

## 学校法人向け組織・人事コンサルティングサービス

### トーマツが提供する組織・人事コンサルティング

トーマツは、会計・税務・コンサルティングの専門家を数多く抱え、これまで学校法人に対してさまざまなサービスを提供しています。特に学校法人については、一般の事業会社とは異なる組織的・人的特徴を有しているため、その制度的特徴を踏まえると同時に、個々の学校法人の建学の精神、それまでの歴史的経緯、「守るべき価値」などを考慮に入れて、各種の支援・助言をします。

#### 【学校法人の組織・人事面における主な特徴】

- ・ 非営利の法人であるため、一般の事業会社とは異なる制度的基盤の上に成り立っている
- ・ 教員と職員という、採用経路・担当業務・人材特性等の異なる人材を抱えている
- ・ 法的には理事会にガバナンス機能が集中されたが、歴史的経緯や学校という特徴により、現場（教学部門）の権限が強いことが多い

### 人事制度の構築・導入

学校法人としての特徴を考えると、通常の事業会社とは異なる人事制度の設計が必要となってきます。「教学に携わる部分」と「法人運営に携わる部分」は、その業務の特性を捉え、異なる指標で考えていくことが求められます。「教員」と「職員」は、担当する業務や求められる役割が異なってくるため、法人としての共通性・一体性に留意しつつ、それぞれの特性を活かした対応が必要となる部分です。

#### 主なサービスメニュー

##### 【人事制度設計／導入支援】

- ・ 職務・役割基準の人事評価・給与制度の設計・導入
- ・ ミッションに基づく評価（多面評価含む）の設計・導入

##### 【ガバナンス構築】

- ・ ガバナンス体制整備（外部人材の登用等）
- ・ サクセッションプランニング（次世代幹部の選定・育成支援）

### 組織・人材改革 （組織面からの変革）

学校法人は、事業会社のように市場の影響を直接受ける局面があまり多くありません。その結果、現在のような環境に直面してもなお「まだ大丈夫」と思っているケースが少なくありません。新たな環境に対応する戦略や変革を実行していくためには、学校法人の建学の精神に基づきながらも、新たな組織文化・風土を構築していくアプローチが求められています。

#### 主なサービスメニュー

##### 【チェンジマネジメント】

- ・ 組織変革におけるマスタープラン策定
- ・ 変革上の課題把握（チェンジ・レディネス診断等）
- ・ 外部現状認識（ステイクホルダー分析等）
- ・ 変革促進プログラム策定（コミュニケーションプラン等）

##### 【組織診断／文化・風土変革】

- ・ 組織診断、職員意識調査
- ・ 法人戦略構築・共有ワークショップの企画・実施
- ・ コミュニケーション戦略の立案・実施

## 組織・人材改革 (人材面からの変革)

学校法人の将来を担う人材をどのように獲得・育成していくかが、今強く求められています。特に、これからの環境においては、教員・職員に限らず、学校法人の建学の精神を理解し、新たな状況に適用・展開することができ、リーダーシップを発揮できる人材が求められています。

リーダーの育成のみならず、人の意識・行動を変革していくためには「どのような人材を求めているか」という観点から、人材育成体系を再構成し、必要となる能力・スキルの習得を促すことが必要です。

## 人事業務機能と IT変革

学校法人における「人事機能」は「戦略機能」と「事務機能」に分けて考えることができます。

人こそが価値の源泉である学校法人という性質上、教員・職員を問わず法人としての人材活用のあり方を考えることは、人事が担う重要な機能であり、この機能強化のための取り組みが必要とされています。また一方で、人を相手にするが故の人事事務の業務量は膨大であり、この効率化の余地が十分にある(これが為に戦略機能を果たせていない場合もある)ともいえます。

## 学校法人の成長・ 成熟過程に対する アプローチ

これからの時代は、これまでの路線を継続するのではなく、これからの環境を見据え、その中で法人が進むべき道を模索し、その方向に基づく、組織・人事運営が必要になってきています。

### 主なサービスメニュー

#### 【リーダーシップ開発・強化】

- ・次世代リーダー育成プログラムの企画・実施
- ・コンピテンシー・モデル(あるべき人材像)の設計
- ・アクションラーニング(実践を通じた研修)の企画・実施支援

#### 【人材能力開発・スキル育成】

- ・人材育成体系の策定(法人の設立理念に基づくコンテンツ・体系の企画・作成)
- ・各種研修の設計・実施

### 主なサービスメニュー

#### 【人事機能の再定義・強化】

- ・あるべき人事部機能・組織構造・業務構造の設計
- ・シェアードサービス化、アウトソーシング化の可能性評価
- ・人事変革ロードマップ/アクションプランの策定

#### 【人事業務の変革/人事ITの導入】

- ・新業務設計/改善施策立案・実施
- ・シェアードセンター化ビジョンの策定、機能設計、サービスレベル定義、投資対効果分析
- ・業務移行計画立案、業務マニュアル開発/教育実施
- ・人事IT改修要件定義

### 主なサービスメニュー

#### 【法人の組織・人事面の再定義】

- ・組織構造改革支援
- ・ガバナンス改革支援
- ・人材マネジメント・人事制度改革支援
- ・組織風土改革、モチベーションマネジメント支援
- ・法人内コミュニケーション戦略の策定・実行支援
- ・業務プロセス・経営管理制度改革支援
- ・人材構造改革支援(要員計画、希望退職制度、雇用ポートフォリオ見直し等)

## デロイトトーマツ コンサルティング株式会社 ヒューマンキャピタルグループ

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail DTC\_HC@tohmatu.co.jp www.deloitte.com/jp/dtc

デロイトトーマツ コンサルティング(DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte(デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,800名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte(デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュートーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数数を指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。