

連載 学習塾のための人事制度・人材育成のポイント
第3回「人材育成型評価の方法」

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

昇進昇格フレームと職務基準が見えてくれば、次に人事評価制度に着手しましょう。人事制度というと、どうしても給与や賞与といった賃金に目が向いてしまいがちですが、実は賃金制度自体はさほど難しいものではありません。その基となる社員の評価こそが重要であり、同時に難しくもあります。

人事評価制度で押さえるべきことは、社員が理解し、納得できる基準やしくみを整えるということです。しかも、各人に会社の方針に沿った活動を促すよう、人事評価基準を経営課題に直結させることがポイントです。

職種ごとに評価の観点を変える

成果主義の人事評価基準を検討する際に重要なことは、職種別に期待される成果や職務プロセスを構築することです。未だに全社一律の評価基準を使用している塾も多く見られますが、教務職と事務職では求められる要件は同じではありません。

また、人事評価基準と経営方針がずれてしまっている塾が多いのも実情です。成果主義と言いながら、「協調性」や「積極性」といった内容で判断していても始まりません。各社員には、その時々の方針・部門方針に基づいて活動してもらわねばなりません。したがって、従来からの評価基準を踏襲するのではなく、会社が打ち出した経営方針、部門方針に沿った成果をあげた社員を高く評価できるような評価基準が求められます。

例えば、単科受講生が多く、客単価アップが全社課題であれば、五科目受講率を上げた教室を評価するとか、合格実績を上げることによる知名度アップが経営方針であれば、合格実績を数値化して評価する、などです。

その場合、部門や職種によって求められる成果が違うはずですから、職種別に人事評価基準を設定することになります。

数値責任と教務技術は分けて評価する

では、職種別の人事評価はどのように設計すればよいのでしょうか。ここでは、仕事の成果を判定する「成果・業績評価」と、仕事のプロセス・姿勢などを判定する「職務評価」を分けてご紹介しましょう。最終的には、この2つの基準が合わさって、職種別の人事評価基準となります。

まずは、成果・業績評価から解説します。

成果・業績は、生徒数、売上高、粗利益高などの業績で判定しますが、特定の軸だけで判断すれば、必ず不公平や矛盾を生じてしまいます。ですから、次の3つの角度から捉えて、複数の組合せで評価基準を設定することが好ましいと考えます。

「目標や計画に対する達成度」

「前年からの伸び率」

「業績の絶対額」

また、評価項目には、自塾の強化したい項目を盛り込みます。図1は、塾用の成果・業績評価表のサンプルです。この塾では、合格実績で知名度を上げること、顧客満足度アップを経営課題としているので、売上高、営業利益、生徒数以外にも、合格実績、アンケート支持率などを採り入れています。ただ、一般の教務職員は、売上高などの数字に疎いのが現状です。そこで、一番わかりやすく意識しやすい「生徒数」について、担当クラスの「講習欠席率」や「退塾率」など具体的に示し、数字を意識させる狙いで評価するのも一案です。この場合でも、自分の担当クラスだけに目が向かないように、生徒数実績については教室全体の数字を評価するなどチームワークを意識させる工夫も必要です。

一方、職務プロセス評価では、「仕事のプロセス・姿勢」を評価します。仕事の結果だけを評価していると、発展途上の人材が育ちにくいなど、組織上の弊害が出てくることも確かです。そのため、仕事のプロセス・姿勢・能力といった数字に表れない要素についても評価する必要があるのです。

図2は、一般教務職員用の職務評価のサンプルです。等級によって項目を変えてもかまいませんし、等級ごとに重視する項目を決めて、ウエイトを変えてもいいでしょう。

プロ教師の処遇

さて、多くの塾で評価に悩むのが、“教務専念型”社員の存在でしょう。「教務一筋」、「プロ教師」というと聞こえはいいのですが、教務面で熱心な反面、教室運営、営業活動に関心が薄く、「営業は教務よりレベルが下の仕事」と思っている社員の扱いに困っている塾は多いようです。このような教務一筋の社員を、本人のモチベーションを下げず、会社としても活かす方法とはどのようなものなのでしょうか。

最初に確認しておきたいことは、「教室長は責任が重くて大変そうだ」、「授業だけなら楽しいしラクだ」という考えの社員を専門職として処遇するのではない、ということです。もちろん、管理職になれない社員の受け皿でもありません。年功序列の制度の下では、このような社員でも給与は年々アップすることになりますが、成果主義を採り入れることによって、教務専門職としての成果を測り、それに見合った処遇を行う、ということです。具体的には、重点校・拠点校に配属して重要クラスの担任をまかせる、担当クラスの成績上昇率、合格実績、アンケート支持率の評価ウエイトを高め設定してシビアに評価することなどが考えられます。要は、管理職にはならなくても、教務責任を負って仕事をし、

貢献してもらおうということです。

また、得意な分野で役割を与える方法もあります。教室運営の責任者なることには抵抗があっても、自分の専門教科に関しては遺憾なくリーダーシップを発揮するタイプの社員もいるでしょう。この場合、専門職コースを設け、教科長、入試マネージャーなどの役職を与え、責任を負わせるのも一案です。新入社員の教務研修、入試問題分析の責任者などとして活躍してもらえばいいのです。

評価の結果を教育のチャンスとして活かす

職種別の評価基準ができれば、評価者や評価期間、評価点の調整方法といった運用のルールを設定します。適切な評価基準をつくること以上に、その運用が成功の鍵を握ります。

ところで、皆さんの塾では、評価をやりっぱなしにしていないでしょうか？評価を行ったら、必ず本人へフィードバックする面談を行ってください。人事評価は社員の優劣を判定することだけが目的ではなく、絶好の部下教育のチャンスでもあるのです。

皆さんは塾でテストをした後、当然、テストを返却しますね。テストの返却があまり遅いとクレームになることさえあるでしょう。そして、テストを返却するとき、ほとんどの先生は「間違えた問題のやり直し」を指示し、「わからない問題は質問に来るように」言い、場合によっては「補習」を行うでしょう。それと同じなのです。せっかく評価をしたら、できるだけ速やかに部下と面談を行い、改善点を指導し、今後の目標を一緒に考え、やる気を引き出さなければなりません。ただし、そのためには、社員へのフィードバックが出来るように、自塾の管理職を教育・研修する必要があります。

そこで、是非とも採り入れていただきたいのが、評価者訓練、面接者訓練です。いずれも、評価する側を対象に実施する研修ですが、自塾でも実施することができます。

まず、評価者訓練ですが、これは評価者ごとに持っている“甘い・辛い”といった傾向を修正するための研修です。5～6人ずつのグループに分かれ、共通で知っているその場にはいない部下を一斉に評価する方法と、各人が自分の部下を評価した結果を持ち寄る方法があります。いずれにしても、各人がつけた評価点を一覧にし、評価項目ごとに「なぜこの点をつけたのか」を発表し合い、ディスカッションを重ねることで自らの評価傾向（エラー）を実感していくのです。

一方、面接者訓練は、評価結果を部下にフィードバックするためのスキルを身につける研修です。これは、ロールプレイング（役割演技）を用いて行います。参加者の中から2名（上司役＝自分自身、部下役＝上司役の人の特定の部下）前に出てもらい、評価結果を部下に伝える面談を、15分程度再現してもらいます。他の参加者は、ロールプレイング終了後、上司役の人にアドバイスを行います。ごく簡単な方法ですが、極めて高い効果があります。

一般に、人事評価に対する不満の多くは、実は評価者に対する不満です。上司の評価能力や面談能力を高めることが、人事評価の目的を実現することにつながるのです。

