。文部科学省の科研費予算がグローバル COE や教育 GP 等のような形で大学の實力に応じて配分されるようになってきました。これからは、教育力や研究力の発信、あるいは地域や産業との連携力といった、より社会に開かれ、役に立つと思われる活動をしている大学に予算が配分されていくことになります。すなわち、教員の競争力向上が大学の生き残り戦略に重要となってきます。当本部では、単に「教育」「研究」「学内貢献」「社会貢献」といった領域について、評価項目やポイントを設定するのではなく、それぞれの大学が目指す競争力につながるような教員評価制度構築のコンサルティングを行っています。また授業評価についても評価項目の検証や教員評価への反映ができるかどうか検証を行っています。

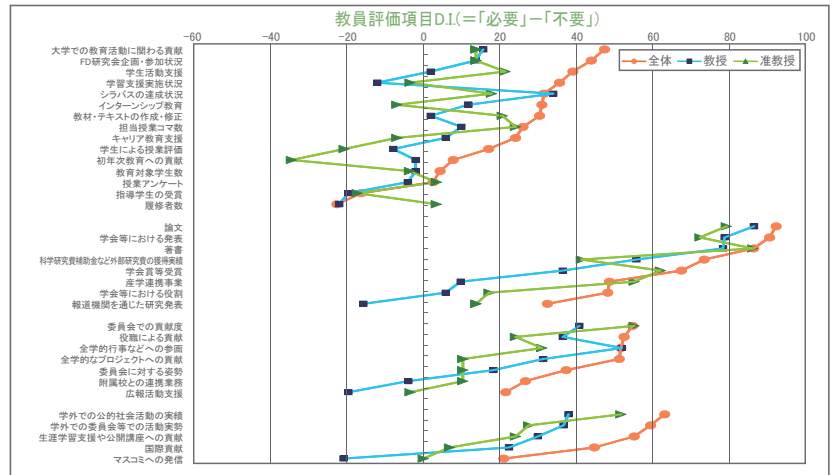
当本部では大学全体の経営戦略、運営計画に沿った大学教員人事評価・処遇制度をご提案しています。下図はその一例ですがここでは定量的業績評価と、目標達成度評価や定性的な活動評価を加えた体系をご提案しています。



教員評価制度設計事例

教員評価項目アンケート調査実施例

この大学では教員評価制度委員会を設置し、教員評価に関する課題や問題点を抽出しました。それを受けて専任教員全員に対して評価制度や評価項目、ウエイトなどについて網羅的にアンケートを行い、その結果をもとに学部別・職位別の評価項目の設定を行った事例です。



教員評価票・目標設定票の設計例

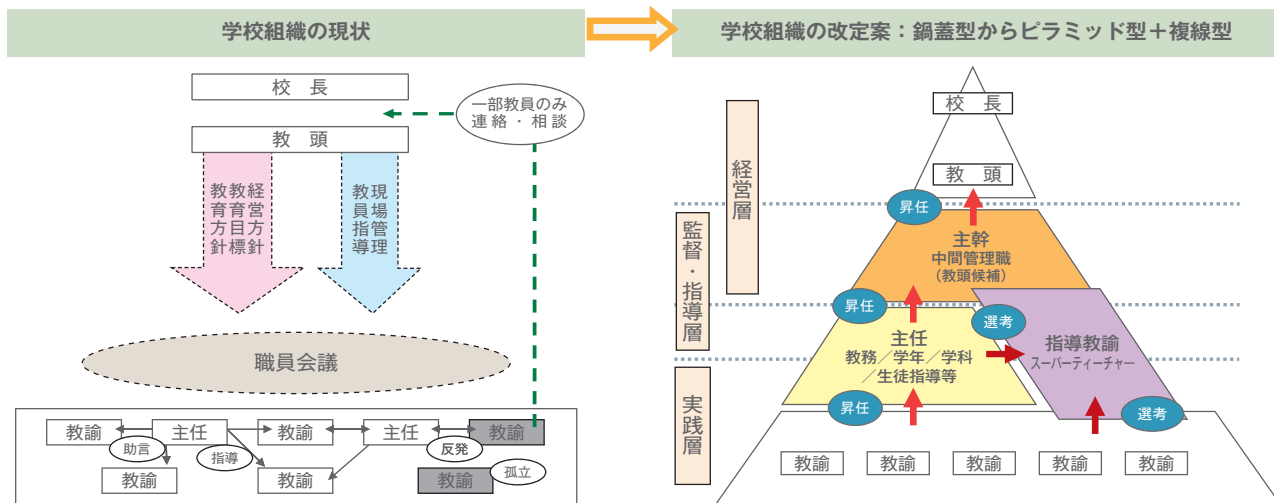
教育職の日常的な業務量や負担度を、定量的に測れるような評価指標を設定した事例です。事前に実態調査を行い、それをもとに、全ての項目毎に5段階の尺度を設定してポイント化した事例です。

