

賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流<第1回>

明光義塾の正社員教室長1名体制による運営

——教育サービス業界の特性を踏まえた人事労務管理——

明光ネットワークジャパン

少子高齢化やグローバル化、労働法制改正の動きなどを背景に、企業の雇用・労務管理のあり方や賃金・人事処遇制度見直しの動きがでてきています。今月号から新たなシリーズとして、先駆的な取り組みを行っていたり、いち早く人事諸制度の改革を進めている企業や労働組合の事例を随時、取り上げます。

教育サービス事業を行う株式会社明光ネットワークジャパン（東京都新宿区）は、個別指導塾「明光義塾」を運営し、フランチャイズおよび直営教室を全国展開することで知られる。約200教室ある直営教室には、正社員の教室長が一人で教室運営業務全般を担当し、生徒募集から講師のマネジメント、基本的には売り上げ管理などの幅広い業務をこなしている。正社員1名体制のなかで、複雑な人間関係への対応や教育と経営の両立が求められる職場に耐えうる人材をどのように採用・育成し、どういった処遇・労務管理を行っているのだろうか。同社の植村友一・人事部長を訪ね、同社の人事諸制度や運用実態、教室長を取り巻く労働環境などを取材した。

直営&フランチャイズ教室を全国展開

二〇一三年八月現在、明光義塾は全国に約二一〇〇教室を数える。このうち、直営の教室が約二〇〇教室、そのほかの九割強はフランチャイズ教室となる。教室は通常、教室長一人とアルバイト講師二〇〜三〇人で運営しており、一部の直営教室に新入社員などが

「株式会社明光ネットワークジャパン」概要

2013年2月28日現在

本社：東京都新宿区西新宿
設立：1984年（昭和59年）9月
資本金：9億7,251万円
社員数：491人（連結）

事業内容：個別指導塾「明光義塾」の直営及びフランチャイズ展開、明光サッカースクール事業（プロコーチが指導するサッカースクール）、早稲田アカデミー個別進学館事業（高学力層向け個別指導塾）、明光キッズ事業（長時間預かり型学習塾（学童保育）、未来キッズクラブ事業（アート教育のアブラカドゥードルと英語教室の明光アルク英語スタジオ）、韓国人生徒向け個別指導塾（MEIKO PLUS ACADEMY）、医系大受験専門予備校（連結子会社 東京医進学院）、模試及び教材販売、学内予備校運営（連結子会社 ユーデック）

教室数：2,097教室

副教室長として配属されている。

「教室はフランチャイズが主体だが、教育分野はラボで商品開発ができるわけがないので、直営教室にて新商品や新しい教育ノウハウを試行して、講師スタッフおよび生徒・保護者からのリアルな反応を確認することが欠かせない。そこでの検証を経て、順次フランチャイズ教室に全国展開していく方式を採用している」

直営教室は現在、北海道、仙台、熊本、東京、名古屋、大阪の大都市圏の各エリアに複数展開して、検証機能を兼ねている。今後も直営教室は概ね現状維持したうえで、フランチャイズ教室を増やしていく方針だ。

まずは教室長として明光義塾に配属

同社の正社員は現在、約四五〇人（単体）。うち、直営教室の教室長（および



明光義塾の授業風景（明光ネットワークジャパン提供）

び副教室長）が約二五〇人。それに後述するエリアマネージャー二五五人が教室運営業務に直接携わる。そのほかの正社員は、総務・人事などの管理系や教務・プロモーション・研修などを担当する本部スタッフに加え、送迎と学習付き学童保育「明光キッズ」、高学力層向け個別指導塾「アート教育」、サッカースクールなど新たに進出する教育事業領域の業務に就いている。

同社に入社した社員は、「現場である『教室』に教育の基本となるすべてが凝縮されている」との考えから、新卒・中途問わず全員が副教室長としてのトレーニング期間（新卒は半年〜一年、中途は三カ月）を経て、まずは教室長として各地に配属される。

その後、三、四年経つとエリア内の複数の教室長をまとめる「チームリーダー」を担当。チームリーダーとして

マネジメント力を身につけた五年目あたりからは、「エリアマネージャー」として、一〇教室ほどあるエリアの教室長たちの指導・サポートを行うか、フランチャイズ教室を総合サポートする「スーパーバイザー」もしくは本部署のサポート部門でスタッフとして働く道を選択する。その後、「エリアマネージャー」や「スーパーバイザー」を五年一〇年ほど経験すると、さらに広範囲の直営事業業務を担う直営事業部長やフランチャイズ事業のブロックを統括する「ブロックマネージャー」や「FC事業部長」、サポート部門の課長・部長職などに昇格する道が開かれている。

