

連載 学習塾のための人事制度・人材育成のポイント
第5回「講師採用と定着率アップの秘訣」

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

専任社員に引き続き、アルバイト講師の人事・賃金制度構築のポイントもご理解いただけたことでしょう。これで、制度としてはひととおり整ったことになります。

ところが、実際の学習塾現場を覗いてみますと、制度を活用する以前の悩みにぶつかることが少なくありません。採用したアルバイト講師がすぐに辞めてしまうという問題です。これでは、せっかくの制度を活かして「講師にやる気を出させる」どころではありません。今回は、講師採用のポイントと、定着率のアップをテーマに考えてみます。

優秀な講師を見極める方法

塾の講師とは、たとえアルバイトであっても、子どもたちの進路を直接左右する仕事です。生徒や保護者から見たら、専任社員もアルバイト講師も関係ありません。どちらも子どもの教育に携わる「先生」に変わりはないのです。ですから、どの塾も、少しでも「優秀な人材」を確保したいと考えるのは当然のことでしょう。

では、「優秀な人材」とはどのような人を指すのでしょうか。勉強の得意な人、有名大学に在籍している学生さんでしょうか。あるいは、人柄がよく明るいタイプの方でしょうか。確かに、これらは、塾の講師として必要な素養に違いありません。しかし、応募者が皆、偏差値が高く人格的にも優れた人物ばかりとは限りません。また、すべての条件を満たした人材だけが、あなたの塾にとって「よい先生」になるとも限りません。塾経営に携わる方々ならご経験があるでしょう。

まず必要なことは、あなたの塾が必要としている人材像を明確にすることです。難関校受験の専門塾ならば、ある程度勉強の得意な人でないと対応は難しいでしょうし、中学受験指導は、受験経験者が有利であることは否めません。一方で、補習タイプの塾であれば、むしろコミュニケーション力の高さを優先した方が、生徒のやる気をうまく引き出してくれるかもしれません。勉強ができて生徒の扱いがうまいかどうかは別の話です。ですから、求める人材像を明確にした上で絞り込み、優先順位をつけることが必要です。

そのためには、あらかじめ、採用後の配置を考えておくといよいでしょう。単に頭数を揃えるためだけの採用になっていないか、もう一度自塾のやり方を見直してみてください。対象者はどの学年なのか、どのレベルのクラスなのか、担当させる科目は何か？また、自塾の方針や地域カラーとの相性も見極めてください。同じ塾でも、教室（地域）が違えば保護者のニーズ、生徒の質がガラッと変わることも珍しくありません。

採用時の注意点

採用時に最も注意してほしいのは、学力だけで判断しないということです。勉強を教える塾ですから、基礎学力が必要なのは言うまでもありません。しかし、学力、出身大学名、専攻科目にばかりとられ過ぎない方がよいでしょう。自身は勉強が得意なので、生徒のつまずきに気がつかない、どこが理解できていないのかわからない、わからない子の気持ちに配慮できない、易しい言葉で伝えることができない、など、いろんな弊害もあり得るからです。

いい人材を集めるには、何よりも、募集期間を絞って、計画的、集中的に採用活動を行うことです。年中募集をしていると、何か問題がある塾だと見られ、イメージが悪くなります。また、一年中、新人講師を迎えていると、初期研修がおろそかになったり、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。募集期間を絞ることによって、採用時・採用後の研修も効率的に行うことができます。

さて、採用面接時、皆さんは、どのように質問し、記録をとられていますか。面接時は、統一した面接記録シートを使うことをお勧めします。これは、全員に同じ質問をした上で比較できるという利点と、聞き漏れを防ぐことができるからです。

そして、面接時には、欲しい情報はすべて聞き出してください。履歴書の趣味・特技欄は、応募者のセールスポイントを把握するだけではありません。音楽が趣味という学生さんに、「夜はバンドの練習があるので、補習はできません。」と言われたり、「夏休みはサークルの合宿があるので講習には入れません。」などと採用後に言われ、アテが外れることもあります。また、自宅生は、帰宅時間が夜遅くなることを理由に、親御さんからクレームが来て辞めさせられたケースもありますし、下宿生は帰省がネックになり、講習に入ってもらえない恐れもあります。履歴書をもとに、面接時にしっかりと質問して、塾側の求める条件と一致しているか確認してください。

また、応募者への質問ばかりでなく、自社のセールスポイントをしっかりとアピールすることも忘れないで下さい。何も規模の大きさや合格実績ばかりがPRポイントとは限りません。知名度や規模では全国展開している大手塾には勝てなくても、人事制度や研修制度でも十分アピールすることができます。「実力主義を採り入れていますから、頑張りに応じて時給が上がりますよ。」「研修システムが充実していますから、初心者でも心配ありません。」と、胸を張って言えるためにも、是非しくみ作りに着手してください。

図1は、ある塾の講師採用のプロセスです。ここでは、選考に十分時間をかけているばかりでなく、授業見学や模擬授業を通じて、その塾（担当する教室の雰囲気、そこで働く職員、生徒）の様子が、入社前にわかるしくみになっています。

この塾の特徴は、採用を現場任せにせず、本社で一定のレベルを測っている点と、アルバイト講師といえども、会社説明を本社主導で行っている点です。塾として必要なレベルをここで統一しています。

さらに、本社のみで採否を決め、最寄の教室に振り分けることもしていません。教室や

地域によってカラーがあることを考慮して、最終的にその応募者を採用するかどうかは現場の教室長に判断させています。そして、たとえその教室にマッチしなくても、優秀な人材であれば、他の教室で採用することも可能なしくみを採っています。

