

連載 学習塾のための人事制度・人材育成のポイント
第4回「アルバイト講師の人事・賃金制度を設計する」

株式会社新経営サービス
人事戦略研究所
小林 由香

前回まで、専任社員の人事・賃金制度について解説してきました。

しかし、ほとんどの塾は専任講師のみで運営を行っているのではなく、むしろアルバイト講師の比率の方が高いでしょう。直接生徒に接するアルバイト講師は、塾の大切な“商品”です。アルバイト講師の質が教室の質を左右すると言っても過言ではありません。講師の質を上げるには、やる気を引き出し、頑張った人にはそれに報いることのできるしくみ作りが必要です。そこで今回は、アルバイト講師の戦力化を実現する人事・賃金制度の設計について考えてみます。

頑張った人が報われる時給のしくみをつくる

みなさんの塾では、アルバイト講師の時給をどのように決定していますか？そして、どのようなしくみで、昇給を行っているのでしょうか。

新人講師とベテラン講師に同じ時給で働いてもらうケースは少ないでしょうが、担当するクラスによる負担の違いや、クレームの多い講師と成績を上げて実績を出している講師との貢献度の差を、時給に反映させて処遇を行っているのでしょうか。

図1は、アルバイト講師の賃金を分解したものです。大きく、「時給」と「手当」の部分とに分けられます。さらに、時給部分を3つに分解しています。

職務給・・・仕事の難易度で差をつける

一般に、低学年よりは高学年の方が学習内容が難しくなります。その分、授業の準備が大変になりますから、高学年担当者の等級を高めを設定するなどが一例です。受験クラスの担当になれば、入試問題の分析も必要となりさらに高いレベルが要求されますから、それに報いるという考え方です。

役割給・・・責任の重さ度合いで差をつける

アルバイト講師であっても、クラス担任をお願いしているというケースは、けっこうあると思います。その場合、役割給を加えます。他にも、自教室の教科主任として担当教科のアドバイザー役を務めていたり、トレーナーとして新人講師の指導を任せている場合などがあてはまります。

評価給・・・教室への貢献度で差をつける

人事評価、受講生アンケート、合格実績（成績実績）など、数値化できるもので計ります。

さて、ここで特徴的なのは「業務手当」の存在です。アルバイト講師から、「授業終了後、生徒の質問に答えているとあっという間に30分くらいたってしまう」、「熱心な講師ほど実質時給が下がる」という不満を大変多く耳にします。確かに、塾の仕事は、授業前後の打合せや生徒対応のために授業以外の拘束時間が長くなりがちです。その分は、アンケート支持率や成績実績にいずれ表れるものですが、

時間になれば割り切って帰れる仕事ではないことに考慮して、1出勤日ごとに1000円～2000円程度支給する方法を考えてみてはいかがでしょうか。小さなことですが、この点に配慮している塾はほとんどありませんから、待遇面で他社と差別化を図ることにつながります。

では、具体的に時給の組み立てを説明します。図2をご覧ください。このシステムでは、2等級までは総合給のみの固定給とし、何らかの役割を担当できるレベルになれば3等級に昇格します。

例えば、トレーナーを務める3等級の講師は、標準的な評価(すべてBランク)の場合で、 $1,500$ 円(職務給) + 500 円(役割給) + 200 円(評価給: 100 円 + 50 円 + 50 円) = $2,200$ 円となり、2等級のときよりも1000円アップします。もちろん、評価が高ければ、その分多く昇給することになります。例えば、先述の例で、評価ランクがすべてSの場合は、 450 円(200 円 + 150 円 + 100 円)の評価給が加算されるため、時給 $2,450$ 円となり、2等級のときよりもいっせいに 350 円昇給し、先ほどの標準ランクのケースよりも 250 円多く昇給することになります。人事評価、アンケート支持率、成績実績のバランス配分は、自塾の力を入れているところにウエイトを置くようにすればよいでしょう。

この賃金システムのポイントは、あくまでその評価期間の働きに応じて決定され、過去の実績や貢献にとらわれないことです。当然、何らかの理由で役割を外れるときは役割給は加算しませんし、評価が下がれば評価給は下がることになります。このように、講師の時給を既得権益にしてしまわず、その時々貢献度や実績に応じて支給するようにすれば、常に適度な緊張感を持って授業に臨むようになり、何年も前に作った予習ノートを使って毎年マンネリ化した授業を繰り返す講師は淘汰されていきます。また、何らかの役割を果たさないと時給が上がらないので、教室業務に対する姿勢も協力的になります。

評価は必ず全員に行う

さて、現状では、定期的にアルバイト講師に評価を行っている塾は少ないでしょう。「1年経ったから、そろそろ1000円上げておこうか」という根拠のはっきりしないケースや、「昇給する講師だけ、形式的に評価表をつける」という塾もあります。

しかし、先述のように、評価によって時給が上下するしくみを導入するのであれば、全員に対してきちんと評価を行わないと不公平になります。

このしくみを導入する際は、求める役割を明確にした等級基準書(第2回に参照)を作成しておくこと、何をどれだけできるようになれば昇格するのかをあらかじめ明示することによって、やる気を出させること、公平に評価を行うこと、が必要になります。図3はアルバイト講師用の評価表のサンプルです。「教室業務協力」や「業績関心」という項目があることに注目して下さい。このように、目を向けてほしい項目は、評価表に盛り込み明示することが重要です(図3)。