職責に応じて一〜六等級に分類

同社の人事処遇制度は、職責で一〜六等級に分けている。一〜三等級は一般社員（教室長およびチームリーダーなど）、四等級は監督（係長相当職）、五等級が課長職（ブロックマネージャーを含む）、六等級は部長職（事業部長を含む）になる。実際には、エリアマネージャーとスーパーバイザーは、担当する教室数やエリア範囲など役割責任が拡大していくので、四等級と五等級にまたがる。一般的な昇進モデルは、一等級の教室長からスタートして大体五〜七年で三等級まで上がる。そこから四等級に昇格する際には昇給幅を少し大きく設定。その後、五等級、六等級時に上がる時も同様になっている。ちなみに、中途採用者の入社時の格付けも、最初は新卒社員と同様、一等級からスタートする。ただし、昇格スピードは早めにして、バランスを取って

いる。

賃金制度は年収管理方式を採用

賃金制度は二〇〇七年から年収管理方式を採用している。社員の等級に沿った年収総額の約四分の三を一二で割った額が月例賃金となり、残りの約四分の一を二で割った額が夏冬の賞与となる。

毎年の昇給額については、現行制度を導入する際、月例賃金の賃上げペースを経常利益と当時の世間相場を勘案したうえで設定した。その後、前年のベースを基準に、同業他社の動向や物価など毎年の世の中の傾向を鑑みて微修正する考え方でペースを定めてきている。

業績と行動で評価

目安となる会社業績に応じた賃上げ率（原資）が決まったら、評価に応じた昇給額を決めて配分する。評価制度は業績評価と行動評価の二つで構成。前者は文字通り、業務上の数字（あるいは定量業績）が評価されるもので、後者は各人の行動面をみる。年二回の賞与については、業績部分の評価を一〇〇%反映させ、年一回の昇給・昇格に関しては、業績部分を七五%に圧縮し、行動面での評価を残り二五%分に加えて決めている。

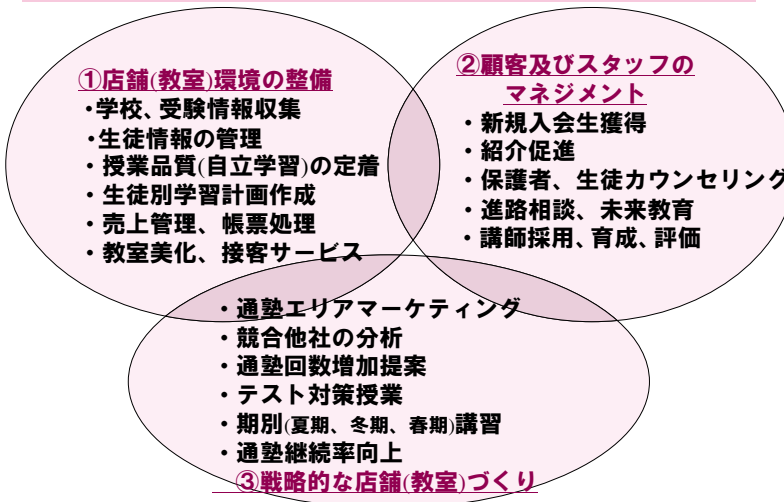
「会社業績に照らして大元になる賃上げ率を決めたら、平均となる評価の昇給額をX円と定める。それから、『Aさんは平均評価より上だから』あるいは『Bさんは平均評価以下だから』というように昇給額を決めていく。最低評価の場合は、昇給なしの場合もある。

基本的には、絶対評価の考え方を採っている。みんなの業績達成が目標を上回れば、それに応じて人件費が計算されることになるし、下回れば予定した原資以内で済むことになる」

教室長を例にとると、一次評価はエリアマネージャー、二次評価は事業部長が行う。業績評価は、単に入塾した生徒数だけではなく、売り上げと利益、授業以外のテスト等の販売額などもすべて合計して点数化したうえで、そこから数字には表れない「前年に比べて伸びが著しい」とか「確かに生徒数など高水準だけれど前年より業務の品質が落ちてきている」などの過去からの動向も加味する。他方、行動評価は生徒や講師、保護者への対応力や、スケジューリングに沿った計画的な運営の実施、問題が起きた際の検証やリスク回避の後工程などの項目をチェックしている。数字に表れない部分については、エリアマネージャーの経験上、数字の達成具合をみれば「これは必ずしも計画的に出た業績以外の原因がありそうだ」とか「日頃の取り組みが実を結んでいる」などの勤務状況がおおよそ判断できるといふ。