行動評価シート		評価対象期間		平成 年 月 ~ 平成 年 月		
所属	職名	職員番号	氏名			
評価実施	1次評価者	2次評価者	平成 年 月 日			
評価領域	評価大項目	評価観点	評価	評価基準	1次評価	2次評価
教育活動	・担当講義、演習時間数	5	5	半期の担当時間数が週14時間以上である		
		4	4	半期の担当時間数が週10時間以上13時間以下である		
		3	3	半期の担当時間数が週6時間以上9時間以下である		
		2	2	半期の担当時間数が週4時間以上5時間以下である		
		1	1	半期の担当時間数が週2時間以下である		
	・学習支援 ①教育内容の工本、質の向上	5	5	学生に対し意欲や理解を深めるため教員の側から積極的学習支援を行った結果、学生の情熱や意欲、授業後の質問などが顕著であった。		
		4	4	学生に対し意欲や理解を深めるため、教員の側から積極的学習支援を行った。		
		3	3	学生に対し意欲や理解を深めるため、学生の相談に応じて、学習支援を行った。		
		2	2	学生に対し意欲や理解を深めるためにオフィスアワーを利用するように通知した。		
		1	1	学生に対して意欲や理解を深めるための特別な支援は行わなかった。		
授業の質:観点①	5・4・3・2・1	質問10	全体を通して、授業の内容が理解できましたか?			
授業の質:観点②	5・4・3・2・1	質問11	総合的に判断して、この授業に満足できましたか?			
授業の質:観点③	5・4・3・2・1	質問12	授業を終えた今、自分でさらに学習を深めてみたいと思いませんか?			
授業運営:観点①	5・4・3・2・1	質問14	教員の、毎回の授業準備は十分でしたか?			
授業運営:観点②	5・4・3・2・1	質問16	授業では、学生の意欲化や理解を深める上での工夫がみられましたか?			
授業運営:観点③	5・4・3・2・1	質問18	授業と関連した未や資料が適宜紹介されましたか?			
教育スキル・姿勢:観点①	5・4・3・2・1	質問3	教員に教える熱意や学生への誠意が感じられましたか?			
教育スキル・姿勢:観点②	5・4・3・2・1	質問7	全体の教員の話し方(声の大きさ、速さ等)は聞き取りやすかったですか?			

