

私立学校経営としての教員人事と給与

小入羽秀敬

Teachers' Personnel and Salary for Private School Management

Hideyuki KONYUBA

1. はじめに

本稿では私立学校における教員人事および教員給与に関係する先行研究を紹介しつつ、今後の課題について検討を行っていく。

私立学校の教員と公立学校の教員の大きな違いはその雇用者にある。公立学校教員は地方公務員としての身分を持っているので雇用者は地方自治体となる。そのため、教員人事政策は各都道府県が決定し、また、数年前まで国立学校の給料表に準拠していたので全国的に画一的な給与体系であった。一方で私立学校教員は学校法人と雇用関係を持つため、私学の場合は学校法人によって給与や人事の制度が異なっている場合が多い。

そのため、「教員給与」や「教員人事」という視点から課題を検討する際、公立学校と私立学校ではその内容が大きく異なってくる。公立学校であれば、教員人事は地方自治体ごとの政策という形で検討することができる。しかし私立学校の場合、対象は個々の学校法人となるため、個別の学校経営事項として教員人事や教員給与を検討する必要がある。これらのトピックは学校法人における人事マネジメントともいえよう。これらを検討するためには個別事例の収集が不可欠となる。

従来、この分野の研究は公立学校に比べて極めて少ない。しかし、今後私立学校における教員給与や教員人事は重要な課題となると考えられる。特に少子化による生徒数の減少などの環境の変化に伴って学校経営が過渡期を迎えている現状があるため、従来の制度では問題が発生する可能性がある。その際に最重要となるのは生徒数の確保と支出の軽減であり、私立学校の

教員人事や給与は学校経営に大きな影響を与えるのである。

2. 私学教員人事

前述したように、私立学校における教員人事は経営事項である。公立学校と違い、私立学校は学校間の人事異動を行わない。そのため、長期的視野に立った人事戦略を考えることができることが大きな特徴であると言える。教員の人材育成という視点から人事を見たとき、教員研修が大きなトピックとなる。特に私学教育研究所の紀要では教員研修の論文が書かれており、それらは実践的な志向を強く持っている。それらは教員研修に関係する文献の多くは実態を知るための手段として有効である。教員研修がクローズアップされている理由は、公立学校が教員研修の内容を厳格化したことに影響を受けて、私立学校においても新しい研修制度を模索している状態となっているためである。

人材育成としての人事管理の視点は私立学校において重要な要素である。特に教員が異動をしないため、私立学校の戦略に合った教員を育てることが可能となり、かつ、教員の質が学校の評判につながることも否定できないためである。前述したように私立学校は生徒数の確保が最重要事項である。生徒数を確保するためには教員の質の高さは不可欠な要素となってくるのである。

私立学校と類似の組織形態における人事管理を参考にすることが可能であろう。田尾(1995)はサービス外部の顧客に対して提供する組織をヒューマン・サービス組織とし、具体例として医療・福祉・保健やボランティア組織を挙げている。教育も対人サービスであ

ることから、私立学校もヒューマン・サービス組織に分類される。このヒューマン・サービス組織において、構成員の資質向上がいかにして行われているのかについて検討する必要があるだろう。特にアウトプットの見えにくいサービスを提供している組織の構成員のモチベーション管理や人間関係などは民間企業よりも参照できる部分が多い。

教員研修以外での教員の質向上は、たとえば業績評価を挙げることができるが、私学における人事評価制度は給与と連動させる文脈で使用される場合が多いので、次節において述べることにする。

3. 私学教員給与

私学の教員給与は、そのトピックが掲載されている雑誌によって視点が異なる。経営者を対象とした雑誌では、経営的な視点から見られる場合が多い。具体的には支出としての人件費、または教員育成のための業績と給与の連関という視点である。一方で、教員側を対象とした雑誌は給与カットの不当性を訴えるなど、労働者の人権を掲げるものが多い。ここでは、「公立学校の教員人事政策」に対応するものとして、「学校法人の教員人事マネジメント」という視点を掲げているため、経営者側の視点による教員給与の課題を検討する。

私立学校の支出において人件費は大半を占める。戦後より現在に至るまで、教員給与の増加が私学経営を大きく圧迫している例には事欠かない。特に生徒数や学生数の変動が各私立学校の収入に影響を与えるため、生徒急減期による経営難が起こる際に必ず議論になる。たとえば川崎(1990a)は私学経営という視点から支出の中の人件費率という切り口で教員給与のあり方を議論している。

また、新しい給与システムへの模索がある。高橋(1986)における給与規程の例を参照すると、従来、私立学校における給料表は基本的に年功序列型の給与体系を持つ都道府県に準拠している場合が多かったことがわかる。しかし、それがはらむ問題があることを川崎(1990a, 1990b, 1991)は指摘している。川崎(1990b)は、賃金体系の改善をテーマとしており、職能資格制度および職能給制度についての検討を行っている。また、川崎は教員の私立高校専任教員の年齢構成を調査して教員の高齢化が全国的に起こっていることを示し、年功序列型賃金体系の現状では、今後にお

いて人件費率が増大していくことを指摘している。

1990年当初より給与体系の改善が問題になってきたが、その傾向は現在でも大きく変わらない。たとえば、片平(1999)もやはり現状の年功賃金を批判し、能力賃金の導入を提唱している。浦上(2003)は新しい人事評価システムの導入に伴って私学における賃金制度の変化を提唱している。