「たとえば、各教室には小学生から高校生まで生徒が入会しているが、学年が上がるほど授業料は上がってくる。単に業績だけを求めて、営業面だけに着目す

図1 教室長の業務内容（役割）

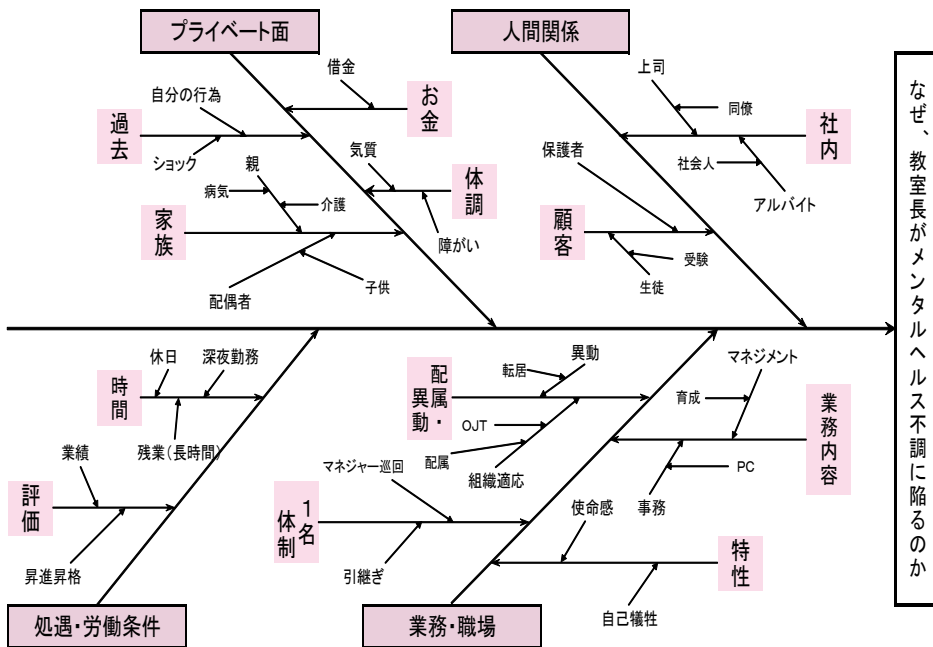


教室長の三つの役割

明光義塾では、教室での管理業務と授業を受け持つ講師職を完全に切り分けている。教室長が授業を行うことは基本的にはなく、①教育②営業③経営——が任務になる(図1)。具体的にみていくと、①の教室環境の整備(教育)は、学校の担任教師が日常行う

ることは生徒にとっても教室にとってもよろしくない。評価は数字だけを考慮し過ぎてはいけない。額面通りには付けられない。あくまでも『業績七五%・行動二五%』だが、実質、業績と行動は半々ともいえる」

図2 特性要因図



なぜ、教室長がメンタルヘルス不調に陥るのか

うな学級経営をイメージするのわたりやすい。明光義塾の生徒は必ずしも高学力の生徒ばかりではなく、また自ら進んで勉強する習慣がまだ十分に備わっていない生徒も少なくない。このため、生徒が楽しく通える場所にするこが業務の重要な部分になる。

塾は生徒が入会・退会していくからで、一年間で何人の生徒に通ってもらえるかが大事な指標となる。②の顧客およびスタッフのマネジメント(営業)

とは、そうした指標をめざして入会営業を行うことを指す。また、アルバイト講師の採用・育成・評価についても基本的に教室長の仕事となっている。「講師の採用については、会社が決めたルールはあるが、教室運営のなかで、どういった講師に来て欲しいかは教室長の判断が重要視される。育成も、全社的な講師向けの集合研修などがあるが、生徒への対応や指導などについては各教室でミーティングを行って対処する。評価は

いかに教室に貢献して来ているかという意味で、授業担当数をはじめ、商品の販売促進のチラシ配布や各種イベントへの参加、講師同士の勉強会の出席なども指標化されている」

③の戦略的な教室づくり(経営)は、エリアマーケティングや、定期テスト時の対策授業とか夏期講習・冬期講習・春期講習などの期別講習による付加価値の向上が中

心になる。マーケティングは、塾に来ている保護者や講師から他塾の情報を聞いたり、近隣にある塾の情報を基に教室運営の改善の糸口を探すことなどが該当する。

教室長を取り巻く人間関係

教育サービス事業は、他のサービス業と異なる側面を多く持つ。さらに、個別指導の明光義塾の教室長業務は教育サービス業界では特別なもので、集団指導の他塾はもろろんのこと、同業の個別指導の教室長とも異なる部分が少なくない。明光義塾の教室業務の特徴については、図2の特性要因図がわかりやすい。目立つ項目をみていくと、まず上段右側の「人間関係」は、どの業界・企業にもあることだが、教育サービス業界は顧客が小・中・高校の生徒で、とくに一〇代前半から半ばくらいまでの多感な子どもが過半数を占めることで他の業界と異なる。

「基本的に塾に通うことを含めて、自ら勉学に励むのがまだ苦手な生徒が少なくないので、たとえば中学一年生でも、持ち物を含めて授業の準備がちゃんとしていない生徒もいる。学校には元氣に行けないが明光義塾には自分から好んで通う、という生徒もいる」

