
学習塾業の雇用管理に関するアンケート調査結果

平成17年3月

社団法人全国学習塾協会

調査の概要

本調査は、全国学習塾協会会員企業の702社、および電話帳から無作為抽出した学習塾を営む企業4,298社の計5,000の学習塾を対象に、2005年2月に実施した。調査票の発送および回収はともに郵送で行い、回収した調査票数は414件（回収率8.3%）、うち有効回答は380件であった（有効回収率7.6%）。

実施時期 : 2005年2月

実施方法 : 郵送配布郵送回収

配布件数 : 5,000件
全国学習塾協会会員企業 702社
電話帳から無作為抽出した学習塾を営む企業4,298社
(宛先不明が94件)

有効回答件数 : 380件

有効回収率 : 7.6% (宛先不明を除くと7.7%)

【 目 次 】

1 . 学習塾の経営状況	1
1 . 1 設立年と所在地	1
1 . 2 生徒数	3
1 . 3 2003 年度の売上高	6
1 . 4 経営の状況	7
1 . 5 人件費への負担感	8
1 . 6 発展のために必要な施策	9
2 . 労務構成の特徴	11
2 . 1 従業員数と講師数	11
2 . 2 講師比率と非正社員講師比率	13
2 . 3 女性比率	15
2 . 4 非正社員講師のタイプ	17
3 . 講師の確保と活用	19
3 . 1 正社員講師と非正社員講師の採用の有無	19
3 . 2 正社員講師と非正社員講師の採用人数	22
3 . 3 採用した正社員講師のタイプ	24
3 . 4 非正社員講師採用比率	25
3 . 5 確保が難しい人材	26
3 . 6 講師の確保が難しい理由	29
3 . 7 講師を募集する方法	32
3 . 8 非正社員講師の正社員講師への登用	35
3 . 9 非正社員講師のレベル	37
4 . 人事評価と賃金	38
4 . 1 賃金水準の決定における考慮項目	38
4 . 2 昇給の際に考慮する項目	41
4 . 3 講師のレベル別賃金	44
4 . 4 同業他社と比較した賃金水準	48
4 . 5 他産業と比較した学習塾業の賃金水準	51
4 . 6 成果や業績の尺度	53
4 . 7 成果主義への賛否	56
5 . 講師の教育訓練とキャリア管理	59
5 . 1 教育訓練の方法	59
5 . 2 講師としての限界年齢	62
5 . 3 独立開業への支援	66
6 . 雇用管理の改善点	68

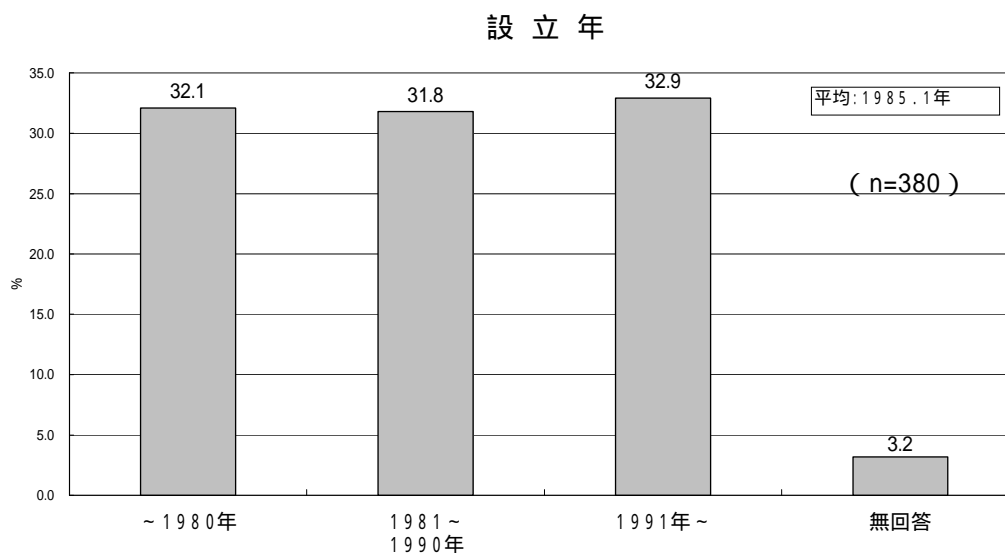
1. 学習塾の経営状況

1.1 設立年と所在地

(1) 設立年

設立年をみると、「～1980年」の設立から25年以上経過した学習塾が32.1%、「1981～1990年」が31.8%、「1991年以降」の設立から14年未満の学習塾が32.9%であり、この結果、設立年の平均は1985年となっている。