中学・高等学校等教育職人事制度構築コンサルティング

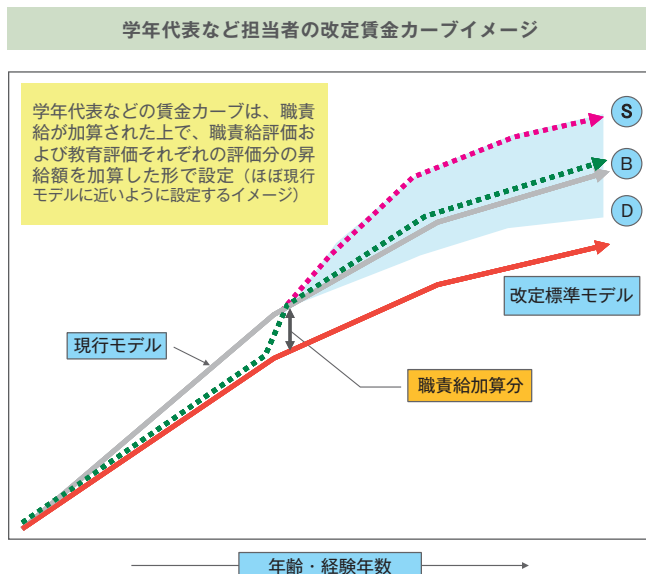
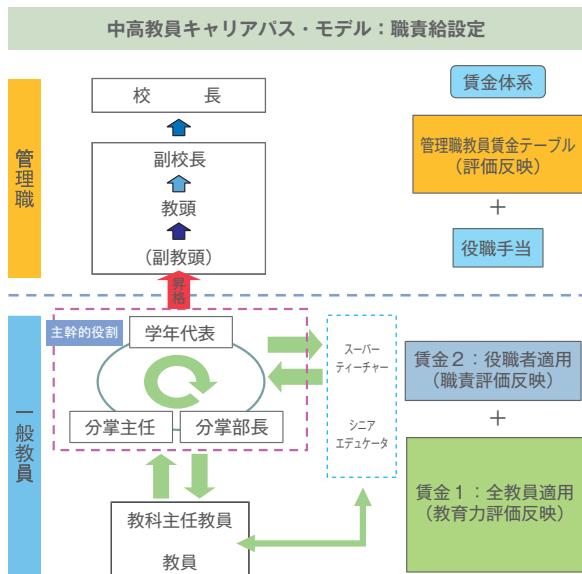
中学校・高等学校の教員組織の大きな特徴は、下左図のように「鍋蓋型」でフラット組織となっていることにあります。このため、学校経営方針が校長・教頭から各教員に十分浸透せず、職員会議が事実上意思決定機関となっている面があります。また、現場の情報が校長・教頭にあがってこず、現場の掌握・管理・指導が不徹底となりがちです。結果として、組織的な教育活動が展開されにくく、教員個人がばらばらに教育活動を行っているのが実態です。

これからの教員組織は、下右図のように、意思疎通や校務運営の要として、公立学校等で採り入れられている「主幹」のような中間管理職を設置し、従来の鍋蓋型から、＜校長－教頭－主幹－主任＞のラインという、キャリアートを明確にし、組織的な教育活動を進めていく方向が考えられます。また、管理職の役割を担うのは難しいものの、教育指導力のある教員はスーパーティーチャなど専門的な指導教諭コースを設置・処遇することも検討課題です。当本部では、貴校の風土や人員数などを考慮しつつ、貴校に合った教員組織改定ならびに評価・処遇制度を設計提案してまいります。



教員組織並びに評価・処遇制度改定事例

教員数約80名の中学・高等学校の事例です。当初、主幹・主任という階層を設けることを想定していましたが、教員数が少ないことや、学年代表・分掌部長などの役割は持ちまわりのため、主幹・主任の設定は運用が難しいとの検討結果から、階層を設けないかわりに、従来の手当など原資にして新たに職責給を設定した事例です。役職に就いた教員は、役職の職責評価は職責給に反映し、普段の授業など教育力についての評価は本給に反映させるように賃金体系を改定した事例です。

