公益財団法人日本生産性本部　主席研究員　東狐貴一 氏に聞く

近年の学校法人の経営課題や人材育成、人事・給与制度のトレンド

これからの学校法人にとって重要となる経営課題と求められる対策は何でしょうか。事務効率化・経費節減のための人事・給与制度の近年の傾向、トレンドなどについて、経営コンサルタントの東狐貴一氏にお話を伺いました。

公益財団法人日本生産性本部
主席研究員
東狐貴一（とうこ きいち）氏

1987（昭和62）年日本生産性本部入職。現在、主席研究員（日本生産性本部認定経営コンサルタント）。主要担当領域は、（1）人事賃金制度の構築、導入支援コンサルティング、（2）調査研究事業（委託調査・本部自主調査）、（3）考課者訓練、目標設定研修講師の3領域。

――学校法人の経営課題についてお聞かせください。

東狐　業務効率化やコスト削減といった経営課題は、学校法人に限らず、一般企業でも同じように出てくるものです。しかし、学校法人と企業とでは組織の構造がかなり違い、必ずしも企業のようには課題が解決できないという難しさがあります。

経営者が意思決定するというガバナンスが機能している企業に対して、経営責任が見えにくい大学はガバナンスが明確だとはいえません。その典型ともいえるのが、理事長と学長、理事会と教授会、教員と職員といった要素で、これらが複雑に絡み合った形で運営されています。

そのような背景もあり、長らく変わることができなかった大学ですが、学生数の減少や補助金行政の方針転換といった外圧を受け、変わらざるを得ないところまできています。その突破口として「業務効率化」「人件費の抑制」「人事制度の導入」「福利厚生の見直し」などを具体的に検討しはじめている大学は少なくないでしょう。

人事制度が変わると、業務も変わります。例えば、人事制度の中に目標管理制度を入れると、「なぜ同じような仕事をしているセクションが複数あるのか」「別々のキャンパスでワンストップサービスになっていないのはなぜなのか」など、業務の無駄がたくさん見えてきます。このように人事制度を入れて業務を見直し、最終的に組織そのものを見直すという循環をきちんと作っていくことが重要です。

――大学改革の核となるのは何が考えられるでしょうか。

東狐　大学改革を行う原動力の1つに「愛校心」がありますが、実は、愛校心にも善し悪しがあります。私立大学では卒業生が職員であることが多く、「母校を良くしたい」という思いはあるものの、トップの承認が得られずに改革できないというケースが少なくないようです。私が初めて担当した都内の中堅私立大学でも職員がほぼ100%OBでしたが、教員や職員のなかには先輩後輩関係ができあがっており、かつてお世話になった先輩であるがために意見や提案ができないという雰囲気でした。全員が古くからの知り合いであるという強みもありますが、閉じた世界である難しさはあります。

改革を行うときには外部の人材を生かしながら取り組む必要もあると思います。例えば、専門学校から大学になったある学校法人では、海外の現地企業の立て直しをしたほどの工学系企業出身の人が専務理事になり、1年ほどで人事制度を作って導入にこぎつけました。改革するためのアイデアや実行力を持った人が学内にいればいいのですが、そうでないのなら速やかに行動することのできる外部の力を入れて、一気に大学を変えることも大切ではないでしょうか。

――人事評価制度を整備する際のポイントはありますか。

東狐　職員と教員では異なる人事評価や給与制度を構築していく必要があります。同じ大学の教職員組合に所属する教員と職員ではありますが、事務職員は離職率が低く、安定して1つの職場・職種で働き続ける傾向にあります。一方の教員には専門分野ごとのマーケットがあり、ポストに空きがあれば別の大学や研究室へと横に移動することが一般的です。

それをふまえると、定着してほしい職員には、ある程度右肩上がりの給与カーブであることが適しています。安定感のある中で評価を反映して昇給差がある職能給型の給与体系が合っているのではないでしょうか。一方の教員については、テニュアトラック制度やインセンティブ制度、年俸制など、単なる右肩上がりとは異なる様々なバリエーションが考えられます。

これまでは教員・職員ともにほとんど評価制度が適用されず、国家公務員教育職の給与水準に準じて支払われてきましたが、それでは人件費は膨らむばかりです。人件費を抑えて有効な評価制度を導入する際には、まずは教職員の給与を「俸給」と呼ぶことをやめるべきだと思います。その代わりに「能力給」「成果給」といった名前を付けて、何に対して支払われている賃金なのかを意識づけさせることも改革の第一歩となります。