これを売上高別にみると、「1,000～2,999万円」の1988年から「1億円以上」の1978年へと、売上高が大きいくほど概ね歴史の長い学習塾が多くなっている。

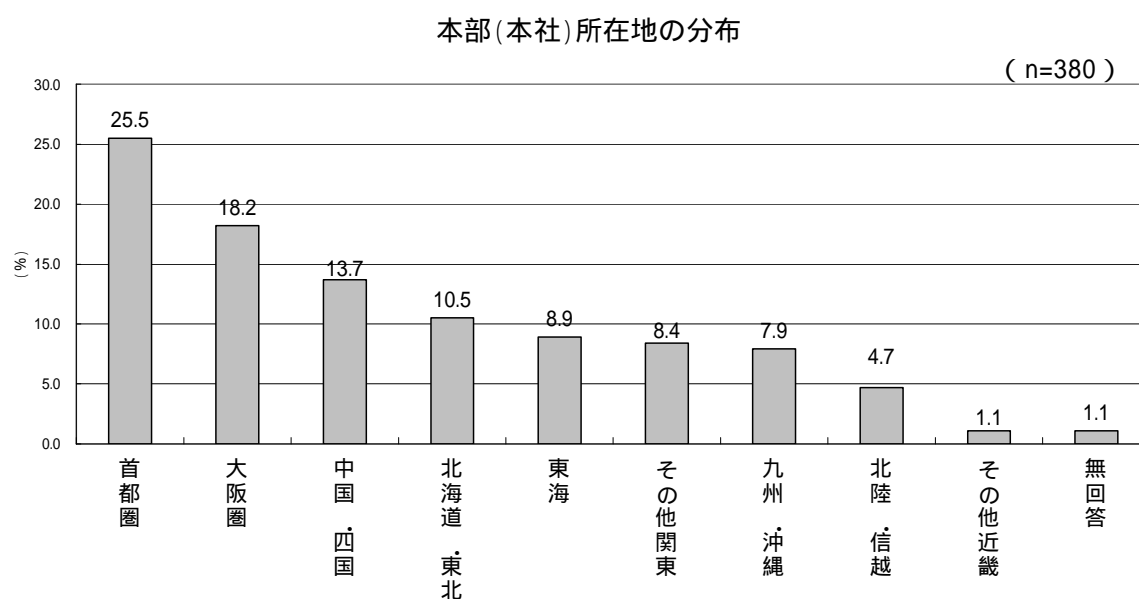


売上高別設立年(構成比)

	件数 (件)	(%)					
		～1980年	1981～ 1990年	1991年～	無回答	平均 (年)	標準 偏差
全体	380	32.1	31.8	32.9	3.2	1985.1	11.3
【売上高】							
～999万円	135	25.9	36.3	33.3	4.4	1986.7	10.3
1,000～2,999万円	99	24.2	31.3	44.4	0.0	1987.5	10.9
3,000～9,999万円	86	36.0	31.4	32.6	0.0	1984.3	10.9
1億円～	55	56.4	21.8	14.5	7.3	1978.2	11.3

(2) 本部(本社)所在地

学習塾の本部(本社)の所在地をみると、「首都圏」(東京・神奈川・埼玉・千葉)が25.5%でもっとも多く、これに「大阪圏」(大阪・京都・兵庫・奈良)が18.2%で続いており、2大都市圏で4割強を占めている。さらに「その他関東」(8.4%)と「その他近畿」(1.1%)を併せれば、関東および近畿地方で全体の半数以上を占めていることになる。これら以外では「中国・四国」(13.7%)や「北海道・東北」(10.5%)の学習塾が多い。

