

新連載 事例に学ぶ「人事制度改革」成功の秘訣
第1回「スタートが肝心！「人事方針」の決定」

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

6か月にわたり、「学習塾のための人事制度・人材育成のポイント」を連載してきました。導入の手順や方法などの概要は、おおよそご理解いただけたのではないのでしょうか。

さて、今号から、新連載『事例に学ぶ「人事制度改革」成功の秘訣』をお送りします。前回までと違って、新制度を導入するまでの実際を、導入事例をもとに解説いたします。今回は、新制度を導入するに至った各塾の経緯・事情を踏まえて、どのようにしてスタートを切れればいいのか、一緒に考えてみたいと思います。

なぜ、人事制度改革を行うのか？

まず、人事制度改革に取り組もうとされている塾の動機は何でしょうか。私がお目にかかった経営者の方々は、「頑張っている社員（講師）に報いてあげたい」という気持ちからスタートしているケースがほとんどで、「人件費削減」のみを理由として人事制度改革を考えている経営者はゼロに等しいという印象を受けました。

従業員側は、人事制度改革と聞くと、「リストラ」「賃下げ」など、マイナスイメージを思い浮かべる人が多いようですが、実際はそうではありません。

どうやら、経営者が、従業員の労に報いようと思っけていても、それがうまく従業員に伝わっていないケースが多いのです。

では、実際に新人事制度を導入された塾経営者の方々は、どのような動機で、制度改革を始められたのでしょうか。みなさんの塾も、同じような悩みを抱えてはいませんか？

< A塾の場合 >

A塾は、地域密着で成長し、現在は校舎を8校運営する規模になりました。まだ創業して10年と、比較的若い塾であるということもあり、人事制度と呼べるようなはっきりとしたしくみはありませんでした。人事評価も行っていませんでしたし、昇給・昇格も塾長裁量で決定してきたのです。

しかし、数年前から生徒数も増え始め、それに伴い、新しい地域にも教室を展開し始め、社員数・講師数もみるみるうちに増えてきました。これまでは、塾長自身、自分ひとりで十分目が行き届いていたという自負もあり、人事制度について経営幹部と特に深く検討を加える必要性もなかったのですが、そろそろ塾長も、限界を感じ始めていたところでした。

そんな中、今春、創業以来、初めて新卒採用を開始し、いよいよ来春から新卒新入社員

を迎えることになりました。採用活動が進む中、ルール化された人事制度がないことから、幹部社員が学生からの質問に明確に答えられないシーンが見られたり、それを見た学生たちの表情に、不安の色が浮かぶことを塾長は見逃しませんでした。

このように、教室展開のスピードが増し、従業員数も増え、塾長の目が十分行き届かなくなってきたことと、今後、優秀な人材を確保するためには、納得性・透明感のある制度が必要だということに、塾長は気づいたのです。

A塾の場合、今現在、何もないところからのスタートです。塾長を筆頭に、数名の幹部が加わり、極力シンプルでわかり易い制度を作る方向でプロジェクトがスタートしました。

A 塾の人事制度方針

複雑なものでなく、誰にでもわかり易い制度にする
評価項目は絞込み、シンプルなものにする
評価者には、人事評価の研修を実施する

< B 塾の場合 >

B塾の経営陣からご相談を受けたのは、昨年秋でした。B塾は、小・中学生を対象にした進学教室のほかにも、高校部、個別指導部、英会話スクールなども展開する中堅塾です。決して給与水準も悪くありません。しかし、B塾では、若手層を中心に離職率が高く、人材定着が最大の課題となっていました。B塾では、人事・賃金に関する規定は整い、制度上は、問題のないように見えました。しかし、実際は、規定はあってもルールどおりの運用がなされておらず、制度に対する信頼性が失われた状態でした。このことは、新人事制度導入に際して、全社員を対象に行った「人事制度に関するアンケート」の結果にはっきりと現れました。せっかく人事評価があっても結果が開示されていないため、社員は自分の評価結果を知らされておらず、どのように自分の給与が決定されているかもわからない状態なのです。自塾の中で、将来ビジョンが描けないため、若手社員を中心に不信と不満が溜まり、早期に退職していく姿となって現れていたのです。

