

### 第3回経営協議会記録

日時 平成30年11月29日(木) 16:32~17:35  
場所 柏原キャンパス事務局棟4F小会議室  
出席者 栗林学長  
上田, 小川, 塚本, 津田, 橋本, 浜中, 岡本, 伊藤, 森田, 松岡, 鈴木  
陪席者 窪田監事, 山西監事  
事務陪席者 河村学術部長, 中西学務部次長, 新光経営戦略課長, 石場財務課長, 光武財務課  
課長代理, 岩田施設課長, 柴田教務課長, 飯國人事課課長代理, 加藤人事企画係  
長, 馬場総務課長, 大野総務課参事, 高田総務係長, 西芝総務係員

開会に先立ち、栗林学長から平成30年度第2回経営協議会の記録の確認が行われた。

#### 議題(1) 人事給与マネジメントについて

鈴木総務部長から資料に基づき説明があり、その後学外委員から所属している組織における人事給与マネジメントについての説明が行われた。

##### 【主な意見】

- ・教員の昇任を検討する際に最も重要視するのが大学への貢献度である。組織においてリーダーシップが最も顕著になるのが人事であり、学長に人事の権限を一定集中させ、ガバナンスを強化していく。科研費等外部資金獲得も必要であるため、論文等にも力は入れるが、高度な教育により学生たちをどう就職させていくのかという教育力をより重点的に評価している。各部署の長を学長が選考するシステムは、トップダウンの組織なら最適かと思うが、それが現状の大学組織に馴染むかどうかはわからない。しかし、学長が先頭に立ち改革を推進する際、各部署の長を学長が選考していないと意向に沿わない形で進むのではないか。
- ・営利目的の企業として、昇格、昇給及び人事異動等の人事に関する権限は、全て社長に集中しているが、社長には各部署の長からのヒアリングを基に、人事部が給与、異動、昇格、降格等を含めた素案を作成し示している。学長に人事権を持たせるだけでは不十分で、直接関わる者に評価させるような仕組みがないと難しいのではないか。  
給与体系について、給与は月額でその他に年に1度の賞与、月々の給与の内訳は18歳から60歳までの定められた基本給に加え、入社から何年目という縦軸に対して、役職という横軸を照らし合わせ、それに見合った役職手当を付け、給与を支給するといったシステムである。また、昇格に関する条件には営業成績だけではなく人格も評価した全般的なものを見ている。賞与については、各部署の営業成績によって分配額が変動し、それを各部署の長が個人評価に沿って個人の賞与額を決定する。営利目的であれば主軸は営業成績が基準であるが、大学での運用は難しいのではないか。また、人事給与マネジメントの改革については、事前に学内に対して、社会的に必要なことで組織として避けて通れないことであることを明確に広く周知することが重要である。
- ・専門学校と大学、高等学校を設置しており、それぞれ少しずつ異なるため一律で給与体系を決めることはできない。教員人事は、専門学校の教員には専門性・教育力、大学教員には研究力・教育力、高等学校の教員には指導力・教育力を重視しており、運営している法人が人事権を持っている。評価基準は本法人では「5つの数字」というものを挙げており、「学生募集・退学率の減少・国家試験合格率・就職率・学費未納率」を指している。人事体系としては、可能な限り年齢毎の基本給で生活ができるようにし、役職に就く者には役職手当を支給している。教員は医療資格を持っている専門職であるので職務手当を支給し、調整手当として地方から来ている者には住宅手当を支給している。年度初めに定めた目標をもとに業績評価を行い、賞与等に反映している。大学院では60

歳定年制を採っており、希望制で70歳まで働けることとなっている。再雇用時には、現職の給与を担保する。教授まで上がれば、年俸制ではなく給与が上がっていく仕組みであるが、准教授から教授に上がるには最低5年間に渡り研究をしてもらう。基本的に人事については、各学長に一任しているが、相談しながら進めている。異動に関して毎年調査があり、法人の長以外は見るができない。数値化されたデータ等をもとに所属長からの話も加味しながら理事会で決定していく。

- ・人事の動きとして、昇格・昇給の二つがある。昇格の権限は社長にあり、人事を担当する部署が各部署の長の推薦等をもとに素案を作成していく。加えて、日常の仕事ぶりに観点に置いた調査や、一定以上の役職者から「誰がどの役職に相応しいか」という趣旨のアンケート結果をもとに素案を作成し、評価における客観性を確保している。給与は、決められた予算の中で優秀な人材に多くの給与・賞与を支払うために、給与・賞与を下げる者が必要で、相対的な評価が必要だが、当該者に納得してもらうのは非常に難しい。人事給与の増減の仕組みを明確に開示し、上司とともに設定する年度初めの目標設定の達成具合を7ランクに分けて評価する方法をとっている。そこでは上司との面談を経て、年度の終わりに本人と確認しながら評価を決定していく。評価においては、チャレンジ性も評価の対象としており、目標を達成していなくても、目標の難易度、達成率及び具体的な努力も評価している。
- ・弁護士事務所では、弁護士個人の売上が直接次年度の給与に反映されるシステムとなっており、事務職員は勤務態度や状況を考慮して賞与の一部に反映されている。
- ・年齢給や勤続給というものはなく、個々人の勤務態度や意欲次第で基本給が変わっていく仕組みをとっている。評価によって年2回の賞与が変わる。人事給与について見直しを進めており、評価方法を透明化することでモチベーションを向上させていくようなことも考えている。本人とその部下、同僚及び役員が評価を行う。また評価には、行動指針という「謙虚であるか」「目の前の困っている人を助けるか」「心を込めているか」等の評価が10項目あり、それに対する自己評価が達成できているかを見て、それを賞与に反映させることも考えている。現在客員教授として勤めている追手門学院大学では、年俸制を採用しており、毎年自らの給与の要求額を理由と併せて提示し、大学、常務理事との折衝を経て決定されるため、年々変動していく契約をしている。

報告事項（1）平成29年度決算の概要について

鈴木総務部長から資料に基づき報告が行われた。

報告事項（2）平成31年度概算要求について

鈴木総務部長から資料に基づき報告が行われた。

報告事項（3）平成31年度国立大学法人等施設整備概算要求事業について

鈴木総務部長から資料に基づき報告が行われた。

報告事項（4）平成30年度補正予算国立大学法人等施設整備費補助金の内示について

鈴木総務部長から資料に基づき報告が行われた。

報告事項（5）台風21号に係る災害復旧事業の要求について

鈴木総務部長から資料に基づき報告が行われた。

以上