

**新連載** 事例に学ぶ「人事制度改革」成功の秘訣  
第6回「学習塾における人材育成と管理のポイント」

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

この連載を通じて、社員にとってわかりやすく、透明感・納得感の得られる人事制度を策定することの重要性とその方法は、ある程度ご理解いただけたことと思います。

そんな最中、京都で塾の講師による悲しい事件が起こりました。

連載最終回の今号では、視点をアルバイト講師に広げて、講師採用・育成、および管理について、私たちがどのように取り組めばよいかを考えてみたいと思います。

**非常勤講師は社員よりもレベルが下？**

事件の報道を見ていて気になったのが、「塾の先生は正社員だと思っていたのに！」、「まさか学生アルバイトが教えていたなんて・・・」という声です。

保護者の方々の気持ちとしては、「学生より社会人」、「非常勤講師よりは常勤講師」、「アルバイトよりは正社員」を望まれる気持ちは、わからないでもありません。

しかし、一概に、学生だから、アルバイトだから、すべて悪いというわけではありません。熱心で優秀なアルバイト講師はたくさん存在します。極端な場合、「営業数値とにらめっこ状態で、授業の準備などする時間がない幹部社員」や、「10年前と同じ板書ノートをずっと使いまわしているベテラン社員」よりは、“授業にかける意気込みは上”というケースもいくらかもあるでしょう。

また、実際の塾の現場を知る者としては、現在の学習塾は、学生アルバイトなしでは運営が成り立たないところがほとんどだという事実からも目をそむけることはできません。

多くの塾は、これからも、学生を非常勤講師として雇い、塾の授業を任せていくことになります。

しかし、学生やアルバイトの講師に不安を持った保護者の方々の不安を取り除き、塾に対して信頼を取り戻さねばなりません。さらに、現実的課題として、学生講師やアルバイト講師を雇う際には、今まで以上に慎重に審査をし、雇い入れたあとも、十分に教育を重ねることを、強く意識しなければなりません。

では、どのような点に注意すればよいのでしょうか。

昨年、全国私塾情報センターの主催で行ったセミナーでお話したことをもとに、再度、確認してみます。

**優秀な講師を見極める方法**

あなたの塾にとって「優秀な人材」とはどのような人を指すのか具体的にすること。自塾にとって必要としている人材像を明確にして絞り込むことが必要です。人材像が具体的に変わったところで、優先順位をつけましょう。学力が優先か、人柄が優先か？

その際、採用後の配置を念頭において考えることも忘れないで下さい。対象の学年、クラス、レベル、科目、塾のカラー、教室のカラー、地域特性などを考慮しましょう。「高学年は無理だけど低学年なら大丈夫」とか、「非受験クラスなら問題なし」など、学年、クラス、教室・地域の特性をもとに、あらかじめ優先順位表を作っておけば、迷わずに済みます。

### 採用時の心構えとポイント

大きな声で言いたいのは、「学力だけで採るのは危険」ということです。出身大学名や専攻科目に過剰にとらわれ過ぎないことです。本人をしっかりと面接して見極める方が重要です。

また、募集期間を定めて、計画的・集中的に採用することを心がけてください。いい人材をしっかりと育てていくためのカギを握ります。一年中募集をかけて五月雨式に新人講師を迎えていると、どうしても初期研修がおろそかになってしまう危険性が高いからです。また、社員がアルバイト講師のフォローに追われることになりかねません。

さて、セミナーなどの際によく受ける相談に、「緊急に人が必要になることが多く、選択する余地がない。」というものがあります。私も経験上、気持ちはよく理解できます。実際のところ、「誰でもいいからとりあえず人を立たせておかねば！」というピンチに陥ったことは何度もあります。

ひとつ言えることは、講習やテスト対策など、人が常に不足する業界ですから、一人の講師に多くのコマを集中させず、週1日や2日という形で分散させて、人手は多めに確保するようにした方が安全ということ。各人のコマに余裕があれば、“選択の余地なし”の状態、無理やり新人を採用するリスクを避けることはできます。