――そのためには大学の経営方針も改めて見直すことも重要ですね。

東狐　人事制度・給与体系を考える上で何よりも大切なことが、その大学の経営方針であり、ガバナンスです。大学側が「何のために評価をするのか」を明確にしていなければ、「何をどのように評価するか」という基準を作ることができないからです。

右肩上がりで上昇してしまう教員の賃金を含めた人件費の管理をしやすくする方法の1つとして、年俸制の導入を検討する大学が増えていますが、年俸制を導入するには、年俸の根拠となる評価方法を決める必要があります。しかし、年俸制の導入は難しいのが現状です。職員に対してはさらに困難でしょう。

大学教員の評価としては論文数やその他実績などが考えられますが、全ての大学が研究を重視しているわけではありません。「就職率を上げたい」「教育の質を高めたい」「学内行政に参加してほしい」など、大学によって重視するポイントは様々です。“質”の定量化は特に難しいとされていますが、授業アンケートの結果を評価の一部に組み込むほか、授業コマ数、履修者数、オープンキャンパスの参加数、委員活動、外部派遣など、様々な指標を活用して、各教員の活動を明らかにするところからはじめます。そのためには、あらゆる教員情報を一元管理できるようデータ化することが大前提です。

――教員評価に役立つリソースは他にもありそうですね。

東狐　今どきはどこの大学でも学生による授業アンケートを行っていますが、その膨大なデータは外部に委託してグラフ化して終わりというケースが多々見られます。こうした大学では、授業アンケートは唯一のFDとしてやっているだけです。

そんな貴重な授業アンケートをどうして教員評価に活用しないのかと、以前から疑問に思っていました。先生たちは「学生たちにきちんと評価できるわけがない」といいますが、数万件ものデータを統計分析してみると、教員評価に有用な結果が得られます。学生は授業内容を理解するから満足するのであって、満足するから理解するのではありません。学生の理解度は先生の教え方、授業の質ともきちんと相関しています。当然、教員評価に使うことも可能です。

ただし、授業や教育の質で評価する場合、大学としてもFDを実施して授業の質を向上させるためのサポートを行うべきしょう。そうしたバックアップ体制もなく、突然授業アンケートを教員評価に取り入れるとしても反発を買うだけです。

――福利厚生を考えていく上でのポイントを教えてください。

東狐　大学は女性職員が多い職場です。安定していて時間の拘束性も高くなく、女性が働きやすい職場であるという点は大事にすべきだと思います。ところが、事務職員として働く女性たちが昇格して管理職に就きたがらないという話もよく聞きます。ワークライフバランスや育児・介護休暇、保育所の整備など、女性の働きやすさを向上させるためにも福利厚生は重要です。

福利厚生としては、退職金や各種休暇制度のほか、サバティカル休暇を与えたり、研究室に補助を出すなど、様々なやり方があります。いかに人件費削減や評価のメリハリが大事だとしても、より働きやすい環境を整備するための福利厚生など、残すべきところはきちんと残していかないといけません。

――退職金制度についても検討すべきことはありますか?

東狐　退職金についてもベーシックな給与と同じで、何に対して支払うのかを明確にすべきです。従来、退職金とは長期雇用に対して支払うものでしたが、近年は貢献に応じて支払うなど、退職金の算定方法も変わってきています。最近では勤続年数だけでなく、事務職では等級、教員ではポジションが上がった際にポイントを付加する大学も増えています。

これからの退職金制度は老後の生活保障のためだけに作るのではなく、教職員のモチベーションを促したり、優秀な教員を獲得するなど、経営戦略的に活用するものとして位置付けられます。また、経営側が示した中長期のビジョンに向けて、戦略を立案する部署と専任スタッフも必要でしょう。

求められているのは、すでに終わった情報を集めて事業報告書を作るような、従来型の経営企画部ではありません。志願者数の推移、地域経済の動向、地域中学校・高校との連携など、あらゆる情報から将来像を予測し、未来に向けて戦略立案する部署です。大学受難の時代といわれる今だからこそ、戦略的な大学改革に取り組むチャンスではないでしょうか。