B塾では、これらの課題を踏まえて、以下のような3つの柱を立てて、人事制度改革をスタートさせました。

B 塾の新人事制度方針

誰が見ても納得性のある賃金制度にする
若手社員にも高収入の可能性のある実力主義を採り入れる
評価の結果をフィードバックする

< C 塾の場合 >

昨年、全国に教室展開をしているC塾の経営陣から、ご相談を受けました。ご相談の内

容は、頑張ってくれている社員に、会社として、何とか金銭面で報いてやりたいと考えている、とのことでした。しかし、一律に支給するのでは、会社の負担が大きすぎるし、一人当たりにとってはたいした金額でもなくなってしまう。どのように差をつけるか迷っている。また、そんなことをして、社員間がギクシャクするのではないかと過剰に恐れている様子でした。

C塾はその当時、人事評価を行っていませんでした。現状をお聞きすると、社員の給与は、教室の生徒数のみで決定してきたため、教務レベル、職務による違い、生徒の評判などを考慮していない、とのことでした。このような理由により、新人講師を指導する側も、指導を受ける側も、同じ教室に勤務しているのであれば、全く同じ給与という現象が起っていたのです。特に競争意識がないため、社内の雰囲気はよいとのことでしたが、反面、「ぬるま湯」状態になりつつある点も、経営陣は気がかりになり始めていました。

さて、お話を伺ううちに、別の問題点が現れてきました。C塾では、営業職と講師職がはっきり区別されているため、講師職は、ほとんど集客について考える必要がない、というのです。確かに、教務に専念できるメリットがありますが、最大のデメリットは、生徒集客は営業職に任せておけばよいため、講師職の営業意識が劣る点です。現に、集客への関心の薄さなどの弊害が目立ち始めていました。実際に子どもたちと関わる講師職は、ある意味、最前線の営業マンであるはずですが、それが塾の方針なのであれば、別に営業活動をしなくても構いませんが、少なくとも、営業意識は持っておいて欲しいものです。

ところで、C塾の講師職の営業意識が低いのは、C塾の講師の先生方の責任とばかりは言えません。なぜなら、C塾では、講師にそのような意識を持たせるための仕掛け作りをして来なかったのですから。

C塾では、従業員間のぬるま湯状態からの脱出 生徒集客への関心を向けさせる 頑張っている社員には金銭面でも優遇する、という大きな3つのねらいに基づいて、方針決定を始めました。

さて、C塾では、これまで人事評価を行ってきませんでした。ですから、突然、人事評価を始めること、しかも、いきなり数字で評価することには、経営陣も不安を感じていました。そこで、C塾には、次のような方針を提案しました。

C塾の新人事制度方針

生徒集客を意識できるような人事評価を実施する
人事評価は、当面は給与には直接反映させない
全社説明会を実施し、社員の不安を取り除く

人事評価を導入するものの、最初は給与には直接反映させない方針にしたのです。直接的に給与に反映させなくても、評価を行うことで、意識付けすることをねらったのです。また、社員を集めて、制度導入について丁寧な「説明会」を実施することをあらかじめ確認しました。

人事方針の決定

今回登場していただいた塾は、創業して半世紀ほどの老舗塾です。これまでは現行制度で特に大きな問題はありませんでした。しかし、少子化でパイの取り合いが必至な中、ますます競争激化になることは容易に予想され、生き残りをかけて、創業以来不変であった人事制度を改革する決意を固められたのです。

同様のケースは全国で見られます。これまで何の不都合がなくても、従来のやり方を今後も続けて、うまくいく保障はないのです。

以上のように、塾によって現状はさまざま、抱えている課題もさまざま、そして、人事制度刷新を考えた動機もさまざまです。ひとつ言えることは、あなたの塾で抱えている課題を解決するために、人事制度を見直すのだということです。ですから、まずは自塾の問題点を正確につかむことから、始めてみてください。