

事例 人件費の抑制 <h2 style="text-align: center;">職員人事制度改革</h2> <p style="text-align: right;">～日本福祉大学～</p>	本事例の中心人物 常任理事
---	------------------

事例内容

【概要】

今後の経営環境の変化に柔軟に対応するため、職員の業務と能力を向上させること及び、職員一人ひとりの業務が経営戦略上の重点課題へシフトしていく（事業経営型職員）ことを促進するために、職員の人事制度改革に取り組んでいる日本福祉大学の事例。

人事制度検討のフレームとして、「人員計画」「能力開発計画」「職務改革」「評価制度改革」「処遇制度改革」が定められ、具体的な検討がなされている。

【背景】

これまでにない超少子・高齢化社会の到来で、大学入学該当年齢の減少傾向は今後4半世紀続くとの認識の下、学園ビジョンに基づく重点事業計画の推進を支える制度として取り組まれている。

【取り組み内容】

課題の精選を行い、重点課題に集中するワ

ークスタイルを目指すため、職員の資格を、マネージャー、ゼネラルスタッフ、スタッフに分け、それぞれの資格に応じて担当課題数を定めている。

全ての重点課題には定型の事業企画書・実施報告書の作成が義務付けられており、事業が学園の戦略に沿っているか、目標を達成するプロセスはどういったものか等、細かく確認されている。

人事制度改革では、出資子会社へのアウトソーシングも重点課題として取組まれており、今後、更なる選択と集中に基づく業務の再編が課題となっている。

【結果】

この人事制度改革では、人事考課を実施することではなく、経営戦略型の人材を育てることが最も重要な課題である。この結果が徐々に表れており、職員から意欲的な事業計画書が提出されるなど、経営戦略型の事務職員が着実に育成されている。

資格		担当課題
マネージャー	部局長	管理マネジメント課題
	室課長	管理マネジメント課題
		重点課題 4 共通・協力業務 1
主幹・参事	重点課題 5	
	一般課題 3	
	共通・協力業務 1	
ゼネラルスタッフ	重点課題 4	
	一般課題 3	
	共通・協力業務 1	
スタッフ	重点課題・一般課題 5	

担当課題については、それぞれ次のとおりポイント化され処遇に反映される仕組みとなっている。	
・管理マネジメント課題	6
・重点課題	2
・一般課題	1
・共通・協力業務	1

上位資格への昇格は、論文審査と面接の試験を課す

成功のポイント

開設以来 50 年余という長い歴史をもち、在学生 1 万人超という規模を有する大学にあっては、奇策は通用しない。建学の精神に則り、粘り強い説得により合意形成を実現する。このスタイルを堅持しているからこそ、大学の発展に向けた組織的取組みが 10 年以上に渡って続けられているのである。

文脈を欠き現場の関与がないまま一方的に進められる気まぐれな制度変更（改革）ではない。教職協業で取り組んできた歴史と、一貫した理念に基づく戦略、そして新たな人事制度のもとで能力向上を図る事務職員。まさに経営と呼ぶにふさわしいこれらの取組みの成果が、21 世紀 COE プログラム、現代 GP、特色 GP の連続採択に他ならない。

委員の所感

理事及び総務課長の自然体の熱意が印象的であった。一過性のイベントではなく一貫性を持った組織的取組みを継続していくために、教員には敬意を持って接し、職員に対しては成長することのできる場を提供する。表層的な力たちだけをみれば一見簡単なことのようにだが、建学の精神に根ざした継続的な合意形成は、同大学ならではの特色といえよう。

今後の課題

近年、新学科や新研究科が相次いで開設され、平成 15 年には名古屋キャンパスも開設されている。さらに平成 18 年度からは「学園新長期計画・短期計画」が始まっている。厳しい学生募集環境のなかにおいて、これらの戦略を通じて志願者を確保し続けられるか。

組織的取組みを可能たらしめている、日々の地味な活動の繰り返しとその積み重ね。これら「当たり前」のことを継続し続けるという困難を克服できるか否かが、最大の課題である。