維持会員の総務・人事担当者にアンケートを　実施

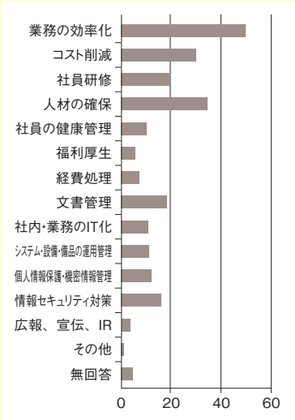
BILANC vol.4で、読者アンケートとして「総務・人事担当者にアンケート」を実施し、維持会員の皆様にご回答いただきました。
ここでは、その結果をBILANC vol.4でご紹介した一般企業へのアンケート結果と比較するとともに、東狐貴一氏にコメントをいただき、私立大学等の取り組みをご紹介してまいります。

数字から見た総務・人事部門の今とこれからの課題

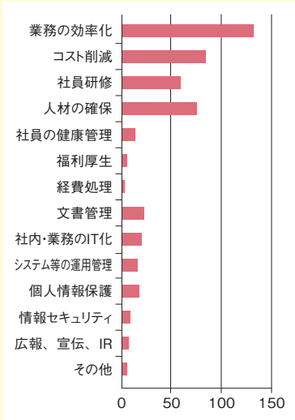
［アンケート概要］調査実施期間:2014年8月1日〜8月31日／BILANC vol.4読者アンケート)、算出母数:維持会員154会員の総務・人事部門の方

Q1 勤務先の総務部門の課題について重要なものを3つ教えてください。

一般企業

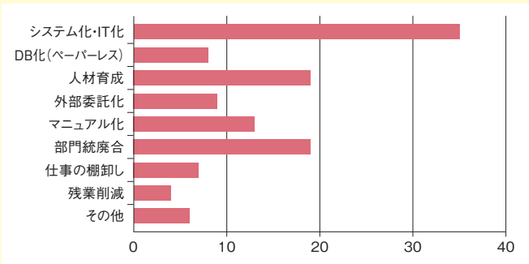


学校法人（私立大学等）



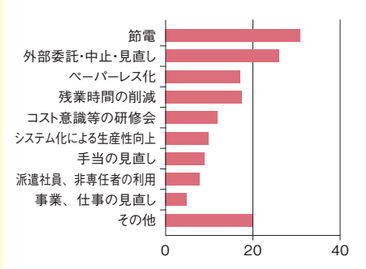
総務部門の課題については、学校法人も一般企業と同様に、「業務の効率化」が最も多く、「コスト削減」、「人材の確保」という回答が多くありました。
Q2以降の回答にも現れていますが、人材の確保、社員研修といった職員の能力向上により、業務の効率化、人件費の削減を考えている学校法人が多いという傾向がわかります。
→「業務の効率化」のために必要なこととして、一般企業と同じ「IT化、システム化」「業務のマニュアル化（標準化）」の他に、部門の統廃合、専門的能力のある人材の育成という回答が寄せられました。

Q2 業務効率化に向けて具体的に取り組んだ改善例・学内評価を教えてください。



学内のシステム化を進めるといった内容が多く、業務の標準化といった改善例は、一般企業と共通した内容です。
一方、「仕事の棚卸し」、「部門の統廃合」といった回答では、部門間のコミュニケーションを増やし、重複作業等を減らすことにより、無駄を省くという回答がありました。
業務効率化の取り組みの学内評価は、「学生への対応スピードが向上した」などの結果を得られたところが多い一方、紙媒体のデータベース化や外部委託化を図ったが、「業務が煩雑になってしまったので、見直している」などの回答もありました。

Q3 コスト削減を目指した近年の取り組みを教えてください。



一般企業と共通し、ペーパーレス化、残業時間の削減、電気使用量の削減という意見が多くありましたが、学校法人ならではのものは、一斉休暇により電気使用量の削減を図っているという回答がありました。
また、業務の外部委託は学校法人でも行われており、外部委託を増やすことで、職員の仕事を判断業務にまわすという回答がありました。
一方、長期間受託を継続している委託先を見直すことでのコスト削減、又は職員の育成や判断スピードの向上を目指したことにより、その業務についての委託を中止したという回答がありました。
事業、仕事の見直しは、仕事の棚卸し等により業務内容を確認し、省力化を図ることや、担当部署ごとにダイヤルインを導入し、電話交換室を廃止したなどの回答がありました。
→その他は、予算のゼロ・シーリング化や採用抑制、職位定年制などによる人件費の抑制という回答でした。