浦上によれば、私学における教員給与体系は2000年が大きなターニングポイントとなっているという。2000年以前の教員給与体系は年功賃金のカーブになっており、生活に重点を置いた「積み上げ方式」が主流であった。これは年齢給と勤続給がベースとなっており、年齢が上がるほど給与が上昇していくものである。これは従来大半の地方自治体において採用されている給与体系である。しかし、2000年以降には仕事と成果を重点においた「洗い替え方式」が主流になっている。この給与体系は30歳まで年功賃金で上昇していく「積み上げ方式」を採用し、30歳を超えると職務内容の難易度や量によって金額が変化するものである。

これらの給与体系の改革は民間のコンサルティングファームと共同で行う場合が多く、民間企業における給与制度を参考にしている場合が多い。民間の給与制度を参考にしつつ、各私立学校に合わせた給与システムを構築する必要性を提唱している。

高橋(1986)からもわかるように、従来は私立学校においても給与規程の給料表を所在地の都道府県に準拠させる場合が多かった。しかし国立学校の給料表の廃止に伴い、各都道府県が独自の給与体系を模索していく中で、私立学校も同様に独自の給与体系の作成に動き出している。特に私立学校の場合、学校法人ごとに給与体系を決定することができるので、経営形態として近い民間企業の給与体系を参考にすることが多いと考えることができる。そのため、私学教員給与について検討する際に経営学における給与関係の文献は欠かせないものとなる。特に私学経営において給与体系の持つ意味が人件費管理と人材育成という視点からあることを考えれば、前者においては経営管理、後者においては人事管理の文献を参考にすることがあるだろう。

4. 文献リスト

本節では、第2節および第3節において述べてきた課題を検討するに際して必要な論文や文献をリスト

アップした。

(1) 私学教員人事

a. 私学教員研修

片桐重延 (1996) 「私立中学・高等学校教員の初任者研修に関する調査研究—教員研修の一環として」『日本私学教育研究所紀要』第32号(1) pp.105-119

片平進一 (1991) 「管理者研修についての一考察」『調査資料』第164号 pp.33-42

片平進一 (1992) 「管理者研修についての一考察(その2)」『調査資料』第174号 pp.30-42

片平進一 (1993) 「管理者研修についての一考察(その3)」『調査資料』第182号 pp.41-56

川崎郁夫 (1994) 「生徒急減期における私学経営の諸問題(4)—管理運営と現状の課題」『日本私学教育研究所紀要』第29号(1) pp.159-179

川崎郁夫 (1995) 「生徒急減期における私学経営の諸問題(5)—私学経営者の人材観と組織活性化」『日本私学教育研究所紀要』第30号(1) pp.127-146

川崎郁夫 (1996) 「生徒急減期における私学経営の諸問題(6)—教員の意識」『日本私学教育研究所紀要』第31号(1) pp.103-132

山路進 (1999) 「生徒急減期における私学経営の諸問題について—私立中学高等学校における教員採用・人材確保についての調査」『日本私学教育学研究所紀要』第34号(1) pp.21-43

山路進 (2004) 「私立学校教員の専門性を向上させるための現職研修—私立学校10年経験研修制度の構築」『日本私学教育研究所紀要』第39号(1)

b. 経営戦略としての人事管理

田尾雅夫 (1995) 『ヒューマン・サービスの組織—医療・保健・福祉における経営管理』法律文化社

田尾雅夫 (1999) 『ボランティア組織の経営管理』有斐閣

田尾雅夫 (2001) 『ヒューマン・サービスの経営—超高齢社会を生き抜くために』白桃書房

村上良三 (2005) 『人事マネジメントの理論と実際: 人的資源管理入門』学文社

(2) 私学教員給与

a. 私学教員給与

浦上安弘 (2003) 「私学における新人事評価システム」

『私学経営』

片平進一 (1994) 「私学における人事管理—ポイント制退職金について—」『調査資料』第189号 pp.31-40

片平進一 (1999) 「年功賃金から能力賃金へ」『私学経営』

川崎郁夫 (1990a) 「生徒急減期における私学経営の諸問題(1)」『日本私学教育研究所紀要』第26号(1) pp.19-43

川崎郁夫 (1990b) 「これからの給与体系—職能資格制度と職能給制度—」『調査資料』第156号 pp.49-74

川崎郁夫 (1991) 「生徒急減期における私学経営の諸問題(2)」『日本私学教育研究所紀要』第27号(1) pp.63-87

川崎郁夫 (1993) 「生徒急減期における私学経営の諸問題(3)」『日本私学教育研究所紀要』第28号(1) pp.135-157

高橋金雄 (1986) 「人事・就業・給与規程」『調査資料』130号 pp.72-156

b. 経営としての給与

遠藤公嗣 (2005) 『賃金の決め方—賃金形態と労働研究』ミネルヴァ書房

遠藤公嗣 (1996) 『日本の人事査定』ミネルヴァ書房
ウィリアム・リード、福原賢一監訳 (2003) 『財務からみた大学経営入門』東洋経済新報社

小野旭 (1997) 『変化する日本的雇用慣行』日本労働研究機構

加藤栄太郎 (1996) 『変革期の給与と評価: 業績連動型人事管理』白桃書房

木下照嶽他 (2000) 『政府/非営利組織の経営・管理会計: 政府/自治体/大学/病院』創世社

東京都立労働研究所編 (2001) 『中堅企業における人事評価と中途採用』東京都立労働研究所

内閣府経済社会総合研究所編 (2005) 『日本企業の人材活用・賃金体系の現状と今後』

日経連出版部編 (2001) 『成果主義人事制度事例集: 先進12社の全評価システム』日本経営者団体連盟出版部
日本労働研究機構 (2000) 『業績主義時代の人事管理と教育訓練投資に関する調査』日本労働研究機構