一方、社内の人間関係が複雑なもの特徴だ。直営の教室長には中途採用者も多く、職歴や年齢がさまざまな教室長が同じエリアにいることは当たり前で、新卒・中途の別なく同様に教室長を任せられる。社歴としては先輩の二〇代の女性教室長に、中途採用で入ったばかりの三〇代の男性教室長が悩みを相談することが難しい場合もある。仕

事のキャリアは変わらなくても人生のキャリアが違うなかで、互いに相談する関係をスムーズに構築するには努力が要る。

アルバイト講師の存在も大きい。教育業界には一〇年、二〇年の長期にわたってアルバイト講師をしているベテラン講師がいて、明光義塾でも多くは大学生のアルバイトだが、約二割は社会人講師が働いている。教室運営上、ベテラン講師に頼るところは大きく、実際に彼らがフォーマル・インフォーマルともに講師間のまとめ役になってくれたりもしている。その一方で、大体一つの教室に長く働いているため、新人教室長への厳しい教育係になることが多い。

「もちろん、すべての講師が厳しいわけではないし、労ってくれることも多いだろう。それでも新卒の教室長がコミュニケーション上、勉強させてもらえるのは社会人をはじめとするベテラン講師のケースが多い。新しく配属されると、教室長本人の努力なしに自然には受け容れてもらえず、悩みこんでしまう女性教室長もなかにはいる」

今までの自分をリセットして臨むことも

左上の「プライベート面」では、まず「金銭的悩み」が特徴的だ。教室経営の人材を募集すると、中途採用のなかに起業者やフリーランスを求めて苦労した経験者が入ってくる。金銭的な悩みなどの事情がその人のメンタルヘルス不調と関係するケースもある。

過去の自分の行動と照らし合わせて悩む人もいる。普通の仕事ではない聖

職ともいえる教育業界だからこそ、自分の過去の経験や行動を振り返って、自分を正していかないといけないというセツとする人もいる。

勤務のある日は、家族と生活リズムが合いにくいことを許容している。明光義塾の就業時間は一三時～二二時。基本的にタイムマネジメントを徹底するなどサービス残業を禁止しているが、帰宅時間はやはり二三時近くなることから、子どもや配偶者とゆつくり話すことが難しい状況を経験している。

生徒と保護者双方の気持ちを考えて

右下の「業務・職場」にも教育業界特有の事情がある。業務内容は、教育でありながら営業色が強い仕事のなかで、顧客との関係の複雑さがポイントになる。

「たとえば、入会を考えてもいないのにスポーツクラブの受付の門を叩く人はあまりいない。でも学習塾は、はじめはそのサービスをまだ受けようかどうか迷っている生徒が、もつといる。いろいろを考えている保護者と一緒に塾を訪ねて来る。サービスを受ける生徒である当人自体は『本当に通わないといけないのかなあ』と考えている状況からスタートする。学習塾を必要だと考えている保護者と、まだ通うことが動機付けられていない生徒の間で悩むことになる」

「自己犠牲」と「使命感」も塾ならではの悩み。気がつく子どもをものごとを一心に考えてしまうようになってくる。「自分の子が悩んでいた学校で苦しんでいたら、仕事の手が付かなくなったりする。それと同じで、教室長の

場合、教室に通う六〇～八〇人くらいの生徒全員に同様の思いを抱いてしまい、結果的に自分のことよりも生徒のことを考える時間が長くなる」。原則、正社員は教室長一人しかいないので、責任の重圧感も強くなってしまう。

マネージャーへの登用だけがキャリアアップではないことも

冒頭に記したようなキャリアアップの道を開いても、教室長の納得を得られないことも多い。チームリーダーより上がると現場での生徒対応がなくなってしまうからだ。

「教室長のなかには『生涯現役で』という考え方の人が多く、過半数を占めるかもしれない。その人たちに『教室長の経験を活かして、マネジメント職や本部職への異動はどうでしょう』といっても納得しにくい。とはいえ、会社としては教室の業績や生徒の成績が停滞しているのは放っておけないし、かといって新しい生徒も講師もやってくるという内部環境の継続的な変化や、競合他塾も攻勢をかけてくるという外部環境の変化のなかで業績を上げ続けるのは簡単なことではない。実際、長期間教室長を続けていくことは簡単なことではないし、ベテランになったら蓄積したスキルやノウハウを全体に換言するポジションに就いて欲しいと感じる。その人たちからすれば、『教室長を辞める＝現役でなくなる』といった感覚で、現場にいながらキャリアを追求する道を強く求めているに違いないと思う」

営業視点と教育者視点を併せ持つ感覚

「処遇・労働条件」に目を移すと、就業時間が特殊なことから、情報の閉塞感が生じることもある。教室長は直行直帰で家と教室を往復しているため、気分転換などがうまくできない人にとってはかなり辛い。実際、気分転換といっても難しく、二三時過ぎから友人などと飲みに行こうと思っても、その時間ではもう二次会なので参加しにくい。ワーク・ライフ・バランス以前に、自分の日常のライフイベントに参加できなくなっていくこともストレス要因になるかもしれない。