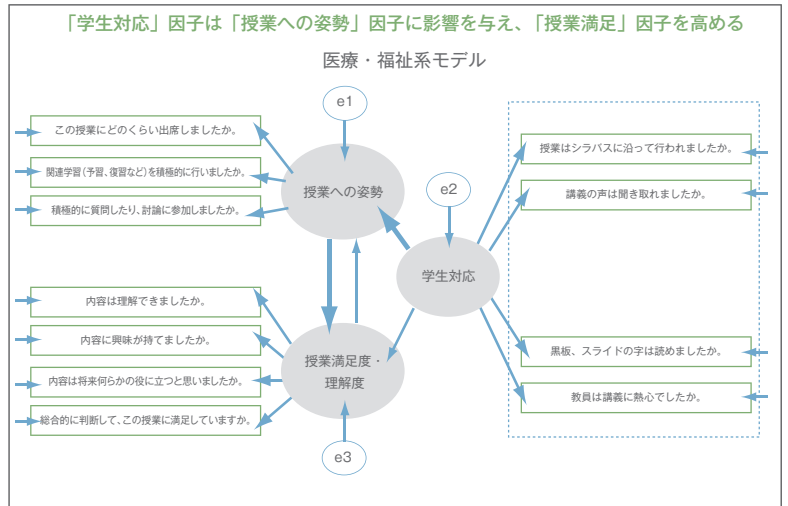


人事制度構築関連各種コンサルティング

授業アンケート分析

授業アンケートの結果を教員評価に反映できるかどうかについて検証を行った事例です。

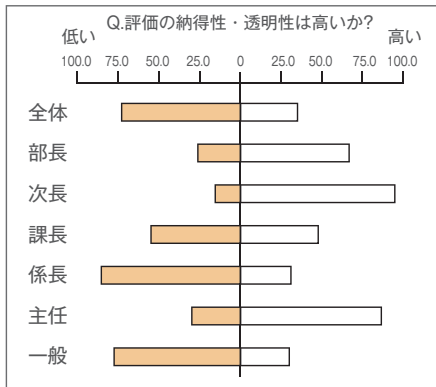
よく教員からは「学生評価は当てにならない」、「教員の人気とりになる」といった理由から授業アンケートの結果を教員評価に活用することに対して反対意見が多く出ます。しかし、結果を分析・検証することで個々の教員の力量の差や改善すべき点が見えてきます。折角行っている授業アンケートを有効活用するためにも、授業アンケートの分析・検証をすることをお勧めします。



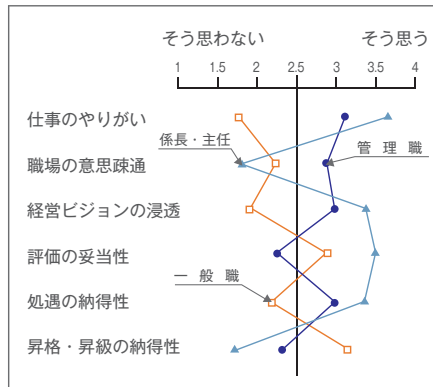
教職員意識アンケート調査

人事制度改定に先立ち、現行制度の現状や課題を把握するため意識調査を行うことをお勧めします。アンケート調査では貴校の歴史的な風土や建学の精神、学校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アンケート調査を行います。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、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。

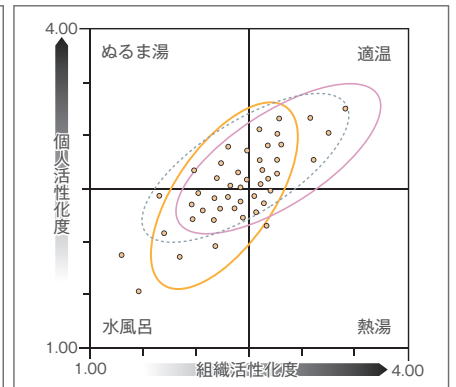
個別データ分析



層別比較



組織温度測定



評価者研修・目標設定研修

人事制度が現場で適切に運用されるには、管理職層を対象に組織戦略立案及び目標設定研修、評価者研修を定期的に行っていく事が大切です。当本部では貴校にあった研修の企画・運営をしております。研修では、貴校で実際に使われている目標面接シートや評価項目・着眼点をもとにし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資料とするため、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。

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	学校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。

人事制度改定コンサルティングの内容と流れ

当本部では、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。当本部では、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。以下は、事務職員・教育職員の人事制度コンサルティングの一般的な流れです。貴校の状況にあわせて進め方をご提案致しますので、お気軽にお問い合わせ下さい。

事務職員

ステージ1



ステージ2



ステージ3



ステージ4

現行制度の分析・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定量的・定性的な情報の収集・分析(賃金水準分析やヒアリング調査)を行い、課題・問題点の抽出と診断を行います。

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・診断を受け人事制度の改定方向をグランドデザインとして取りまとめ御提案します。

人事制度(等級制度・評価制度・処遇制度)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定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参ります。

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目標設定研修を行います。

教育職員

ステージ1



ステージ2



ステージ3



ステージ4

現行制度の分析・診断、他校の事例研究(約2ヶ月)

校内に各学部からの教職員による「教員評価制度検討委員会」(仮称)設置します。委員会で、教員評価・項目・授業評価への反映などについて他校事例研究・ヒアリング調査および問題点の抽出を行います。

教員評価制度に関する調査実施(約2ヶ月)

