

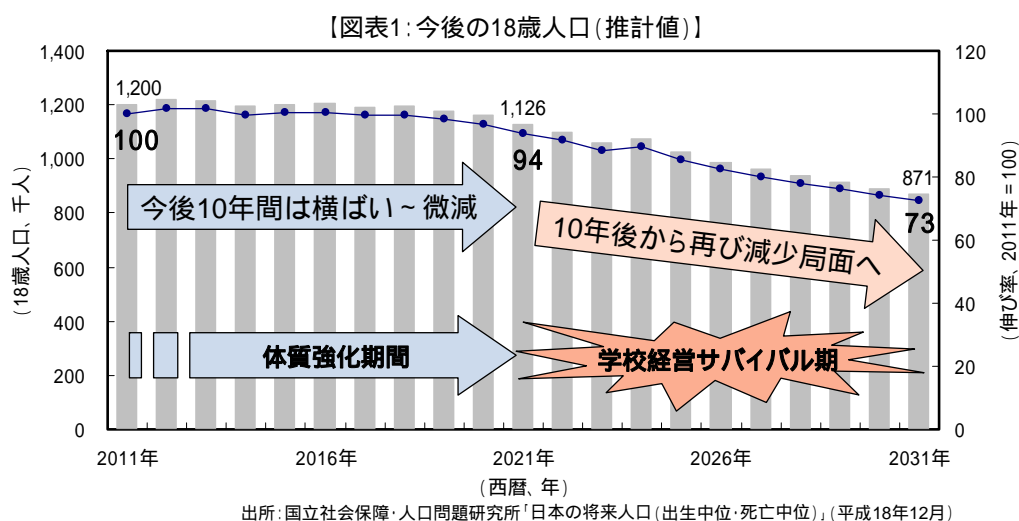
## コンサルティングレポート

# 学校法人における実践的な人事制度抜本改革の取組

### 1. 10年後を見据え加速する学校経営戦略の転換

ここ数年の学校法人を取り巻く経営環境については、少子化によるパイの減少を主因に大学については学校数の増加、高校については公立無償化等が相まって、年々厳しさを増してきており、定員割れの学校が続出すとともに、経営困難となる事例も出てきている。

学校法人の経営に最も大きな影響を与える少子化について、18歳人口でみた場合、今後10年間にはほぼ横ばいから微減で推移するが、10年後からは再び減少局面へ転じることが確実視されている(図表1)。

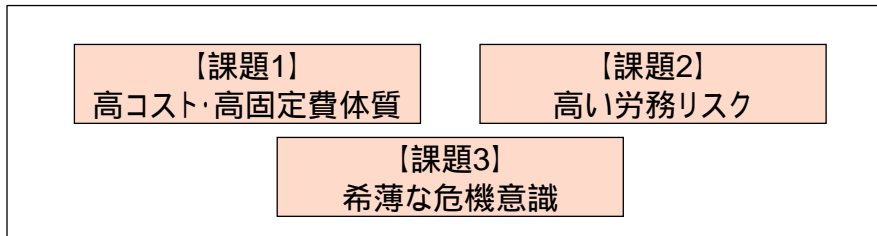


こうした状況を踏まえ、今後10年間で「来るべきサバイバル期への体質強化期間」と捉え、学部・学科等の統廃合、系列化、キャンパス移転や組織運営体制等の改革に多くの学校が積極的に取り組んでおり、とりわけ、組織運営体制の改革については、これまで聖域視されてきた、教職員の人事制度改革が大きなテーマとなっている。本稿では、弊社のコンサルティング事例を交え、教職員の人事制度改革に際する考え方を解説する。

## 2. 学校法人が抱える組織・人事上の課題

これまでの弊社における学校法人に対するコンサルティング実績より、多くの学校法人で共通してみられる組織・人事制度上の課題として、「【課題1】高コスト・高固定費体質」、「【課題2】高い労務リスク」、「【課題3】希薄な危機意識」の3大課題があげられる(図表2)。

【図表2: 多くの学校法人に共通して見られる組織・人事上の課題】



「【課題1】高コスト・高固定費体質」については、多くの学校法人で公務員の制度に準拠した年功的な賃金制度が維持されていることが根本原因として挙げられる。学校の経営状況は賞与の支給月数に反映されているケースが多いものの、今後の市場縮小局面において確実に利益を創出するためには、職種・職階ごとに世間水準をふまえた上で、個々の教職員の学校経営に対する貢献度を個別の賃金に反映し、より学校の経営状況・収益構造と総額人件費を連動させていく必要がある。