自己矛盾を抱えながら評価を追求することにもなりかねない。評価内容は先述した通りだが、生徒の成績アップや受験合格率だけを直接的に評価するものではなく、基本的には、顧客満足の結果として達成される生徒数と売上げ・利益が指標となる。結果、「経済的・営業的数値を追求する自分と、教育的・情熱的に責任を果たす自分が混在することになる」。

新卒は女性、中途は男性が大半を占める

さまざまな職務を担う教室長の平均年齢は約三〇歳と若い。ここ六、七年、新卒・中途ともに年間二〇～三〇人を採用しており、それぞれ特徴がある。

新卒は約八割を女性が占める。「仕事は教室の経営と営業に力点が置かれる」と説明しても、自分なりの教育観を実現したい一心で応募してくる人が多い。他方、中途社員は、「母親」とい

う消費者としての目線がしっかりしている顧客に、カタチのない商品を販売していくビジネスの大変さを理解したうえで応募してくる」結果として、教室長の勤務構成は、二〇代は女性中心、三〇代は男性中心となっている。

厚生労働省は一〇月二九日、平成二二(二〇一〇)年三月に卒業した高校生、大学生など新規学卒者の三年以内の離職率を公表した。それによると、大学を卒業して就職した若者のうち、三人に一人が三年以内に勤め先を辞めており、業種別では「宿泊・飲食サービス業」に次いで「教育・学習支援業」の離職率が高く、五〇%近くに達していた。そのなかで同社の新卒入社三年を経ての退職率は約四〇%であり、決して低いものではないが業界では優れている。仮に三〇人採用すると三年後には二〇人程度になる。中途採用者の三年後の退職率はやや低く一〇～二〇%程。ストレスフルな業界特性があるなかで、必ずしも離職がなくなるならないのが現状だ。

それでも、同社は長時間労働対策や後述するメンタル対応などの地道な取り組みを重ねており、その効果はかなり現れてきている。

「教育サービス業界は勤務時間の関係から、深夜残業を含め恒常的に労働集約的な業界であり、当社も過去に労働基準監督署から指導を受けて不払い賃金を遡及したこともあった。その後は長時間労働の改善とサービス残業の撲滅に取り組み、教室長の残業時間は、月平均で二五～三〇時間ぐらいと他の業種レベルに落ち着いてきた。休日も出勤した場合はできる限り、振替

休日を取得してもらうような労務管理に努めている」

植村部長が同社に入社した九年前には年間の退職者が現在の倍近くいて離職率も二割近かった。今は社員数が増えているなかであって、退職者は半減し、離職率も一桁台にまで下がった。過去に多かった休日とか労働時間などの労務関係を主な理由とする退職も極めて減少傾向にあるという。

「いま離職理由で多いのは、生徒一人ひとりに細かくスポットを当てて教育的な思いと月単位、年単位で目標を立てなければならぬ営業の視点の狭間に悩むこと。一人ひとりに深掘りしていく意識と、教室としてまとめて利益を上げねばならないことが微妙に影響して教育と営業の因果関係がつきにくい。男性は中途採用者が多く、比較的営業にウエイトがかかっているのので、個々の生徒のこともっと深掘りして考えて欲しいといわれる。他方、女性は新卒採用が多く、個々の生徒に関心が偏ってしまい、経営的な取り組みがうまく行かない。この両立が求められるのは、教育サービス業界の宿命だが、本当に難しい」

メンタルヘルスケアによって スムーズな転進へ

こうした状況のなかで、メンタルヘルスのコントロールに悩む社員も少なくない。昨年までの直近四年間で、何らかの悩みを抱えて産業医面談を受けたのは社員の一割に近い。面談を受けた人のなかで休職した人は三割強。このうち復職しているのは一部の社員で、大多数は退職に至った。他方、産業医

面談者の残りの三分の二は休職には至らなかったものの、「そのなかの三分の一の人が残念ながら退職している」。

同社が制度上、認めている休職期間は一年半。加えて、メンタル系の疾患でも病名が変われば休職期間はリセットされる。「病気が異なれば傷病の症状も変わるし、何とか戻ってきて欲しい」からだ。復職時は原職復帰が原則だが、教室長の職務がコミュニケーション中心で人間関係も複雑なため、異なる教室や本部のサポート部門への異動も検討するなど、休職者本人にとつては比較的復職しやすい制度が整えられているといえる。それでも、現状、職場復帰できる人は多くはない。

