

## 「成果主義の負の蔓延」

ビッグモーターの保険金水増し請求事件が連日報道されている。厳しいノルマ達成に向けて、社員を成果主義で評価し、超高額報酬を餌にした成果主義と報酬主義の連動による企業風土は、不正行為を蔓延させるには十分だった。

1990年代のバブル崩壊後、終身雇用と年功序列から人事評価による能力主義、成果主義、結果主義へとシフトしようと各企業は改革に乗り出した。この改革への挑戦は教育業界でも試みられている。

京都の地方都市で地元の有名高校への合格実績を誇っていた R 塾は、20以上の教室数を展開する中堅塾であった。塾の教室長の「成果に見合った報酬を」と言う声に応えようと、塾長は成果主義の導入に踏み切った。

各教室の生徒数、売上額、経費率、利益率を公正公平にはじき出そうとしたことは言うまでもない。経費率算出では、教室が自社ビルに入っていれば教室の賃貸費用は無料であることから、賃貸物件とした場合の費用を計上し、また、備品は全てリースした場合の費用を算出し、公平性を確保しようとした。そして、教室長の人件費は計上せず、各教室の利益率を公表したのである。そこには、教室の生徒在籍許容最大数に対する現生徒数の割合も考慮した生徒獲得率まで含めている。そして、その結果に基づいて各教室長と面談し、教室長の報酬を確定するという方法を実現した。この改革は功を奏して、教室長は成果主義を受け入れ報酬の増額も得て、R 塾はますます発展するはずであった。しかし、数年後には進学実績は低迷し、有名高校受験希望者の入塾は激減したのである。

成果主義は「仕事」を評価するはずである。にもかかわらず、この塾長は教室長が自教室の生徒の学力ややる気をどう育てたのかという本来の仕事(教務力)の評価は対象にしなかった。よって、教室長は日常の指導より自らが評価される利益追求に奔走していった。これとは逆に大阪のとある大手塾は、教室長の教務力をも評価対象にした成果主義を京セラの稲森会長の経営に学んで導入し、確かな成功を収めている。

豊翔高等学院は成果主義を導入しない。生徒ひとりひとりの成長にスタッフがどうかかわって仕事をしたのか、そんな評価システムが作れるほど彼らの仕事は甘くない。

(丹羽 豊)