「【課題2】高い労務リスク」については、とりわけ大きな課題として、賃金未払残業問題が挙げられる。賃金未払残業問題については、例えば、中学校・高等学校等では、基本給の4%程度を教職調整給等の固定残業代として支給する一方で、教職調整給等を超える超過勤務時間については、超過勤務手当を支給しないとする学校法人がまだまだ多いのではないだろうか。この点に関して、労働基準監督署の取締りは強化されており、「部活動の指導時間等についても労働時間として把握し超過勤務手当を支給せよ」との是正勧告を受けるケースが多発している。また、大学教員についても、授業が業務の主体であり、専門業務型裁量労働制が適用できない教員については、労働時間を把握し超過勤務手当を支給していく必要がある。

教職員の人事制度改革に際して、賃金未払残業問題の解消は、最早不可避の状況であると考えられるべきである。弁護士や社会保険労務士など労働法の専門家のアドバイスを十分にふまえ、労働時間制度の点検・見直しも含め、制度の検討を行う必要がある。

「【課題3】希薄な危機意識」については、多くの学校法人で、教職員について、業績が悪い設置校・学部・学科があっても、法人全体で黒字であれば「問題なし」と考えてしまう傾向がみられる。こうした発想の背景には、例えば、「現在、業績が悪い学部・学科であっても業績が良い時期もあった訳で、その時は業績が悪い学部・学科を助けてあげた(つまり学部・学科に関らず同じ賞与月数だった)のだから“お互い様”なのだ」という根強い意識があるケースが多い。教職員の危機意識を高め、改革をより一層促進するためには、個人毎の設置校・学部・学科等所属組織への貢献度を適正に評価し、賞与や昇給に反映させていく公正な仕組みの構築が求められる。

### 3. プロジェクト事例～年功給型から職務給型へ転換したケース～

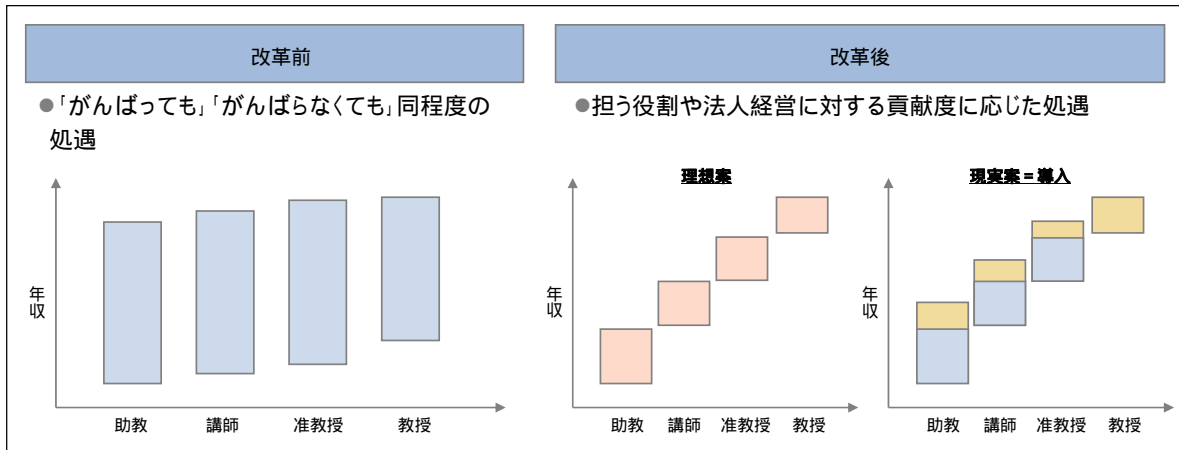
まずは、賃金制度について、年功給型から職務給型へ転換した大学のケースについてご紹介する。

改革前については、典型的な年功給であり、がんばっている教職員が適切に処遇されているとはいえない状況にあった。また、賞与については、法人業績の悪化に伴いここ数年支給月数が全員一律減少しており、この点でも教職員のモチベーションダウンが顕在化していた。また、評価結果については、昇格や研究費の配分等には反映しているものの、時期尚早として賃金への反映は見送っていた。しかしながら、コンサルティングの中で実施したアンケート調査によれば、法人側の想定とは異なり評価結果を賃金へ反映すべきとのニーズが予想以上に大きいものとなっていた。

