

**連載** 学習塾のための人事制度・人材育成のポイント  
第6回「新人教師の即戦力化と職員育成の秘訣」

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

これまで、人事評価・賃金制度設計を中心に、学習塾における人事諸問題の解決について解説してきました。連載最終回の今号では、他社との差別化につながる人材育成の方法について考えます。

**新人教師（専任・アルバイト）の即戦力化**

どんな仕事でもそうですが、最初は誰でも緊張しますし、慣れるには時間がかかるものです。塾の場合、社会人経験のない現役の学生さんが講師を務めたり、卒業したばかりの社会人1年生が専任教師として教壇に立ち、生徒から「先生」と呼ばれます。中途入社の方で、社会人としての基本はわかっている人でも、教務テクニックや生徒指導に関しては素人です。それでも、生徒から見れば、やはり「先生」なのです。学生だから、アルバイトだから、新人だから、という言い訳は通用しません。

では、このような新人教師を、一日でも早く“一人前の教師”にするにはどうしたらいいのでしょうか。

即戦力化に効果のあるポイントを、以下にまとめてみました。

1．固定の指導担当者（トレーナー）を決める

まずは、指導担当者（トレーナー）を決めましょう。社員が少ない教室では、講師にお願いすることも考えてください。また、必ずしも同じ科目担当者でなくても構いません。どちらかという、共通する出勤曜日が多い先生にお願いする方が現実的であり、効果も上がるでしょう。トレーナーを固定することにより、細かな相談もしやすくなり、人間関係にも早く慣れてもらえるでしょう。教務内容の指導よりは、「塾の一日の流れ」をつかみ、日常的な業務をマスターしてもらうことが中心になります。授業前の準備物、自転車整理や生徒のお迎え、欠席者対応、家庭への電話入れ、生徒が帰ったあとの教室清掃などです。これらは、思い切ってアルバイト講師に任せてしましましょう。連載第4回で、「アルバイトであっても、新人講師の指導を担当する講師には“トレーナー給”をつけましょう。」とお話ししたのはこのためです。

2．教育・研修を計画的に行う

次に、生徒対応・教科指導の研修を考えます。こちらは、社員が中心となって計画を立

てます。資料1は、ある塾の「研修スケジュール」です。ポイントは、短期・中期・長期に分けて到達目標を明確にし、その上で、取り組む事柄が細かく決められていることです。ただし、すべてを社員だけで行おうとせず、模擬授業のチェックや授業見学などで、講師をどんどん巻き込んでいくことをお勧めします。

こうして、この塾では、順調に行けば、「1年間で受験学年以外なら担当できるレベル」に到達します。そして、2年目で受験学年担当を目指させるために、長期計画の中に「入試問題の研究に取り組ませる」という項目があるのです。このように、計画的に行うことが重要です。

もうひとつ、注目して欲しい点は、「人事評価」や「昇給」など、研修と人事制度をきっちりと絡めている点です。研修によって知識、技術のレベルが上がれば、処遇もそれに伴いアップするのでわかりやすく、それぞれ単独で制度化するよりも、効果は表れやすいでしょう。

### 3．毎日の日報や面談による個別指導を怠らない

研修は、毎日行うわけにもいきません。そこで、日報を活用することを考えてください。1日1枚提出するタイプよりも、日報ノートをお勧めします。ノートの返却時には、必ずコメントを書いてください。このタイプのメリットは、以前の様子が振り返りやすく、本人の成長度が実感しやすい点です。また、講師と教室長の間だけで終わらせてしまうのはもったいないので、日報の中で気になる点や、他の講師にも参考になるような点に関しては、まとめてケーススタディとして活用するとよいでしょう。

また、個別にじっくり話す時間をとるように心がけてください。特に入社後1週間は、終業時に個別面談の時間をとって、毎日でも話してください。講師の不安を取り除き、塾の方針を伝える絶好の教育の機会です。

### 4．セルフチェックさせるしくみをつくる

教室長やトレーナーが忙しくても、自分で業務や取り組み姿勢をマスターできるしくみを作っておきます。資料2は「マスターチェックシート」（社員用）です。社員用、アルバイト講師用を作成しておき、入社したら渡しておきます。これから学ぶことが見渡せるので、意欲のある人は、周りに聞きながらどんどんチャレンジしていくことができます。研修スケジュールの中に組み込み、期限を決めて、本人と教室長がチェックする流れにします。

## 職員育成のポイント

さて、学習塾において最も重要な研修は、やはり、教務知識や入試情報に関するものでしょう。ただ、社員は本部で教務研修を受けるけれども、講師にはその機会のない塾が多く存在することが気になります。社員が受けた研修を、自教室で講師にフィードバックす

る流れを作っておいてください。

また、学習塾の研修は、教務知識や授業テクニックに偏るきらいがあります。もちろんこれらの研修が重要であることは言うまでもありませんが、一般のビジネスマンが学ぶ「リーダーシップ」、「マネジメント」などのビジネススキルを磨く機会が極端に少ないのが現状ではないでしょうか。

