

連載 学習塾のための人事制度・人材育成のポイント

第1回「制度・しくみを整えて差別化を図る」

株式会社新経営サービス

人事戦略研究所 コンサルタント

小林 由香

学習塾・予備校は「人が命」の業界です。お店で言えば、先生は直接お客様（生徒・保護者）と接する販売員であるとともに、“商品そのもの”でもあります。合格実績を左右するのも、塾の評判に最も影響を与えるのも、やはり先生そのものであると言えます。

さて、近年、学習塾業界でも、成果主義による人事制度を導入しようという企業が増えています。一方で、成果主義を批判する本も話題になっています。「人が命」の学習塾業界にとって、人材を活かす効果的な人事制度とはどのようなもののでしょうか？

本稿では、学習塾が人事制度改革に成功するための考え方、人材育成のポイントについて、6回にわたって解説していきます。

教育産業界をとりまく環境

教育制度改革が実施されて2年が経ちます。学校週5日制や学習内容削減に対して、多くの保護者が公教育に不安を抱くようになり、塾・予備校にとっては“追い風”状態が続いていました。

ところが、2004年版教育産業白書によると、「新規需要は一巡し、中学生・高校生の人口減少に伴い、市場はついに縮小に転じた」ことが報じられています。そんな中でも、株式を上場する大手学習塾・予備校は順調に利益を上げ、拡大を続けています。学習塾業界でも、いよいよ大手の寡占化・二極化が進み、今後、さらなる淘汰の時代を迎えるのはもはや間違いありません。

淘汰の時代を生き抜く取り組み・考え方

基本が生徒集客による売上げ増加であることに異論はありません。ただ、少子化の進行、競争激化の今日では、残念ながら、どの塾でも大幅な生徒数の増加が見込めるわけではありません。そうであれば、当然、出て行くお金の見直しと、有効なお金の使い方を考えることが必要になります。

そこで、「人件費のコントロール」と「優秀な人材の確保」をテーマに、まずは、多くの塾が直面している現状についてチェックシート（図1）で整理してみましょう。

どうでしょうか。いくつあてはまりましたか？

どれも、塾の将来を左右する大きな問題です。各項目で2つ以上あてはまるようであれば、早急に対策を打たなければなりません。

では、具体的にどのような施策が有効でしょうか？

適切な人件費コントロールと優秀な人材の確保を実現するには、「人事・賃金制度の見直し」と「教育・研修のしくみを整える」ことが必要です。制度・しくみを整えることによって、これらを解決するのです。

人事・賃金制度のしくみを整えると・・・

- ・会社業績に応じて人件費をコントロールすることができる
- ・処遇に対する透明度・納得性が増す
- ・若手でも実力次第で管理職にチャレンジできる
- ・頑張った人、会社の方針を実現した人に報いることができる

ここで、成果主義の考え方を取り入れることをお勧めします。会社業績、教室業績に目を向けさせるきっかけとし、本人の実績をより明確に昇格・昇給に反映させるのです。

では、塾の「成果」とは一体何を指すと考えればよいのでしょうか？教師職は何を達成すれば評価されるのでしょうか？一番わかりやすいのは生徒数目標達成でしょうが、「担任クラスの成績上昇が著しかった」、「××高校に 名合格させた」、「保護者アンケートの支持率が高かった」でもかまいません。要は、塾にとって、実現して欲しい目標をクリアさせるしくみをつくることが重要です。そのためには、社員一人一人に対して、目標をしっかりと示して方向付けする必要があります。その上でこれを評価し、昇給・昇格に反映させるのです。