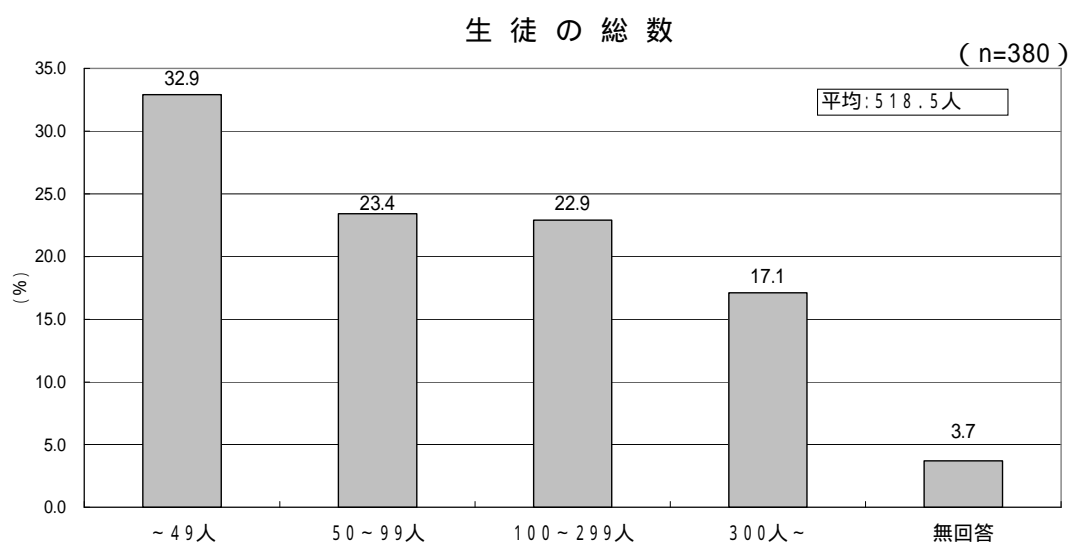


1.2 生徒数

(1) 生徒の総数

まず生徒の総数をみると、「～49人」が32.9%でもっとも多く、これに「50～99人」が23.4%で続くなど、生徒数100人未満の小規模学習塾が半数以上を占めている。しかし他方でその平均は約520人となっていることから、生徒総数の分布は1,000人を越えるような一部の大手学習塾と、逆に100人に満たない多数の小さな学習塾、に「2極化」していることがうかがえる。

これを売上高別にみると、「～999万円」の35人から「1億円～」の3,185人へと、また従業員数別にみても「～4人」の45人から「10人～」の1,281人へと、いずれも規模が大きい学習塾ほど生徒総数も多い。また経営状況別にみると、「不調」の234人から「好調」の1,132人へと、やはり業績の良い学習塾ほど生徒数が多い。



生徒の総数と各指標との関係

(%)

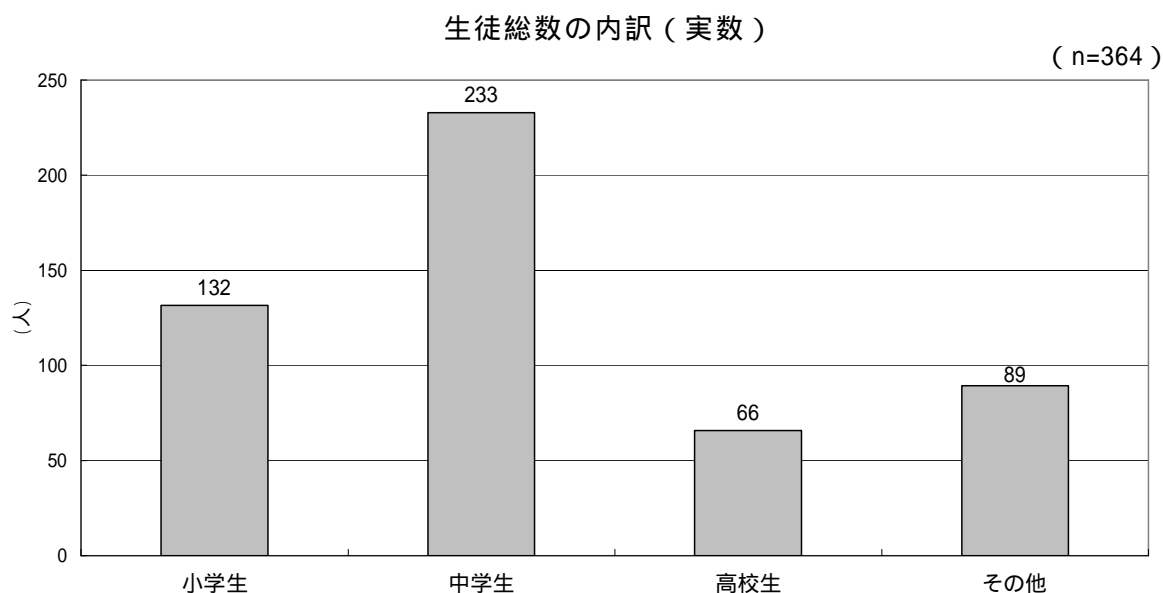
	平均 (人)	標準偏差	～49人	50～99人	100～299人	300人～	無回答	件数 (件)
全体	518.5	2365.3	32.9	23.4	22.9	17.1	3.7	380
【売上高】								
～999万円	35.4	19.3	75.6	20.7	0.0	0.0	3.7	135
1,000～2,999万円	81.5	47.7	22.2	48.5	27.3	0.0	2.0	99
3,000～9,999万円	202.8	113.8	1.2	14.0	66.3	18.6	0.0	86
1億円～	3184.7	5714.9	0.0	0.0	3.6	87.3	9.1	55
【従業員数】								
～4人	44.9	34.5	66.0	24.5	6.1	0.0	3.4	147
5～9人	91.0	69.0	25.6	41.1	25.6	3.3	4.4	90
10人～	1281.2	3743.1	2.8	11.3	38.7	43.7	3.5	142
【経営状況】								
好調	1132.4	4144.0	7.7	26.4	36.3	28.6	1.1	91
変わらない	484.6	1388.1	26.4	23.1	25.3	22.0	3.3	91
不調	233.9	1231.4	48.2	22.6	15.4	9.2	4.6	195