評価・面談によってやる気を引き出す

評価を行ったら、専任社員のとときと同様、必ず面談指導を行います。他業界においても、一般的に、正社員に比べ、パート・アルバイトの方が自己評価の甘い傾向が見られます。これは、少しでも時給を

上げたいから甘くつけるというよりは、会社から求められている働き、期待されているレベルを理解していないために起こることが多いようです。ですから、評価＝査定、面談＝査定結果を伝達する場、として捉えるのではなく、アルバイト講師を教育する絶好の機会として活用してください。塾としてアルバイト講師に求める働きを伝え、「何を」「どのレベルまで」できれば「いくら」時給が上がるかを理解・納得させて、目標を持たせるようにします。

特に、「受講生アンケートの支持率が低い」、「担当クラスの成績が低迷している」ケースは、教室の品質を左右する問題に直結しますから、具体的な解決策と一緒に考え、改善行動を実行させるように指導しなければなりません。

アルバイト講師は専任社員と違って出勤曜日が限られていますから、教室長は、講師の出勤日に合わせて、計画的に面談をスケジュールに落とし込んでください。

報奨金制度を活用する

さて、残念ながら、教室の業績にはなかなか目を向けてくれないのがアルバイト講師の現状です。そこで、専任・アルバイトの区別なく、教室目標を達成したら、全職員に報奨金を支給する方法も効果があります。一人当りはたいした金額でなくても、「全員に」支給することで、教室の一体感を引き出す十分な“しかけ”につながります。

例) 毎月末の生徒数目標を一人上回るごとに、一律500円支給する

講習目標を達成したら、全員に1000円支給する

アルバイト講師からよく聞く不満の一つに、「社員と同じ働きを求められるのに、自分たちには賞与などの楽しみがない」「生徒数が増えても減っても、自分たちには関係ない。負担が重くなるだけだ」というものがあります。アルバイト講師にも、教室業績に目を向けさせるしかけ作りを工夫してみることをお勧めします。また、支給する際、面倒でも、現金で手渡しの方が効果が大きいのでぜひ試して下さい。

図1

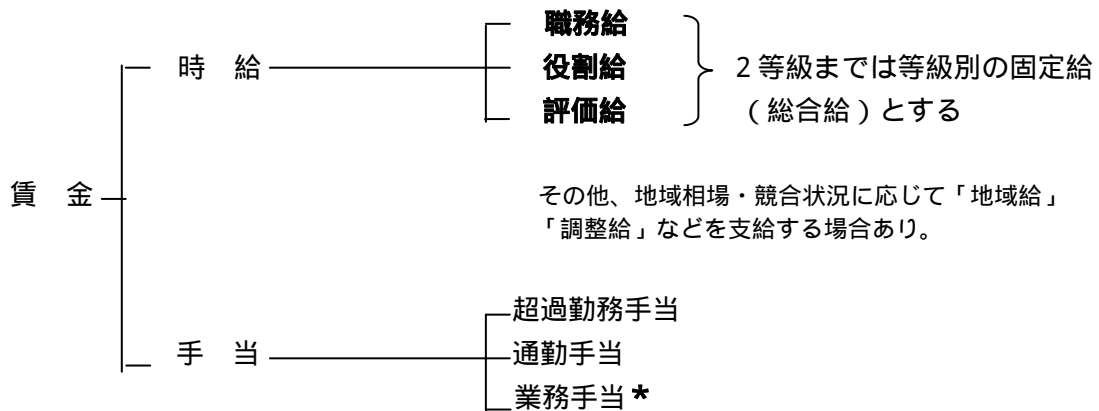


図2

資料1．総合給（2 等級以下対象）

| 2 等級 | 1 等級 | 試用期間 |
|-----------|-----------|-----------|
| 2 1 0 0 円 | 2 0 0 0 円 | 1 8 0 0 円 |

2 等級までは固定給とする

資料2．職務給（3 等級以上対象）

| 8 等級 | 7 等級 | 6 等級 | 5 等級 | 4 等級 | 3 等級 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 2 0 0 0 円 | 1 9 0 0 円 | 1 8 0 0 円 | 1 7 0 0 円 | 1 6 0 0 円 | 1 5 0 0 円 |

3 等級以上 役職を担当できるレベル

資料3．役割給（3 等級以上対象）

| | | | | | | | |
|-----|-----------|------|---------|-------|---------|--------|---------|
| 担任給 | 1 0 0 0 円 | 副担任給 | 8 0 0 円 | 教科主任給 | 5 0 0 円 | トレーナー給 | 5 0 0 円 |
|-----|-----------|------|---------|-------|---------|--------|---------|

資料4．評価給（3 等級以上対象）

| 評価ランク | S | A | B | C | D |
|----------|---------|---------|---------|-------|-----|
| 人事評価 | 2 0 0 円 | 1 5 0 円 | 1 0 0 円 | 5 0 円 | 0 円 |
| アンケート支持率 | 1 5 0 円 | 1 0 0 円 | 5 0 円 | 3 0 円 | 0 円 |
| 成績実績 | 1 0 0 円 | 8 0 円 | 5 0 円 | 3 0 円 | 0 円 |

各評価のランクに応じて支給する。

