

# 教職員給与制度の設計

# 1. 学校法人の中心課題

学校法人の経営はますます競争条件が激しくなります。今後は、長期安定的な仕組みから中期的な流動的な仕組みをどの程度取り入れる事ができるかが経営の鍵となります。方向性を早く見極め、早期に手を打つ事が勝ち残る為の条件といえます。

## ★外部環境

- ・「選別的成長」の加速
- ・少子高齢化
- ・業界全体に対する公的圧力
- ・競争原理の拡大・浸透
- ・終身雇用の崩壊と成果主義人事の高まり

## ★内部環境

- ・建学理念・経営目標実現に向けた教職員の行動強化と方向性の統一
- ・教育、研究、事務組織の三位一体改革の推進
- ・教育、研究実績の評価と外部へ向けた情報発信
- ・モチベーションアップする、競争的な人事処遇制度の整備



この段階では、財政構造の見直し、財務体制の改善が必要となります。

将来シミュレーションの実施、中期計画の立案及びこれに基づいた予算執行のあり方が必要となります。

この段階では、人件費施策の転換が必要となります。経費や諸手当の見直しと同時に、これまでの**自動的に人件費が膨張する仕組みを緩和する措置**をとる必要があります。

また、長期的には**評価制度を導入**し、一時金、昇給に格差を設ける仕組みを導入する必要があります。

1年ごとの昇給額を抑え、段階を設けて一気にアップさせる。

## 2. 学校法人が取り組むべき人事処遇制度の課題

### 1. 柔軟な雇用、処遇が可能となる給与制度の導入

学校法人における給与制度は公務員型の本俸による毎年1号昇給するパターンがほとんどです。この制度では、長期安定雇用という側面では有効ではありますが、任期制への対応、裁量労働制への対応、業績が著しい教職員への処遇、特別招聘する場合の処遇などが困難となります。細かな諸手当は整理し、シンプルでかつ柔軟な給与制度の設計が今後は必要となります。

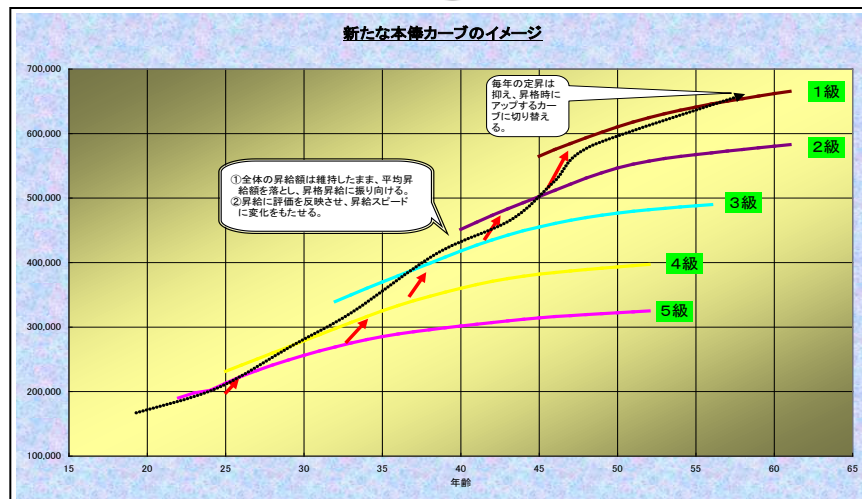
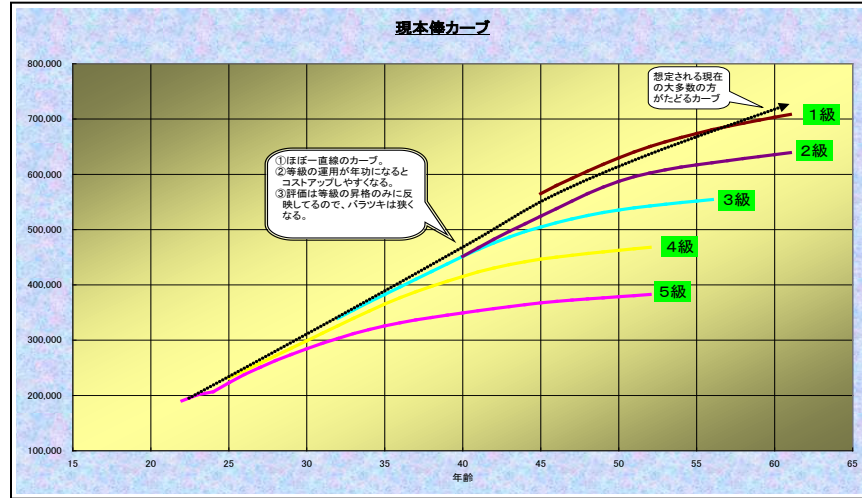
### 2. 評価が反映できる給与制度への変更