(2) 生徒数の内訳

在籍する生徒の内訳の実数平均をみると、小学生は平均で132人、中学生は233人、高校生は66人、その他は89人となっている。つぎに生徒総数に占める構成比の平均でみると、小学生が24%、中学生が55%、高校生が16%、その他が5%を占めている。このように学習塾の主要な顧客はまず中学生であり、次いで小学生、高校生を対象としていることがわかる。他方で幼児、予備校生、社会人等の「その他」を多く対象とする学習塾はまだ少ない。なお「その他」は実数平均では多いものの、構成比平均では小さくなることから、ごく一部の学習塾において「その他」の生徒が多く在籍していると考えられる。

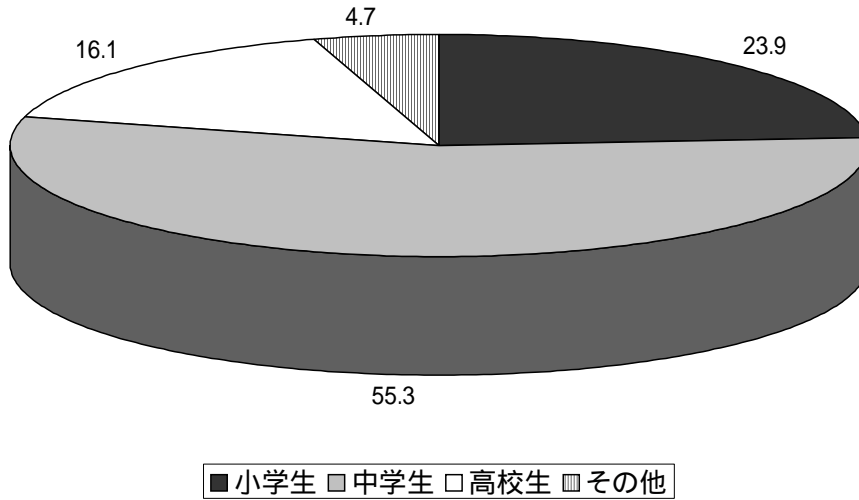
さらに構成比をみると、まず売上高別には特徴はみられないものの、従業員数別にみると、中学生比率は「～4人」の57.5%から「10人～」の52.3%へと、規模が大きいほど構成比が低下する。反対に、高校生比率は14.7%から17.6%へと、またその他の比率も3.8%から5.9%へと、それぞれ増加している。このように従業員規模が大きい学習塾では中学生への依存率が低下し、高校生やその他への依存が強まるという「生徒の多様化」が進んでいることがわかる。

つぎに所在地別にみると、近年都市部を中心に中学校受験者が増加しているが、そのためか、小学生比率が東京圏で28.1%、大阪圏で25.1%と高くなっている。また首都圏では高校生が多く（18.0%）、大阪圏とその他の地域では中学生が多い（58.3%・57.8%）という特徴もみられる。