ステージ1で抽出された問題点を元に専任教員対象に「教員評価制度に関するアンケート調査」を実施します。調査結果は当本部にて集計・分析し、学部ごと、職位ごと、科目ごとなど層別分析を行います。

教員評価・処遇制度の詳細設計(約5ヶ月)

ステージ2の調査結果で得られたデータを元に、学部共通および学部別評価項目の抽出および評価尺度の設定、ならびに評価シートなど帳票類や賃金表を設計します。各学部の教授会で協議・検討していただいた結果のフィードバックを受けながら、最終的な評価制度ならびに処遇への反映方法を決めていきます。

制度導入の最終調整・導入研修(約3ヶ月)

ステージ3を経て定められた評価制度を元に、評価制度規程の作成や教員対象の評価者研修、目標設定研修あるいは面接研修などを制度導入・定着のフォローを行います。

人事制度構築プロセスのイメージ(1年間の場合)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
事務職員	ステージ1 現状分析・診断		ステージ2 人事制度グランドデザイン設計		ステージ3 人事制度の詳細設計				トータル人事制度最終答申	ステージ4 制度導入の最終調整・導入研修		
教育職員	ステージ1 現状分析・診断		ステージ2 教員評価アンケート等調査		ステージ3 人事制度の詳細設計				トータル人事制度最終答申	ステージ4 制度導入の最終調整・導入研修		

ビジネス・パートナーとしてのご活用を

当本部では、教職員の人事・賃金制度のビジョン構築から人事処遇制度の詳細設計・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。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、コンサルティング領域(評価・処遇・育成等)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。

ご相談やお見積りは無料ですので、是非この機会に当本部を貴校のビジネス・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本部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、合意形式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)

教職員人事制度コンサルティング、管理職マネジメント研修、評価者研修等多数実績あり

大学等学校法人	所在	規模	コンサルティング内容
A大学(公立)	首都圏	学:約4千人 教:約3百人 職:約2千人(内、事2百人)	教員: 教員評価者研修実施、給与制度・退職金制度設計 事務職員: 人材育成プラン(評価・処遇・研修制度)設計 事務職員: 固有職員意識調査およびキャリア制度提案
B大学(公立)	首都圏	学:約7千人 教:約5百人 職:約2百人	全教員 給与制度・評価基準提案
C大学(公立)	西日本	学:約2千人 教:約1百人 職:約80人	全教員 教員活動評価・教員業績評価制度設計
D大学(国立)	西日本	学:約6千人 教:約7百人 事:約1千人(内事務4百人)	事務職員評価者研修・目標設定研修(課長・係長層)
F私立大学(薬科)	西日本	学:約1.5千人 教:約2百人 事:約60人	事務職員:評価制度・給与制度・退職金制度設計 評価者研修および目標設定研修
G私立大学(医科)	首都圏	学:約3千人 教:約1千人 職:約3千人(内、事5百人)	全教職員 評価制度・給与制度・退職金制度 (但し、教員・医師の評価制度は除く) 事務職員 評価者研修および目標設定研修 医療系職員 評価者研修および目標設定研修
E学園(工科大学・専門学校・小中高)	西日本	学:約5千人 教:約2百人 職:約百人	全教職員(附属専門学校・小中高含む) 評価制度・給与制度・退職金制度設計
H学園(大学附属中高)	首都圏	学:約8百人 教:約80人 職:約20人	中高教員 等級制度・評価制度・給与制度・退職金制度

【その他】

〇 県の教育委員会および公立高等学校教員勤務実態調査および業務改善コンサルティング

〇 平成23年度文部科学省委託調査「学校運営の改善の在り方に関する調査研究」

教員の勤務負担軽減を図るための教育委員会の取組の成果検証に係る調査研究報告書『教職員の勤務負担軽減を図るための業務別改善マニュアル』

■ お問い合わせ先



公益財団法人 日本生産性本部
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

とうこ ときわ
大学人事戦略クラスター 担当: 東狐・常盤
〒102-8643 東京都千代田区平河町2-13-12
TEL03-3511-4040 FAX03-3511-4046 mail koyo@jpc-net.jp
URL: <http://www.jpc-net.jp> (HPからもお申込みできます)