公務員の世界でも、人事考課を行い本俸の昇給を5段階程度の格差をつける仕組みとしております。また、民間企業におけるボーナスに相当する期末手当にも処遇差を反映する仕組みを導入しております。人事評価は今後は避けて通る事ができません。給与制度においては、生活保障的な安定性と評価による格差をつけるモチベーションのアップとのバランスをはかるような給与制度の見直しが早急に必要となってきております。

### 3. 教員評価制度、人事考課制度の早期確立

教員評価制度は、ほとんどの大学がなんらかの形で導入が進んできております。評価の領域としては、「研究」「教育」「大学運営」「学外活動」の4領域であるといえます。しかし、詳細項目の詳細設計に置いては、なかなか進まないケースも見られます。バランスをとることよりも早急に項目出しをしながら、項目の善し悪しを検証して進めるステップが必要となります。

### 3. 学校法人における新しい本俸カーブの設計例



公務員型の本俸カーブの特徴は、

- ①同一等級内で昇給額が減額していく
- ②昇格時に、大きなインセンティブがない

にある。これに加えて人事考課の結果が反映されないために個々人による差がなく、結果として右肩上がりの賃金カーブとなります。そのために、多くの賃金体系と比べてインセンティブが少なく、人員構成が高齢化すると人件費比率が増嵩する傾向となります。

#### [新しい本俸カーブの考え方]

新しい本俸カーブのあり方としては、

- ①昇格時にインセンティブをもたせる
- ②評価によって、昇給スピードをコントロールする
- ③定期昇給を縮減する(昇格昇給を設ける代わり)

とすることがよいと考えられる。

※実際には、モデル者を設定してシミュレーションして詳細に詰めていきます。

## 4.人事評価の結果を給与に反映させる方法例

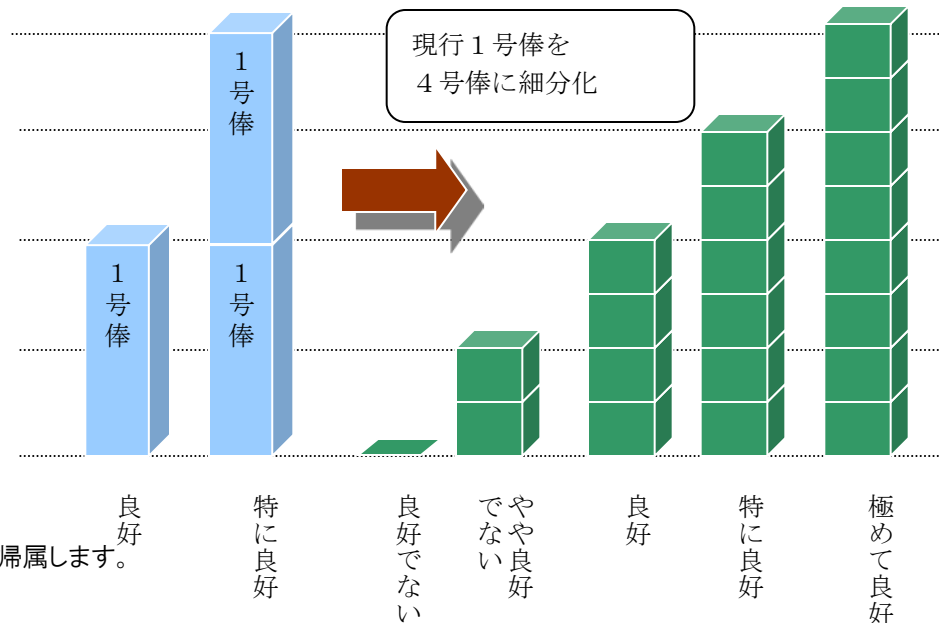
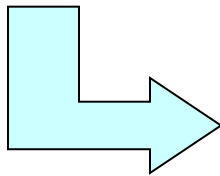
- ✓ 等級を設けることで、数年に一度ではあるが昇格することで評価を給与に反映することが可能となります。
- ✓ この仕組みに加えて、毎年の本俸に評価反映部分を設け、評価を反映した本俸を構築します。この場合、評価反映には大きく分けて2通りの方法があります。

### ◆ 評価累積型

1年ごとの評価の結果を毎年積み重ねていく給与システムを指します。評価累積型の場合、徐々に格差がついていく仕組みです。

### ◆ 評価精算型

毎年の評価の結果を精算する仕組みです。具体的には、毎年の評価の結果によって、賃金が増減する方法です。



金額の差を細かくし、評価格差をつけることで、徐々に給与に差が付くようになります。

一度差がつくと取り返しのない仕組みではなく、逆転も可能な仕組みとなります。

株式会社 日本総合研究所  
 リサーチ・コンサルティング部門  
 プリンシパル 荒木 栄  
 シニアマネジャー 加子 栄一  
 E-mail:rcdweb@ml.jri.co.jp

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。