生徒総数の内訳（構成比）（％）

（n=364）



生徒総数の内訳（構成比）と各指標の関係

（％）

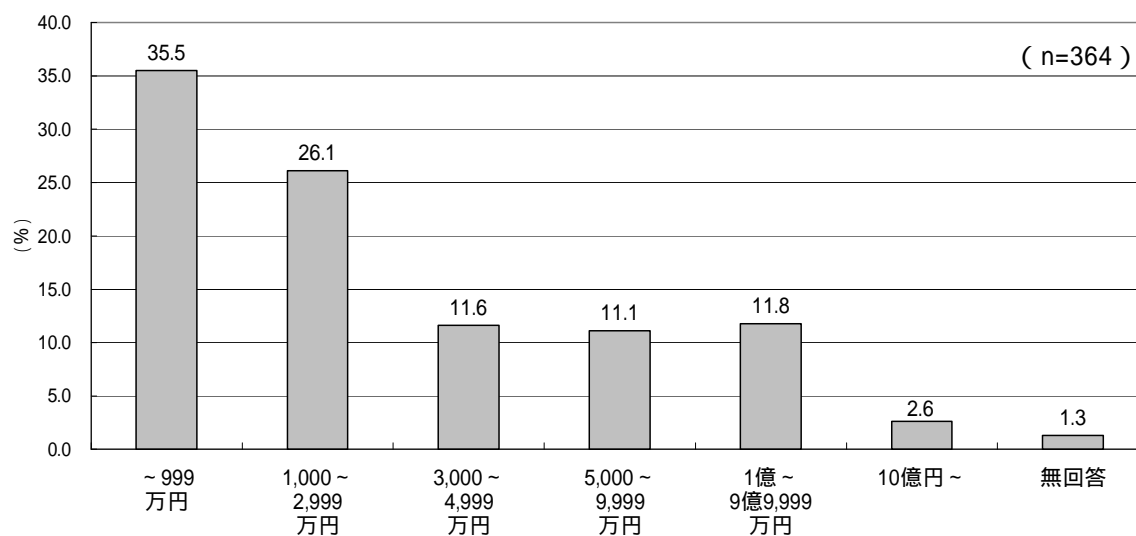
	小学生	中学生	高校生	その他	件数 (件)
全体	23.9	55.3	16.1	4.7	364
【売上高】					
～ 999万円	24.2	56.1	16.3	3.4	130
1,000～2,999万円	22.3	58.9	14.9	3.9	97
3,000～9,999万円	23.4	51.9	17.3	7.4	85
1億円～	27.0	53.0	16.5	3.5	50
【従業員数】					
～ 4人	24.0	57.5	14.7	3.8	142
5～9人	23.5	56.1	15.8	4.6	85
10人～	24.2	52.3	17.6	5.9	136
【所在地】					
首都圏	28.1	47.7	18.0	6.3	93
大阪圏	25.1	58.3	10.0	6.5	66
その他の地域	21.6	57.8	17.1	3.5	204

1.3 2003年度の売上高

売上高の分布をみると、「～999万円」が35.5%でもっとも多く、これに「1,000～2,999万円」が26.1%で続くなど、売上高3,000万円未満の小規模学習塾が、全体の6割を占めている。他方、売上高が1億円を越える学習塾は、全体の1割強を占めるに過ぎない（「1億円～9億9,999万円」11.8%、「10億円～」2.6%）。

これを推定売上規模を用いて詳しくみると、まず従業員数別では「～4人」の930万円から「10人～」の2億9,535万円へと、従業員数が多い学習塾ほど売上高も大きくなる。経営状況別でも、「不調」の7,633万円から「好調」の1億9,392万円へと、経営状況の良い学習塾ほど売上高が大きい。さらに設立年別にみると、「1991年～」の5,316万円から「～1980年」の1億9,742万円へと、歴史の長い学習塾ほど売上高が大きい。

売上高



売上高と各指標の関係

(%)

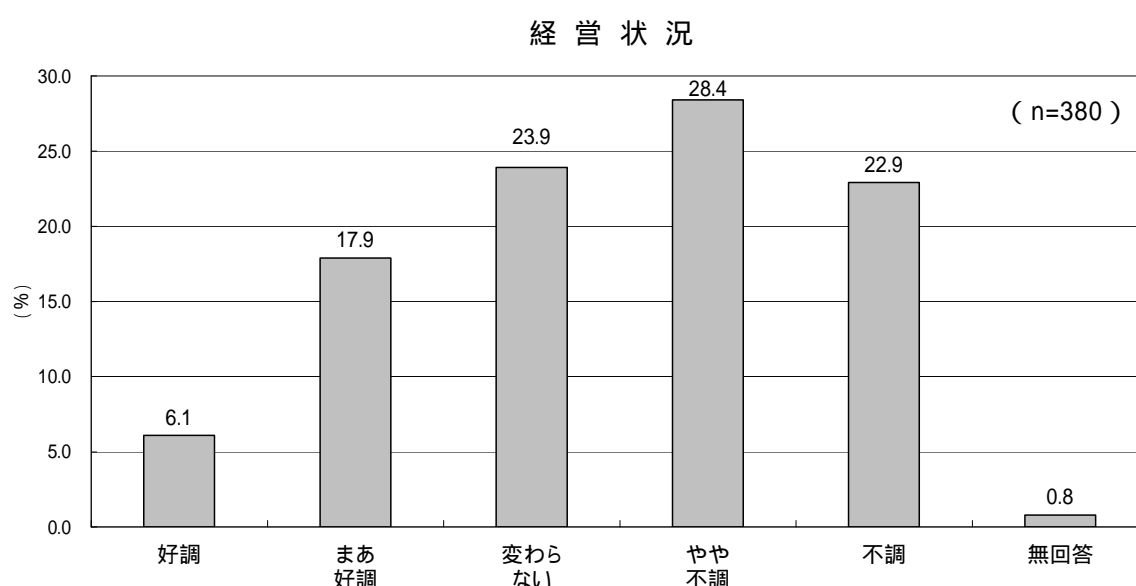
	～999万円	1,000～2,999万円	3,000～4,999万円	5,000～9,999万円	1億～9億9,999万円	10億円～	無回答	件数 (件)	推定売上規模
全体	35.5	26.1	11.6	11.1	11.8	2.6	1.3	380	1億1,951万円
【従業員数】									
～4人	73.5	23.8	2.0	0.0	0.0	0.0	0.7	147	930万円
5～9人	27.8	46.7	15.6	6.7	0.0	0.0	3.3	90	2,275万円
10人～	0.7	15.5	19.0	25.4	31.7	7.0	0.7	142	2億9,535万円
【経営状況】									
好調	11.0	29.7	19.8	16.5	16.5	5.5	1.1	91	1億9,392万円
変わらない	26.4	34.1	9.9	9.9	16.5	2.2	1.1	91	1億3,653万円
不調	51.8	20.5	8.7	9.2	7.2	1.5	1.0	195	7,633万円
【設立年】									
～1980年	28.7	19.7	13.1	12.3	20.5	4.9	0.8	122	1億9,742万円
1981～1990年	40.5	25.6	9.9	12.4	6.6	3.3	1.7	121	1億0,468万円
1991年～	36.0	35.2	12.8	9.6	6.4	0.0	0.0	125	5,316万円