もうひとつお勧めなのが、今回は採用を見送ったものの大きな問題のない人であれば、「登録制」にして、空きができたときに連絡して採用する方法です。

ただし、この方法も、本当に「登録」だけだと、なかなか機能しません。よくあるのが、登録しておいて、いざというときに連絡したら、他のバイトが決まっていた断られたというケースです。できれば、「登録」した上で、週に1日だけ“テスト監督”に来てもらう、あるいは“採点アルバイト”として来てもらう、など接点を保ち続ける努力をしたほうが効果的です。その間に、塾側も人物の見極めができますし、本人にとっても、塾の雰囲気を知ってもらったり、他の講師の授業の様子を見て学んでもらうこともできます。もちろん、テスト監督や採点アルバイトであっても、身だしなみや塾のルールなどは徹底して指導する必要があるのは言うまでもありません。小さな工夫ですが、是非一度試してみてください。

### 面接時の注意点

最大のポイントは、履歴書などの書類を確実に提出させることと、塾側も“記録を残す”ことです。履歴書のほか、在学証明書や身元保証人の書類など、必要な書類を今一度点検しなおして、事前に一覧にしておくといよいでしょう。

また、面接時は、自分の手帳やルーズリーフなどに記録するのではなく、統一した面接記録シートを作成して下さい。全員に同じ質問をすることができるのと、聞きもれがなくなるというのがその理由です。

面接の場面では、履歴書をもとに、しっかりと質問してください。学力テストの成績と簡単な面接で曜日の都合が合えば即採用、などというのは危険です。たとえアルバイトであっても、生徒に直接接する仕事を任せるのですから、ゼミの様子やサークル活動など、突っ込んで質問し、人物を見極めることが大切です。そして、これらは書面で記録を残してください。

### 採用前に行うこと

セミナーでお話すると驚かれることもありましたが、採用前に、授業見学、レポート、模擬授業を最低でも2回、通常3回程度行うことをお勧めします。

現在は、学力テストと面接で採用し、模擬授業などは採用後に実施しているという塾が多いようです。しかし、これらを採用前に行うことによって、指導法を学んでもらうだけでなく、出勤時のマナー、時間管理、着眼点、発想、質問の仕方、改善意欲など、相手をより確実に知ることができます。

また、これくらいのプロセスを経て採用された人は、ささいなことで簡単に辞めたりしません。簡単に採用された人は簡単に辞めていくのです。

### 採用直後の注意点

採用後は、細かな生徒情報をもれなく伝えて、塾のさまざまなイベント、ミーティングなどに積極的に参加させて、早く馴染んでもらえるように努めてください。また、しばらくは、塾長や教室長などが直接声をかけてあげるように気を配りたいものです。

日報を毎回提出させることはもちろんですが、必ずコメントを記入して返す、週に1度はそれをもとに面談をする、などの細かなフォローが必要です。

そして、このような面接時も、必ず記録をとるようにして下さい。採用面接時、模擬授業などの研修時の記録、本人の提出した授業見学レポート、採用後の面談記録などを、ファイルして管理していくことをお勧めします。きちんと講師教育、講師管理を行っている貴重な証となります。

### 学習塾における講師育成と管理

冒頭の「非常勤講師は社員よりもレベルが下か」という問いに戻りますが、子どもたちの教育に対する理念の深さという意味においては、塾教師を職業としている正社員には、確かにかなわないかもしれません。しかし、社員の教育次第では、彼ら（アルバイト講師たち）の意識も変わりますし、若い分、成長面も著しいことと思います。

学生講師、アルバイト講師なしで塾運営が成り立たないのであれば、社員は責任を持って、彼らを教育する義務があります。

採用面接、採用前研修、採用後研修以外でも、日報、面談、日々の声かけ、コミュニケーションでクリアーできる問題もたくさんあるはずです。

今年の入試も山場を迎え、春がやってきます。社員の異動や講師の卒業などによる出入りが多くなる時期です。

人事制度の見直し、新入社員・新人講師の採用、新人・中堅・ベテランの階層別研修、幹部層への部下指導研修など、やるべきことはたくさんあります。

忙しい中でも、よりよい塾作りのために、常に考え続けていきたいテーマです。この連載が、少しでもみなさんのお役に立てることを祈りつつ、筆を置きます。