「元気な生徒が相手なので、教室長も元氣そうにみせなければならぬ部分があり、かなり回復していても負担になってしまう。実際、辞めていった人のほとんどはかなり回復していて、自分の将来もしっかり考えられる状態になっていった。正直、教育業界だからこそ、復職へのハードルは高いのかもしれないと悔しく思ったこともある。そうしたなかで、実際に教室業務を離れて異動した人もいる。ただそれも、自分だけが異動してしまうことへの後ろめたさを持つ人が多く、『教室長でなくなるようなら辞めます』といわれてしまう。こちらとしては、『会社のなかにはいろいろな仕事があるので、すか

ら』と論しても、『みんな教室長として頑張っているのに、自分は休んでしまっただけ、それを続けられない状態で異動と言われても・・・』と考える。ただ、最近の新卒者は切り換えが早いので、今後は変わってくるのかもしれない」

プライベート面のストレスや 潜在的な不調者もみていく

一方、残業時間の顕在化などの労務管理に取り組んだ結果、労働環境に起因するメンタルヘルス不調者はかなり減少傾向にある。半面、自身のキャリアや働き甲斐などに悩むメンタルヘルス不調者が出てきて、より複雑になっている。加えて、会社からはみえないプライベートの事情に起因するものが含まれていることも意識している。

「先に産業医面談を受けたなかにもいたが、何らかのプライベートなストレスを持っている人はやはり多い。長時間労働とか上長との折り合いが悪いなどの会社の理由で体調を崩す場合でも、休職が長引いたり好不調を繰り返す場合などはプライベートな悩みも気にかけるようにしている。採用時の個人々人に対する長時間面談（詳細は後述）の経験から、比較的相談が受けやすい関係を作っている。何で悩みそうかの見当もつきやすいので、そういうことを活用して状況把握に努めた。また、過去に産業医面談のみで退職した人のなかには、うまく休職などの対応を取れば離職しなかったケースがあったかもしれない。今、面談にも至っていない潜在的な不調者を追いかけていくことが大事だと思っている」

時間をかけて採用面談を実施

新卒採用については、面接に手間と時間をかける。説明会参加者をスクリーンニングしたうえで、人事担当者と営業マネージャーの面接を実施。その後、人事部長と担当者が学生一人に対し一

時間半〜二時間程の時間を割いて生育歴を確認していく。

「ゆつくり心を開かせるような状況をつくるなかで、小・中・高・大の学生時代を通しての人間関係、それから祖父母や両親、兄弟姉妹、友人、先生といった周囲の人たちとの関わり方を詳しく聞いていく」

植村部長は年間二〇〇〜三〇〇人の新卒者面談を行うが、その経験則では大体三人に一人が、何らかの理由で友人関係を壊した経験を話すという。

生育歴や周囲の人間関係などを聞き取る

「生育歴に何かあったから不合格にするとか、いじめられた経験のある人を採用しないというものではない。いじめなどがあつたなかでそれをどう克服したのか、親や周囲はどう対応したのか、それをどうブレイクスルーし、その後学校生活に活かしたか、活かさなかったか——などすべて聞いていく。教室で生徒に対応する時には、そういった弱い部分をしっかりと自己認識して心を開くことは凄く大事なことで、そこまでクリアにしていくと、本人から『自分が教育業界に入りたいのか本当のところ悩んでいる』とか『自分はいじめられたからこそ、そういったことがないように教育業界に入りたい』などといった本当の志望動機が出てくるし、本人の志望の意志が確定してくることも起きる。また、内定後にも幾度か面接して、さらに聞いていくケースもある」

教育現場は図2でみてきたような特性要因が多く、職場に入ってからメン

タルヘルスを崩すケースがまったく消えることはない。直近四年に産業医が面談した社員は全体の数%だが、新卒の教室長に限ると、その数は少し多い。また、中途採用の教室長は、早く数字を出したいとの焦りから長時間労働になり、それを契機に面談するケースが全体の一割程みられる。職場環境の改善などで従前よりはかなり少なくなってきたが、それでもまだ改善の余地は大きい。

「自ずと事前に阻害要因を確認しておく必要性が高まり、自然に今の面接スタイルになった。その結果、内定辞退率や早期離職率が減少してきているという。」

「時間をかければ履歴書に書いていないいろいろなことがわかってくる。たとえば、今は就活期間が延びているが、その原因は本人のどこかにある。」

『公務員試験を受けたがダメだったから今始めています』とか『六月まで留学して帰ってきたばかりです』といった理由ならわかりやすいが、それ以外の人の場合には複雑な心的事情が潜んでいたりする。とはいえ、一度聞いたぐらいでは出てこないのです。ヒストリーを辿っていく」

「今は全人時代で浪人生はあまりないし、留年する学生もほとんどいない。大学に現役で入って四年で卒業する人がほとんどなので、そうでない場合はどのようなプロセスでそうなったのかを確認していく。たとえば、毎年取った単位を細かく聞いていく。一年生のときにどんな科目を取って何単位取ったのか、二年生ではどうだったのかなどと確認していく。大学の学業プ