推定売上規模は、「10億円～」×15億円+「1億円～9億9,999万円」×5億円+「5,000～9,999万円」×7,500万円+「3,000～4,999万円」×4,000万円+「1,000～2,999万円」×2,000万円+「～999万円」×500万円を、「無回答」を除く全体数で除したものの。

1.4 経営の状況

同業者と比較した経営状況をみると、「やや不調である」が28.4%でもっとも多く、「不調である」が22.9%と、半数以上の学習塾が「経営状況が不調である」と考えている。他方で「好調である」が6.1%、「まあ好調である」が17.9%と、経営が順調な学習塾は1/4程度にとどまっている。

これを経営状況指数を用いて詳しくみてみると、売上高別には「～999万円」の1.9から「1億円～」の3.1へと、また従業員数別にみても、「～4人」の2.1から「10人～」の3.0へと、いずれも規模の大きい学習塾ほど経営状況は良い。また本部所在地別にみると、「大阪圏」と「その他」の2.5に対して「首都圏」が2.7と、経営状況が良い学習塾が多くなっている。



経営状況と各指標の関係

(%)

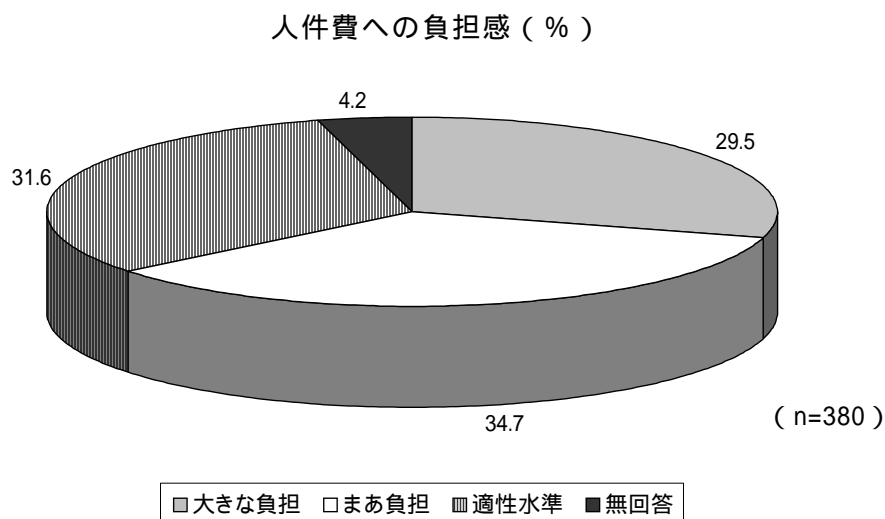
	好調	まあ好調	変わらない	やや不調	不調	無回答	件数 (件)	経営状況指数
全体	6.1	17.9	23.9	28.4	22.9	0.8	380	2.6
〔売上高〕								
～999万円	1.5	5.9	17.8	34.1	40.7	0.0	135	1.9
1,000～2,999万円	9.1	18.2	31.3	25.3	15.2	1.0	99	2.8
3,000～9,999万円	8.1	30.2	20.9	25.6	15.1	0.0	86	2.9
1億円～	9.1	27.3	30.9	23.6	7.3	1.8	55	3.1
〔従業員数〕								
～4人	3.4	8.2	21.1	29.3	38.1	0.0	147	2.1
5～9人	5.6	22.2	22.2	35.6	13.3	1.1	90	2.7
10人～	9.2	25.4	28.2	23.2	12.7	1.4	142	3.0
〔所在地〕								
首都圏	7.2	20.6	22.7	30.9	16.5	2.1	97	2.7
大阪圏	8.7	11.6	26.1	30.4	23.2	0.0	69	2.5
その他の地域	4.3	19.0	23.8	27.1	25.2	0.5	210	2.5