事例紹介　―維持会員から寄せられた取り組み事例をご紹介します!―

限られたリソースの有効利用のための外部委託の活用

学校法人　法政大学様の事例
取り組みの種別:業務の外部委託

以前から業務委託は行われてきましたが、近年、人事部で、その範囲を拡大しました。
これは、もともとはコスト削減のみを目指したものではありません。近年、法令順守の強化・説明責任の遂行・法務対応など、人事を取り巻く環境では新しい事態が生じています。これらの新しい課題に取り組むための人的リソースを捻出するため、定型的な業務の一部を委託したものです。
今回委託の範囲を拡大したのは、人事システムと連携した、社会保険・労働保険関係のデータ入力や、そこから給与システムへ連携させる業務等です。最初は委託を行わなかったこれらの業務について、全体像を確認・標準化し仕事の切り分けを行いました。
そして、2013年11月から委託を開始し、軌道に乗せているところです。

東狐氏のコメント

外部のリソースを使うことのメリット・デメリットは確かにあります。入試広報などオペレーションが集中する業務などで外部委託することは一般的ですし、効率化・コスト削減という意味では有効な手段のひとつです。しかし、外部化すると長期的な取り組みがしにくかったり、データを統合して全体を見るようなことが難しくなることがあります。経営戦略に必要なコアの部分は内部化することも選択のひとつです。

知っておきたい世の中のニュースと退職金に
関わる事例について一緒に考えましょう!

BILANC WATCH　Focus

事例紹介　―維持会員から寄せられた取り組み事例をご紹介します!―

外部競争的資金（補助金等）を意識した教育研究の活性化

学校法人　永原学園様の事例
取り組みの種別:コスト削減の取り組み

管理職クラスで部局長会議を定期的に開催し、外部競争的資金（補助金等）獲得に向けた意識統一を図っています。
部局長会議では、私立大学等経常費補助金の特別補助や科学研究費等の補助金を得るために、部門別に情報交換を行い、申請に向けて活動しています。
その結果、2013（平成25）年度文部科学省「地（知）の拠点整備事業」に佐賀大学と共同申請を行い、採択されました。これは地域の活性化に資するために、地域自治体、地域産業界ならびに地域社会と連携した教育研究活動を展開し、佐賀県と佐賀市など1県6市1町の自治体と連携し、佐賀県全域を大学のキャンパスと位置付け、実践的な教育・研究を通して地域活性化及び知の拠点づくりに全学上げて取り組むことにしたものです。また、「私立大学等改革総合支援事業私立学校施設整備費補助金」等にも採択されました。科学研究費等については、申請を行った教員に対し、研究費や研究旅費にインセンティブを加えるなど、その申請を活発化させています。

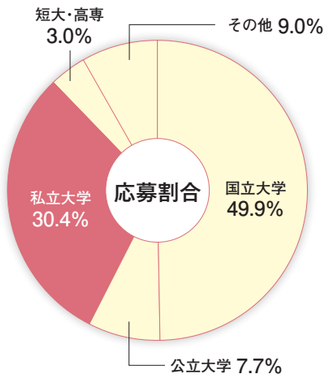
東狐氏のコメント

ばらまき型の補助金を獲得したのではなく、競争的資金を獲得することを改革事業の1つとして明確なビジョンのもとに実行されたことが重要で、それだけの情報収集力と実行力があるということでもあります。このような成功体験を積むことで、教員だけでなく事務職員であっても自発的に行動すれば変わることができると自覚するので、このような取り組みはその後の大学の成長に大きく影響するはずです。

参考

2014（平成26）年度の科学研究費に関する研究機関種別の応募状況等について

外部競争的資金の1つとして科学研究費助成事業（科研費）について研究機関種別の応募件数及び採択件数をみると、国公立大学に比べると、私立大学の比率が少ないのが現状です。



