

新連載 事例に学ぶ「人事制度改革」成功の秘訣
第2回「等級基準書・評価表を作成する際のポイント」

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

前号では、「人事方針の決定」に際してのポイントを整理しました。人事制度を見直すのは、自塾の抱えている課題を解決するためのひとつの手段であり、まずは、自塾の問題点を把握することから始めていただくことをお勧めしました。

今号は、実際に等級基準書・人事評価表を作成する際のポイントについて、事例をあげて解説します。

等級基準書の作成

「等級基準書」をすでに作成されている塾は、比較的少数です。特に等級基準を持っていないか、給与のための等級・号俸がある程度のところがほとんどのようです。また、「とにかく、評価表だけ作って欲しい」という塾もありました。

等級基準書とは、社員を職責や役割のレベルに応じて、いくつかのランク（等級）に分類するものです。それぞれの等級に、職種ごとの職務要件や能力水準を設定します。等級基準書をつくる目的は、会社の期待する像、目指してほしい姿を社員に伝えることであり、メリットは、社員一人一人の目指すべき方向性が明確になることです。これがないと、どういう仕事をマスターすれば、どのようなポジションに就けるのかが社員にはわかりません。逆に、基準書を公開して明らかにすることにより、例えば、教室長を目指すのであれば、どのような仕事ができないといけないのか、何をマスターすれば教室長になれるのかがわかるため、社員は具体的に行動を起こすことができます。まずは等級基準書を作成して、それを基に人事評価表を作成する必要性をご理解いただけたらと思います。

< A塾の場合 >

A塾は、成長著しい大手塾です。特にここ数年、教室数も順調に増え続け、今では上場を目指すレベルにまで達しています。中小規模の学習塾から見れば羨ましいような展開ですが、急成長中の大手塾ならではの悩みがあるのです。それは、会社（塾）の成長に人材の成長が追いつかないことです。会社の方針でどんどん教室展開を進めても、教室長を任せられる人材が見つからないのです。「この人に任せたい」と思う人材は、「自分は一教務職として授業に専念したい」と言い出し、教室長への昇進を辞退されてしまうありさまでした。A塾では、このような人材をどのように処遇すればいいのか悩んでおられましたので、私は、当初、「専門職」制度を設けることをお勧めしてみました。

教務専念型の社員にも2通りあります。ひとつは、一切の役職に就くことが嫌なタイプ、もうひとつは、数値責任を負う「教室長」は荷が重いと、気後れしてしまうタイプです。前者はさておき、後者は「教科長」や「入試リーダー」などを任せれば、生き生きと活躍してくれるケースも珍しくありません。

さて、結論から言いますと、A塾は、この専門職制度を導入することを見送りました。理由は、A塾では、総合教育企業として会社を大きくしていくために、事業所の運営を任せられる人材を何よりも必要としていたからです。その責務を任せられる人材を評価すると、この時点で腹を決めたのです。

A塾の方針を受けて、私は次の点をポイントに、制度策定に取り組みました。

A塾の等級基準・人事評価表作成上のポイント

等級基準書・人事評価表は、教務力 生徒集客力 校舎運営力の3つの観点から、バランスに考慮して作成する

これにより、A塾にいる以上、教室運営・生徒集客にも注力しないと、教務力だけが優れていても等級は上がりませんでした。給与については次回に解説しますが、等級が上がらなければ、昇給も頭打ちになるため、いわゆる“教務オタク”は淘汰されていくことになります。

学習塾では教務指導力が重要なことは言うまでもありませんが、教務専念タイプの社員をどのように処遇するかは、塾の方針で決めればよいことです。A塾の場合、この機会に自塾の方針を明確に打ち出したことにより、A塾で教師を続けるために必要な実力・姿勢が伝わり、じわじわと社員の意識に変化が現れてきつつあります。

< B塾の場合 >

B塾も、同じ悩みを抱えていました。事情が異なる点は、B塾の場合、すでに教科別プロジェクトを組み、各教科に責任者として「教科リーダー」を任命していたことです。

さて、問題なのは、その「教科リーダー」のイメージがあまりよくないことでした。もともと、勤続年数は長いですが、教室長には適していない年配の社員を「教科リーダー」に就けた経緯があり、“窓際族のポスト”というイメージが社内に定着してしまっていたのです。そのため、せっかく優秀な若手社員を抜擢しても、却って本人にとっては不本意な処遇と写り、退職して他塾へ再就職してしまうケースまで出てきてしまったのです。

そこで、私は、B塾の経営陣に次のようなプランを提案しました。

B 塾の専門職に関する新プラン

教科責任者のネーミングを変えて、イメージを一新する

教科責任者の位置づけ（等級、職務内容、責任基準）を明確にし、社内に周知する
教科責任者の待遇を教室長と同等にする

「教科リーダー」は「教務マネージャー」に名称を変え、再スタートしました。「教務マネージャー」は教室長と同じ等級（4等級）とし、教室長と同等の責任と待遇を与えました。等級基準書（資料1）で「教務マネージャー」の職務を明確にした上で、思い切って若手で優秀な人材を抜擢し、意図的に社内のステイタスを高めることに成功しました。

資料1 等級基準書（教務マネージャーの部分）

【教務マネージャー・4等級】

- ・統一模試（年6回）の計画を立案し、作成担当者を指導している
- ・週末テスト（月4回）の実施計画表を作成し、平均点管理を行っている
- ・通年カリキュラムの作成を行っている
- ・春期・夏期・冬期講習のカリキュラムを作成している
- ・春期・夏期・冬期講習の使用教材を選定している
- ・各種特別講座（夏期合宿、正月特訓など）の教務内容を立案・管理している
- ・拠点教室実施の特別講座の担当をしている
- ・各単元の補助プリント作成を指示し、教科ごとの管理を行っている
- ・新人教務職の教科指導を立案し、指導している
- ・受講生アンケートの結果を分析し、教師指導を行っている
- ・入試問題分析を行い、教科ごとの入試情報収集を行っている

・
・
・

人事評価表の作成

さて、次に評価表を作成します。等級基準書が、会社（塾）が、社員に対し「やって欲しいこと」、「力を入れて欲しいこと」、「目指して欲しい姿」を表したものですから、評価表は、その基準書をもとに、自塾の社員を評価する成績表であり、また、今後、その

社員にどのように成長して欲しいのかを、伝える教育ツールでもあります。

例えば、先述のA塾では、資料2のようなバランスで、評価表を作成しました（本部社員は除く）。

資料2 等級別評価バランス

等級	職位	職務評価バランス		
		教務力	生徒集客力	校舎運営力
4等級	教室長	2	4	4
3等級	教室主任	3	4	3
2等級	教務職	4	3	3
1等級	教務職	5	3	2

A塾は、半年に一度、人事評価を行い、教務力 生徒集客力 校舎運営力のバランスを確認します。この際、評価を行うだけでなく、その結果に応じて、各社員のウィークポイントを研修で強化します。5等級以上の教室長は、～ のいずれかの強化責任者となり、研修を担当するしくみです。

この、教務力 生徒集客力 校舎運営力のバランスを重視した人事制度を導入して以来、徐々にではありますが、A塾の人材育成力は高まってきています。

入社時に、どのような人材を求めているのか明確に示すことができるようになり、新入社員の離職率も改善されています。

自塾に合った人事制度を整えることは、人材育成に直結します。ポイントは、等級基準書を作成することによって自塾の方針を明確にすること、定期的に人事評価を行い、その結果を踏まえて社員の能力向上に活かすよう努めることです。