経営状況指数は、「好調」×5+「やや好調」×4+「変わらない」×3+「やや不調」×2+「不調」×1を、「無回答」を除く全体数で除したものの。比率が高いほど経営状況が良いことを示している。

1.5 人件費への負担感

人件費への負担感をみると、「まあ負担だ」が34.7%、「大きな負担だ」が29.5%と、人件費に対して何らかの負担を感じる学習塾が6割強にのぼる。反面、1/3（31.6%）の学習塾が、現在の人件費を「適正な水準」とも感じている。

これを人件費負担指数を用いて詳しくみてみると、売上高別では「～999万円」「1,000～2,999万円」の1.9に対して、「3,000～9,999万円」「1億円～」は2.1と、売上高が大きいほど概ね負担感が強い。また従業員数別にみても、「～4人」の1.8から「10人～」の2.1へと、従業員数が多いほど負担感が強い。このように規模が大きい学習塾ほど人件費への負担感が強くなる。また経営状況別にみると、「好調」の1.7から「不調」の2.2へと、経営状況が悪い学習塾ほど負担感が強くなっている。



人件費への負担感と各指標の関係

	大きな負担	まあ負担	適性水準	無回答	件数 (件)	人件費負担指数 (%)
全体	29.5	34.7	31.6	4.2	380	2.0
【売上高】						
～999万円	25.2	29.6	34.1	11.1	135	1.9
1,000～2,999万円	29.3	32.3	38.4	0.0	99	1.9
3,000～9,999万円	36.0	37.2	26.7	0.0	86	2.1
1億円～	30.9	49.1	20.0	0.0	55	2.1
【従業員数】						
～4人	21.1	32.0	36.7	10.2	147	1.8
5～9人	33.3	30.0	35.6	1.1	90	2.0
10人～	35.2	40.8	23.9	0.0	142	2.1
【経営状況】						
好調	16.5	38.5	44.0	1.1	91	1.7
変わらない	18.7	39.6	38.5	3.3	91	1.8
不調	40.5	31.3	22.6	5.6	195	2.2

人件費負担指数は、「大きな負担」×3+「まあ負担」×2+「適正水準」×1を、「無回答」を除く全体数で除したもの。比率が高いほど人件費負担感が大きいことを示している。

1.6 発展のために必要な施策

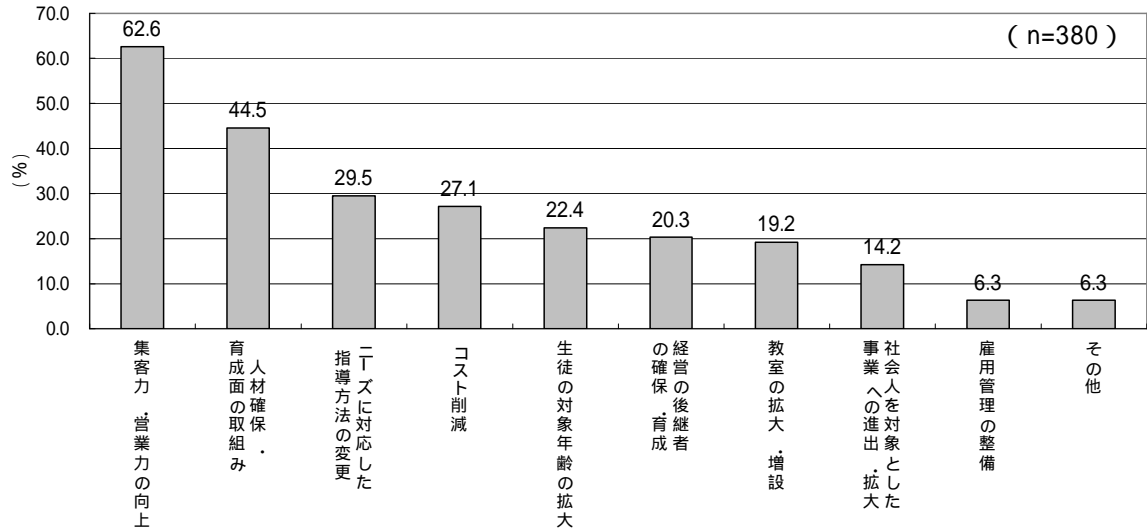
それぞれの学習塾が今後の発展のために必要と考える施策をみると、まず学習塾の「集客力・営業力の向上」（62.6%）がもっとも多い。これに関連して、顧客のニーズ変化に対応するために指導方法を「集団から個別へ」と変更するという動きが強まっている（「ニーズに対応した指導方法の変更（集団指導から個別指導に変更）」29.5%）。併せて、学習塾の要である講師を中心に人材の充実を図り（「人材の確保・育成の取組み」44.5%）、内部の費用を圧縮して利益を生み出そうとしている（「コスト削減」27.1%）。