改革後については、職階別号俸表の上限額・下限額の「理想案」を策定、その上で、実在者の支給水準をふまえ、「現実案」を策定・導入した。また、賞与については、法人業績・学校業績に応じて賞与総原資が決定され、その総原資が個人毎の評価に応じて分配される仕組みを導入した。

上記改革により、既存の教職員について“がんばり”が公正に評価され処遇に反映される制度が実現されたとともに、法人方針により連動した評価制度の運用改善がなされた。また、有能な中途採用に対して、従来の前歴換算の考え方によらず、他校同年齢比有利な賃金を提示することが可能となり、採用力が飛躍的に向上する結果となった。

【図表3:年功給型から職務給型への転換(イメージ)】



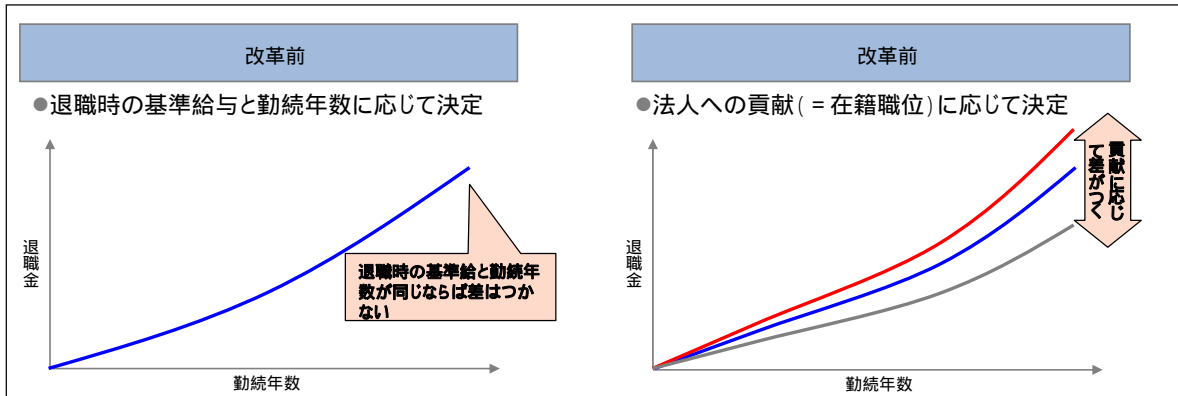
### 4. プロジェクト事例～「基準給与乗率制」から「ポイント制」へ転換したケース～

次に、退職金制度について、基準給与乗率制からポイント型へ転換した高校のケースについてご紹介する。

改革前について、仕組面では、退職時の基準給与に勤続年数に応じた支給率を乗じる、いわゆる基準給与乗率制をとっていた。この仕組みは、「退職時の基準給与を基礎として退職金金額が算出されるため、在籍時の法人に対する貢献を適正に反映したものとはいえない点」「勤続年数に応じて増加する支給率を乗じるため、長期勤続しないと退職金金額が上がりづらく、中途採用者にとっては不利な点」等の問題点があり、改善すべき課題となっていた。新制度は、在籍職位および勤続年数に応じて、毎年予め決まった額、退職金(ポイント)が積立てられる「ポイント制退職金制度」を導入した。

上記改革により、教頭を数年担った後、教諭に戻ったケース等、人事異動を踏まえた貢献度をより適正に反映することが可能となり、また、中途採用であっても個人のがんばりによって退職金水準を上げてゆることが可能となった、また、選択定年制とセットで導入することでベテラン層の人材流動性が増す効果が得られた。

【図表4: 基準給与乗率制からポイント制への転換(イメージ)】



## 5. 最後に

今後、学校法人における人事制度改革の動きは更に加速していくことが見込まれる。本稿では触れなかったが、改革の多くが「労働条件の不利益変更」を含むものとなる。弊社では、これまでの改革事例から得られた知見とともに、こうした法的リスクもふまえ、本改革に取り組まれる学校法人に対する全面的なご支援を引き続き行っていく。お困りごとがあればどうぞお気軽にお問合せいただきたい。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
 コンサルティング事業本部(東京) 組織人事戦略部  
 コンサルタント 小池 陽二郎  
 所属部署・役職等は当時の呼称を表記

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。