このくらいのプロセスを経て採用された人は、簡単には辞めません。ですから、たとえ条件が一致しても、1回の面接のみでその場で即決はしないでください。

すぐに辞められないためのポイント

「あの塾は先生がコロコロ替わる」という評判は、塾にとって致命的です。十分に時間をかけて採用したら、定着させ戦力化することに注力しましょう。

辞められないためのポイントを考える前に、逆に、どういう理由で辞めているのかを考えてみると、ヒントが見つかります。以下は、講師経験者から直接聞いた「生の声」です。

- ・事前にたいした研修もなく、いきなり授業を担当させられた。
- ・しっかりとした研修があるのは安心なのだが、研修が多すぎて大変。
- ・教えることには自信があったが、生徒とうまくコミュニケーションがとれず悩んでいる
- ・授業以外の仕事がこんなにも多いとは思わなかった。

これらの「声」から、すぐに辞められないためのポイントをまとめてみましょう。

生徒、講師陣も含めて、最初にすべて見せる

仕事の内容を細部まで説明する

最初は、自習室担当、補習アシスタントなどで“生徒慣れ”させる

指導担当者（固定の教育係）を決めておいて、相談しやすい体制にしておく

研修はスケジュールをあらかじめ知らせておく

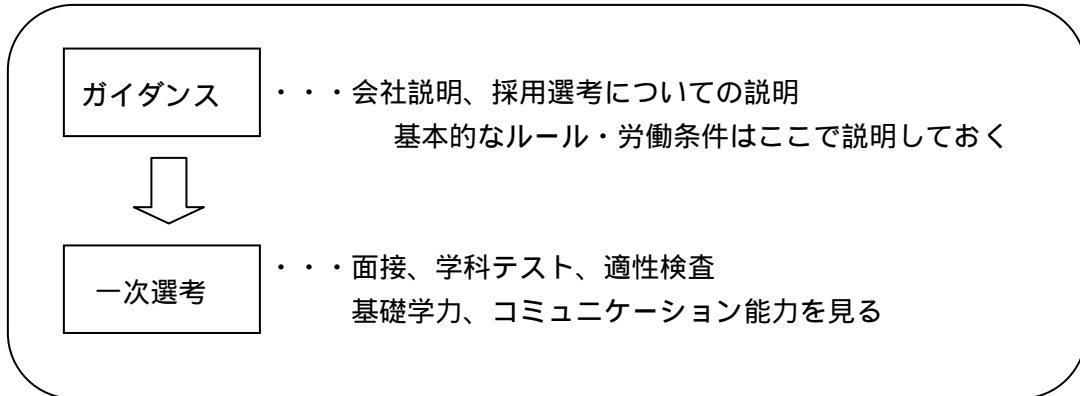
特に、 は重要です。一番多い不満に「自分は授業をするために雇われたのに、どうして、家庭への電話入れまでしなくちゃならないのか」、「門前配布（校門前でのチラシ配り）なんて社員の仕事だ」というものがあります。

しかし、実際は、多くの塾で授業以外にも業務が発生しています。家庭への電話入れや保護者面談、通塾指導や自転車整理のほか、時には営業活動への協力を依頼することもあるでしょう。問題は、これらを、事前にしっかりと伝えていないから起こるのです。講師としてやって欲しい仕事は事前に必ず伝えて下さい。内容をすべて伝えること、これらの仕事も評価の対象になること、評価によって時給が決まることをきちんと説明して、納得してもらうことが採用の大前提になります。

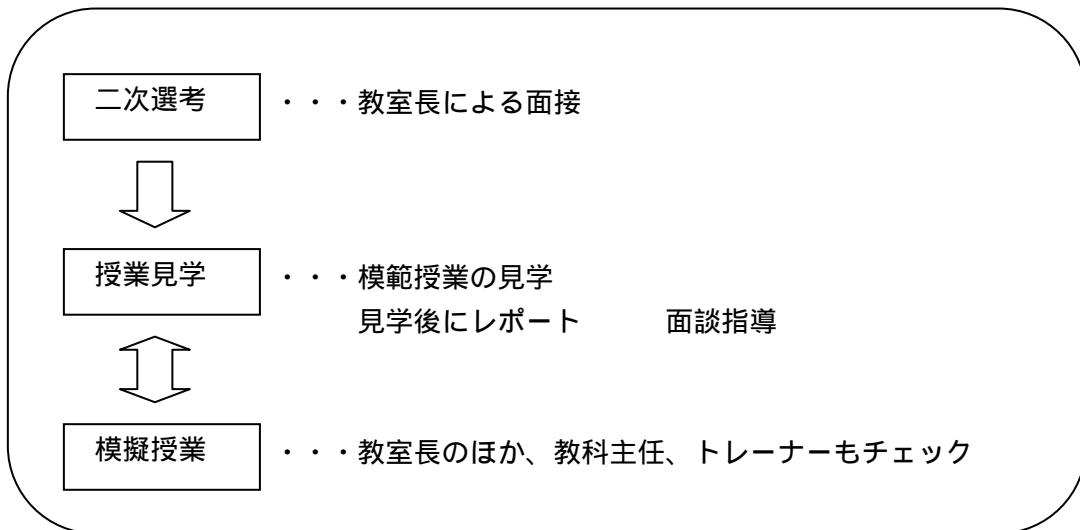
次回（最終回）は、新人教師（専任・アルバイト）の即戦力化と、職員育成の秘訣について考えます。

<図1> 講師採用の流れ

STEP 1 : 本社実施



STEP 2 : 各教室実施



STEP 3 : 本部へ連絡