教育・研修のしくみを整えると・・・

- ・仕事の早期マスターが可能になり、即戦力化が図れる
- ・定着率が安定する
- ・正社員比率を下げても、教室運営が可能になる

ポイントは、制度改革と教育・研修をリンクさせることです。制度改革を行った際に、職員に意図を十分理解させ、意欲を引き出すためにも、教育・研修は大変重要になります。

現状分析をもとに人事方針を決定する

人事制度改革を進める場合、現状を正しく捉えることからスタートします。われわれがコンサルティングを行う場合には、現在の人事制度内容や財務・賃金データといった資料分析、経営陣への経営・人事方針ヒアリング、社員への意識アンケート（もしくはヒアリング）という3つの視点から現状分析を実施します。まずは、自社の決算書を用意し、総額人件費が適正水準にあるかどうかを判断してみましょう。人件費を捉えるための重点指標としては、「1人当たり付加価値高」と「1人当たり人件費」を押さえておくことです。

「1人当たり付加価値高」は生産性を表しますので、700万円を切っているようであれば、業界平均と比べて低いということになります。また、「1人当たり人件費」については、時

間講師を8時間換算して算出してみてください。

同業他社との比較だけでなく、自社の過去の実績と比較してみることもお勧めします。収益悪化の要因が、生産性ダウンによるものなのか、人件費の高止まりによるものなのか
が明確になります(図2)。

一方、社員個々人の給与・賞与額の状況はどうでしょうか?あまり低すぎると、人材採用や定着に支障をきたすこととなりますので注意が必要です。

このような分析以外にも、年齢層別の人員構成やアンケート実施による社員の意識調査などの結果をもとに、人事制度改革の方向性をまとめます。

最後に、人事制度改革を推進する際のモデルプログラムを掲載します(図3)。このスケジュールでは、1年程度で制度の策定から導入までを行うケースを想定しています。ただし、人事制度というのは、運用こそが重要なので、これ以降も気を緩めることはできません(図3)。

今回は、昇格制度・賃金制度の設計のしかたについて、具体的な例を挙げながら説明します。

<図1>チェックシート

1. 人件費のコントロール

社員の定期昇給を続けている
時間講師の時給は下げられない
人事評価を行わず、昇給・昇格は塾長の裁量のみで決定している
評価は行っているが、給与改定にはほとんど反映されていない
創業時のやりかたを今も続けている

2. 優秀な人材の確保

離職率が高い
時間講師には授業以外の業務は敬遠される
教師のスキルアップを唱えるものの、研修の体系は特にない
管理職になりたがらない“教務オタク”社員の処遇に困っている
20代で教室長に抜擢したものの、管理者としての意識は希薄である

<図2> 総額人件費を把握する（過去からの推移、同業種との比較）

管理項目	期	期	期	期	期	学習塾平均
売上高						
外部購入費（材料、仕入、外注等）						
付加価値高（ - ）						
人件費（役員報酬含む）						
経常利益高						
従業員数（正社員換算）						
1人当り売上高（ ÷ ）						809万円
1人当り付加価値高（ ÷ ）						744万円
1人当り人件費（ ÷ ）						385万円
1人当り経常利益高（ ÷ ）						72万円
売上高対人件費比率（ ÷ ）						47.6%
労働分配率（ ÷ ）						51.8%

平均値は、平成16年版TKC経営指標「黒字企業平均」より

< 図 3 > 人事制度改革モデルプログラム

	1 ヵ月	2 ヵ月	3 ヵ月	4 ヵ月	5 ヵ月	6 ヵ月	7 ヵ月	8 ヵ月	9 ヵ月	10 ヵ月	11 ヵ月	12 ヵ月
現状分析、人事方針の検討	■	■										
職種・階層フレームの策定		■	■									
業績評価基準の策定			■	■	■							
職務評価基準の策定			■	■	■							
仮評価の実施、 評価制度仮導入						■	■	■	■	■	■	■
給与・賞与制度案の策定				■	■	■						
賃金シミュレーション					■	■	■					
給与・賞与への反映方法の 決定						■	■					
退職金制度の見直し・策定							■	■	■			
社員説明用資料の作成、 社員への説明									■	■		
評価者訓練、面接者訓練										■	■	
新制度移行作業、最終調整										■	■	■