

育ち合いながら効率の良いサービスを提供する

前回は、「ワタミフードサービス株式会社」での取り組みを紹介しながら、経営者の想いを社員に常に伝えて、仕事に対する想いや会社が向かうべき方向を常に共有することの意味と大切さを考えました。

今回は、「株式会社リソー教育」（本社・東京都豊島区）の人事評価に対する考え方を紹介しながら、社員の士気を向上させ、組織を活性化させるための人事評価のあり方について考えてみようと思います。

企業における人事評価の変遷

一九九〇年代前半に、社員の個人的な価値を充足させようと、多くの企業が入り入れてきた「生活主義」の人事は、年齢や経歴を重視した「年功主義」。そして、社員個々の持つ能力の高さや職務遂行能力（仕事をやる能力）により評価を行う「能力主義」へと、経済状況の変化に合わせて、進化の過程をたどってきました。

能力主義は、能力の高い社員ほど仕事が上手くできるという考えから、新事業の展開や部署の拡大などが活発に行われ、有能な人材を多く必要とする時代には有効的な方法だったといえます。しかし経済が陰りを見せ始めると、潜在能力の有無より実際に結果として現れた成果を評価し、能力過剰や能力のミスマッチによる人件費への影響を押さえる「成果主義」が、評価の主流を占めるようにな

りました。現在では成果主義で重視された結果だけでなく、成果への過程の段階での思考や行動を評価しようという「コンピテンシー成果主義」や、経営管理を多面的に評価・管理する「BSC（バランス・スコアカード）」等を導入する企業が増えてきています。

本物の教育サービスを目指して

少子化のあおりを受け、市場縮



自らを「教育指導という見えない商品を提供して対価を得る民間サービス企業体」と定義付けているリソー教育

小を余儀なくされている学習塾業界において、徹底した個別指導で高い進学率を誇り、本年六月には東証一部に上場し躍進を続ける「株式会社リソー教育」。現在、三十九校の学習塾「TOMAS」の運営のほか、家庭教師派遣やインターネットによる個別指導事業を展開しています。

「事業を始めた当初は、教師一人に対し生徒六人の学力別少人数指導を行っていました。しかし、顧客である子ども一人ひとりが、本当に満足する教育ができていないのか疑問に感じたのです。おりしも少子化時代の到来で、十把一絡げの日本の教育が、『自分らしさ』を大切に教育へと見直されようとしているところでした。そこで互いを認め合い、『違い』を基礎として位置付けた教育理念を復活させようと、一九九〇年に、完全個室で一对一の指導を行う個人教授システムを取り入れました。百人百様の個性に合わせたカリキュラムの作成と徹底した個別指導で、『個性』を育む教育手法を目指しています」と代表取締役会長兼社長の岩佐実次さんは話します。

社員を幸せにしたいから評価する

当時の学習塾業界の常識では、考えられない「個別指導」への経

営転換は、社員の多くから猛反対をされたといいます。しかし、社員にその必要性を根気よく語り続け、納得してもらい共に努力した結果が今にあると、岩佐さんは言葉が続けます。

「個別指導を行うということは、それだけ社員に負担を課すということです。ですから私は、評価は社員が辛くても仕事を頑張ろうと思えば、その結果が認められ賃金に反映された結果、社員が幸せになるためのしくみだと考えています。普通は評価というと、公平で絶対的なもので、評価を行うことでその人の全てを知ることができると考えられがちです。しかし私は神様ではないから、社員の全てを評価することはできないし、全員が納得する評価を行うことも難しいと思っています。大切なのは、評価はあくまでもその人の一部分を見ているだけだということ。そして、公平になるよう努力

(株)リソー教育

設立：昭和60年7月
 資本金：5億6,000万円
 代表者：岩佐実次
 社員数：220人（単独）
 主な事業：学習塾、家庭教師センター、インターネットによる個別指導
 本社：〒171-0031 東京都豊島区目白3-1-40目白リソービル
 ☎03-5996-2501(代)
 URL: <http://www.tomas.co.jp/>