資料3は、一般企業の研修カリキュラム例です。学習塾業界は、他の業界と比べて若手管理職が多いにもかかわらず、残念ながら、これらの研修では遅れをとっています。ビジネスマナー、労務管理、モチベーションマネジメント、リーダーシップなど、特に意識して強化すべきポイントでありましょう。

塾内では、教務知識や入試情報など得意な分野でしっかりと研修し、ビジネススキルに関しては、外部講師の招聘や、専門機関の研修に参加させるのもひとつの方法です。

#### 制度を整えて、他社との差別化を図る

6回にわたり、学習塾のための人事制度・人材育成のポイントを解説してきました。連載を振り返って思うことは、人事制度の構築と研修（人材育成）とは、切り離して考えるよりもセットで考える方が効果的である、ということです。目指すべき姿を明確にして、制度と研修をうまくリンクすることを意識して下さい。

人事制度改革・人材育成の成功の秘訣は・・・

- ・頑張った人、会社方針に応えた人が報われる評価のしくみにする
- ・基準を公開することで納得性を高める
- ・評価の結果を教育のチャンスとして活かす
- ・面談指導で目標を持たせる
- ・社員・講師が将来ビジョンを描けるような研修システムにする

制度を整えて、他社との差別化を図りましょう。

## 資料1 研修スケジュール

### 短期的計画

「1週間で独り立ちさせる」

- ・初日、2日目 教科主任、トレーナーの授業を見学
- ・3～6日目 自習室、補習授業のアシスタントを経験させる。  
模擬授業で教壇に立てるレベルに鍛える
- ・7日目 習得度合のチェック、フォロー面談

—————▶ 入社時教育は修了。授業につかせる。

### 中期的計画

「2ヵ月で授業前後の基本的な業務ができる」

- ・教室業務の手伝いを通して授業前後の流れをつかませる
- ・週に1度の割合で授業見学を課し、トレーナーが授業チェックに入る
- ・業務の習得度合をチェックのうえ昇給し、試用期間終了につき正式な契約を締結する。
- ・場合によっては初期研修メニューに戻す

—————▶ 半期に一度、人事評価を実施して、面談する。

### 長期的計画

「1年間で、受験学年以外なら担当できるレベルにする」

- ・通塾指導、自習室担当の中心に据える
- ・入試問題の研究に取り組みさせる

—————▶ 教科主任、トレーナーへの登用を目指させる

## 資料2 業務マスターチェックシート(社員用)

### 【A 職場マナー・基本動作】

項目		本人チェック欄			教室長チェック欄		
		/	/	/	/	/	/
1	30分前出勤ができています						
2	教師にふさわしい服装・身だしなみができる						
3	日報を毎日提出している						

### 【B 教室管理】

		/	/	/	/	/	/
1	各教室の清掃手順がわかり、実行している						
2	受付に必要な、資料・パンフレットの管理ができる						
3	座席表・出席簿の管理ができる						

### 【C 教務・生徒指導】

		/	/	/	/	/	/
1	出勤までに授業準備ができています						
2	通塾指導・フロア管理ができる						
3	見やすい板書ができる						

### 【D 問合せ・入塾テスト対応】

		/	/	/	/	/	/
1	問合せ電話に対応ができる						
2	入塾面談に必要な資料をそろえ、保護者対応ができる						

### 【E 教材管理】

		/	/	/	/	/	/
1	コースごとの使用教材・カリキュラムを理解している						
2	テキストの配布手続きが正しくできる						

### 【F テスト業務】

		/	/	/	/	/	/
1	各コースの実施テストを理解している						
2	テストの採点処理が正しくできる						
3	成績表の返却を迅速に行っている						

### 資料3 研修カリキュラム

	テーマ	内容
第1講	企業と管理者	1. 管理者の役割と心構え 2. 信頼関係を築く 3. 上司・部下・他部門とのパイプ役を果たす 4. 管理者への期待 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. 企業の目的とは何か</li> <li>- 2. 利潤の追求</li> <li>- 3. 社会的責任の遂行</li> <li>- 4. 組織と管理者</li> <li>- 5. 管理とは</li> </ul> 5. 上司からの期待に応える <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. 補佐のしかた（上司との付き合い方）</li> <li>- 2. 報告のしかた</li> </ul> 6. 部下からの期待に応える
第2講	部下指導トレーニング	1. 部下指導に臨むにあたって 2. 部下指導の基本理念 3. 部下指導の技術 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. 叱る技術</li> <li>- 2. ほめる技術</li> <li>- 3. 考えさせる（引き出す）技術</li> </ul> 4. コミュニケーション <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. コミュニケーションの障害</li> <li>- 2. 効果的なコミュニケーション方法</li> </ul> 5. OJT <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. OJTとは</li> <li>- 2. 具体的な方法</li> </ul>
第3講	会議運営手法	⋮
第4講	問題解決手法と 職場改善計画	⋮
第5講	マネジメントと リーダーシップ	⋮