＊短大・高専は、国公私立の合計

研究機関種別	研究者登録件数		新規応募件数		採択件数	
国立大学	82,392	30.5%	48,194	49.9%	14,521	55.8%
公立大学	16,652	6.2%	7,408	7.7%	1,921	7.4%
私立大学	115,954	42.9%	29,344	30.4%	6,637	25.5%
短大・高専*	12,630	4.7%	2,894	3.0%	377	1.4%
その他	42,581	15.8%	8,688	9.0%	2,547	9.8%
合計	270,209	100%	96,528	100%	26,003	100%

出典:文部科学省「平成26年度科研費（補助金分・基金分）の配分状況等について（概要）」

私立大学のシェアも徐々に上昇していますが、研究者登録件数に対する新規応募割合は、全体で35.7%であり、その内訳は国立大学が58.5%、公立大学が44.5%であるのに対し、私立大学は25.3%に留まっています。
一方、分野別の採択状況をみると、私立大学等が優位な分野も多く見受けられますので、今後、私立大学等の応募、採択の増加が期待されています。

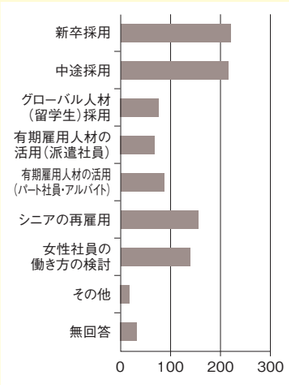
Q4 Q3の取り組みをふまえて今後注力したい分野を教えてください。

- 優秀な人材の育成、採用
- 評価制度による生産性の向上
- 組織改編、仕事の見直しによる業務改善
- システム化、IT化による効率化
- ペーパーレス化
- 省エネ設備への投資　など

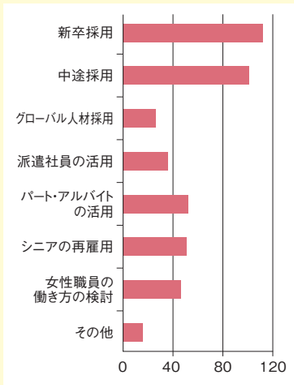
一般企業と同様に、人材の育成に関連した回答が多く寄せられました。
部署間の連絡が悪い、重複業務があるなどの理由で、組織改編であったり、業務の洗い出しや標準化を行うことで、コスト削減を実現したいといった回答が寄せられました。
また、広報活動や入学生の確保に注力したいといった回答もありました。

Q5 採用における人事課題で重要と思うものを3つ教えてください。

一般企業



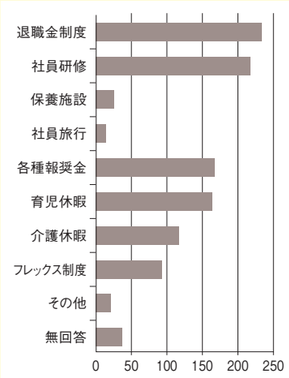
学校法人（私立大学等）



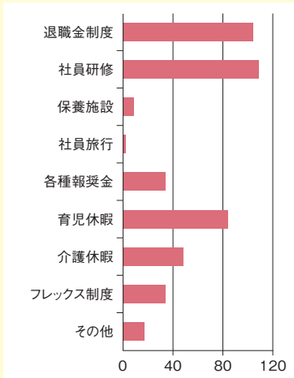
Q4での「優秀な人材の育成、採用」に関連して、「新卒採用」「中途採用」が重要であると考えているという学校法人が多くありました。
一般企業との傾向の違いは、「パート・アルバイトの活用」という回答が「シニアの再雇用」等よりも多かったという点です。
女性の働き方について、「女性職員の意識向上」を課題としているという回答もありました。
→その他は、「専門技術や適格力をもった人材を見極めて採用する」ことや「雇用形態を工夫する」ことといった回答がありました。

Q6 人材確保のために福利厚生に関して重要と思うものを3つ教えてください。

一般企業



学校法人（私立大学等）



一般企業と同様に、退職金制度、社員研修、育児休暇が重要としている学校法人が多くありました。
一般企業が人材確保のために、退職金制度が重要という意見が最も多かったのに対し、学校法人の場合は、社員研修という回答が最も多くありました。各種報奨金が低めであるのも学校法人の特徴的な傾向です。
→その他としては、育児、介護以外の休暇制度の充実や多様な勤務体系、育児休業だけではなく、育児施設の環境整備をあげている維持会員もいました。