ロセスはやはり大事な情報である」

内定辞令式には保護者同伴で

こうした確認は内定後も続けられる。内定辞令式や、一二月の同社の社員を含めた明光義塾オーナーをはじめとする関係者全員が集まる総会時に、内定者を少し早めに呼んで面談する。ただ、それは聞き取りだけが目的ではない。

「学生は内定を出してから翌年四月までに結構変わる。たとえば、内定時の髪の毛は黒で四月一日もそうだけど、一二月に会ったら茶髪にしていたり。それは悪いことではなく、『ああ、この学生もそういう度胸があったんだ』とかえて安心する。むしろ、そういう様子を見ないと不安になる」

また、内定辞令式には保護者の同席を求め、両親の前でその学生がどういう行動をしているのかもみている。「たとえば、辞令式には食事も出すが、『食べる』という行為のなかには、結構素直な姿が現れる。内定者と保護者の様子や関係から、一概に内定者の内面がわかるわけではもちろんない。ただ、教室長として親子関係に介入する仕事だからこそ、自身の親御さんとの関係から本人の行動を推測することは重要である」

また、こうして家族に会っておくことは、メンタルヘルス不調の時の対応でも凄く効果的だという。「新卒社員は家族が拠りどころ。一度でも会っておくとコミュニケーションが取りやすい。まったく面識もない状態では、本人が困った時に一緒に内定辞令式では全員の保護者になるべ

く来ていただくようにしている。例年、御母様が多いが、御父様もいらしていただける。心を通わせる場になっていく」

他方、中途採用者は二〇代半ば〜三〇代半ばが中心で、女性は子育てを一段落させた四〇代も含まれているなど年齢が上なので、そこまでの確認はしていない。

「それでも高校・大学あたりの話は三〇代でも聞く。親御さんとの関係も必須で、教育業界は身近な人への感情の注ぎ方とか表出の仕方がとても大事なので、もともと持っているメンタリティは確認しておきたい。新卒も同様だが、自分のことを話したうえで、相手にも話しやすくなつてもらい、話してもらえらる範囲で確認するようにしている」

参考までに、中途採用者は「他塾から来ても制度等のギャップが大きく、仮に入っても混乱する可能性が大きい」と同じ業界経験者は少ない。意外なことに、塾関係者は一番近く一番遠い存在なのだそう。

研修で一体感の醸成を

明光義塾では、教室長の業務特性上、偏りやすい部分を意識して、さまざまな改善策に取り組んでいる。

まず、教室長一人体制のなかでの孤独感の解消については、さまざまな研修を設けるなどして多くの人と触れ合う機会を設けている。具体的には、入社後すぐ二週間本社研修があり、その後すぐに教室長の事務研修を二カ月行い、同期で話しやすい雰囲気を作っておく。現場に配属された後も、最初の

一年は頻繁にさまざまなフォロー研修で顔合わせするほか、エリアごとの会議や同期が集まる場も設定する。

ちなみに、社員旅行は全員が全額会社負担であり、海外に行くこともある。「日常、ワーク・ライフ・バランスを維持しにくい彼らにとつては、非日常を味わう全社旅行はプラスだと考えているし、家族主義の会社は減ってきているなかで、そこはすごく意識している」。今後は、社長や役員と会う機会も積極的に設けて距離感を縮め、教室長の存在承認が上げられる風土を作る試みも考えている。

ストレス耐性をつけてプロ意識を持たせる

メンタル対応の観点からは、ストレス耐性を強めようと「ストレス&マネジメント研修」も行い、目標設定や行動計画を立てることも実践している。

「入ってきたばかりの人がストレスを持ってしまるのは仕方ないし、一定割合の人がメンタルヘルスを崩してしまふことは残念ではあるが、避けられない部分がある。とはいえ、プロの教育者になっていくのであれば、そういったストレス要因も摩擦として経験すべきものとして克服して欲しい。なので、プロ意識を植え付けることに軸を置いていく。もちろんメンタルヘルスを不調を治すことはあるが、プロ意識を植え付けることを主軸に、そのための目標設定・行動計画書を研修で作ってもらう」

また、本人・上長の希望に応じて、産業医との月一回の面談を実施するとともに、面談につなげるきっかけ作り

として、人事からある一定の時間以上残業した人にアンケートを配布している。その返信がなかった人にも、連絡して面談の問いかけを行う。

併せて、新卒・中途に限らず入社後三カ月経った時点で、ハラスメントに関するアンケートを実施し、未然防止や組織として対応していることを本人に自覚・意識してもらうことも試みている。

職場の人間関係も自分で解決できるように

教室長の上長にあたるエリアマネージャーは、教室長の人間関係の改善に注力している。

「業績などの数字管理はシステムチックになっているのであまり確認しなくて良いが、生徒や保護者、講師、教室長同士の人間関係はチェックが必要。うまくいっていない関係があったら、改善に向けたマネジメントを模索する」

生徒との関係においては、継続性の意識を持たせるように水を向けている。

「塾は『受験』というワンチャンスを扱うビジネスだが、生徒にとつては塾を卒業しても一生の思い出になったりするので、『結果として、一生付き合うのだから頑張つて』と話している。ただ、それが行き過ぎると自己犠牲の問題が生じてしまうので、そこは『うちは生徒や保護者も大事だけど、社員はもつと大事。君の体調に影響するくらいだったら、たとえお客様にもはつきり伝える』ようにしている」

ただし、よく問題となるベテラン講師とのコミュニケーションギャップに

ついては、「自分で解決できるように、三カ月ぐらいはあえて様子見している」という。

「他の講師の対応も客観的に眺めつつ、教室長がベテラン講師とのコミュニケーションに悩む姿をリアルにみせて、教室のあるべき姿がどうなのかを全体に体験させるほうがプラスになるからだ。陰でエリアマネージャーが解決してしまうと、『どっちかが折れたんだ』で終わってしまう。なかなか満足していくコミュニケーションが取れなくても、良いチームワークをめざして頑張らせる。その後、教室長がリーダーシップを発揮できるように変わつたら、今度はベテラン講師が教室長の強力なサポーターに変身してくれるし、そうならないと良い教室は作れない」

女性のキャリアパスが広がる環境づくりを

一方、キャリアについては、地方教室の女性教室長がキャリア展開できるかどうか課題になっている。

関東近郊の教室長は本部のサポート部門などで結婚・出産しても働き続けられるようになってきている。新卒者の説明会でも「育児休業は取得できますか？」との質問が出る度に、「もちろんです。ご自身の特別な事情がない限り、是非、育児休業後も働いてください」と話しており、事実、今も育児休業取得者が本部と関東圏の教室長で十数人いるなど増加傾向にある。しかし、地方にはまだその受け皿が用意できていないため、教室業務だけに限らないキャリア展開ができないか模索している。

「現在、育児しながら働いている社員の評価や育成、仕事のキャリア展望など課題は多い。基本的に働ける時間も限られるので、複数業務をうまく組み合わせられないかも検討していきたい。いずれにしても、働く女性のキャリアパスが広がるような環境設定を考えていきたい」

通算五年継続雇用後の対応は

同社の直営教室にいるアルバイト講師は約二〇〇〇〜二五〇〇人。一年更新の有期契約で、勤務は週一日・一コマからOK。賃金は受け持つ授業数（一コマ九〇分）×コマ給で支払われる。

一例をあげれば、週二日（四コマ）勤務の大学一年生のある新人講師の場合、「コマ給一五〇〇円×週四コマ」月額二万四〇〇〇円、「週三日（六コマ）勤務の別のベテラン社会人講師のケースは、「コマ給一八〇〇円×週六コマ」月額四万三二〇〇円」といった具合だ。

契約更新に関しては、大学生などは卒業と同時に辞めていくケースが多い。そうした状況のなかで、社会人講師のなかには、勤続五年を超える人はごく普通に存在するという。改正労働契約法における通算五年を超える継続雇用後の無期転換権への対応はどのように考えているのだろうか。これについては、「いまはコマ数を中心にみて、教室への貢献や他講師への好影響までを定量的にはチェックできていないが、施行後三年を過ぎたあたりで五年を迎えるまでの間に、行動評価的なものをより厳密にみることは必要であろう」とのこと。さらに詳しく聞くと、「現在もマネジメント経験の豊富な教室長は、そ

ういったことも把握できていると思うが、新卒の教室長はそこまで判断できないかもしれない。したがって、新卒の教室長が多くを占めるなか、新しくマネジメント研修が必要になってくるだろう。チェックシートだけではなく、感覚知ではなく事実をもって人を見目を養うことが求められる」との考え方を示した。

限定正社員導入の可能性は

一方、人事労務の改善を進めるなかで、今後、勤務地や職種を限定するなどの社員の働き方の見直しは検討課題になっていないのだろうか。

参考までに尋ねると、「職種については、教室長の職務に限定して採用すると、経験を全体に活かしてもらいたいとなつたときに、改めて面接が必要になるなどの基準づくりも考えねばならない。また、教育改革の動きなどに伴い、教室長の仕事は時代とともに変化してきている。今後も変化や淘汰が予想されるなか、教室長としての限定社員は考えにくい部分が大い」とのこと。また、勤務地も「現状は決めにくい。『自分の住む土地』という点では特定しやすいのかもしれないが、同じエリア内でも多様な教室があるなかで、今はエリアを広げてその人の適性や希望などに沿って担当する教室を政策的に決めていく」と話す。

なお、改正高年齢者雇用継続法に伴う六〇歳以上の継続雇用に関しては、年金支給に合わせる形で定年年齢を一歳ずつ引き上げているという。

（調査・解析部 新井栄三、荒川創太）