これを売上高別にみると、「教室の増設・拡大」が「～999万円」の9.6%から「1億円～」の41.8%へと、売上高が大きいほど多くなる。同様の傾向は「人材の確保・育成面の取組み」（24.4%から69.1%へ）、「経営の後継者の育成・確保」（10.4%から「3,000～9,999万円」の30.2%へ）、「コスト削減」（17.8%から「3,000～9,999万円」の37.2%へ）でも読み取ることができる。また従業員数別にみても、同様の傾向を読み取ることができる。たとえば「教室の増設・拡大」（「～4人」の10.2%から「10人～」の28.9%へ）、「人材の確保・育成面での取組み」（19.0%から65.5%へ）、「コスト削減」（19.7%から32.4%へ）などである。このように規模が大きい学習塾ほど「事業拡大戦略」、「人材戦略」、「コスト戦略」を重視していることがわかる。

つぎに経営状況別にみると、「教室の増設・拡大」が「不調」の11.3%から「好調」の38.5%へと、経営状況が良い学習塾ほど多く、この傾向は「人材の確保・育成面の取組み」（34.9%から63.7%へ）、「経営の後継者の確保・育成」（13.3%から34.1%へ）でも読み取ることができる。他方、「集客力・営業力の向上」は66.7%から56.0%へと、経営状況の悪い学習塾ほど多い。

続いて設立年別にみると、「生徒の対象年齢の拡大」が「～1980年」の19.7%から「1991年～」の25.6%へと、新しい学習塾で多くなる。反面、「ニーズに対応した指導方法の変更」は32.8%から24.8%へと、また「経営の後継者の確保・育成」も25.4%から16.8%へと、それぞれ歴史の長い学習塾ほど多くあげている。

発展のために必要な施策



発展のために必要な施策と各指標の関係

	生徒の対象年齢の拡大	教室の拡大・増設	社会人を対象とした事業への進出・拡大	ニーズに対応した指導方法の変更	集客力・営業力の向上	人材確保・育成面の取組み	雇用管理の整備	経営の後継者の確保・育成	コスト削減	その他	件数 (件)
全体	22.4	19.2	14.2	29.5	62.6	44.5	6.3	20.3	27.1	6.3	380
【売上高】											
～999万円	24.4	9.6	17.8	32.6	57.0	24.4	3.7	10.4	17.8	8.9	135
1,000～2,999万円	23.2	16.2	12.1	33.3	61.6	45.5	4.0	21.2	28.3	7.1	99
3,000～9,999万円	17.4	23.3	12.8	19.8	74.4	59.3	9.3	30.2	37.2	4.7	86
1億円～	21.8	41.8	12.7	30.9	61.8	69.1	10.9	27.3	30.9	1.8	55
【従業員数】											
～4人	22.4	10.2	15.0	34.0	57.1	19.0	2.0	15.0	19.7	10.2	147
5～9人	23.3	18.9	12.2	24.4	63.3	53.3	7.8	13.3	31.1	4.4	90
10人～	21.8	28.9	14.8	28.2	67.6	65.5	9.9	30.3	32.4	3.5	142
【経営状況】											
好調	25.3	38.5	7.7	15.4	56.0	63.7	8.8	34.1	24.2	8.8	91
変わらない	25.3	16.5	20.9	38.5	60.4	46.2	6.6	22.0	25.3	3.3	91
不調	20.0	11.3	13.8	32.3	66.7	34.9	5.1	13.3	29.2	6.7	195
【設立年】											
～1980年	19.7	19.7	14.8	32.8	59.0	44.3	6.6	25.4	23.8	6.6	122
1981～1990年	21.5	13.2	14.9	32.2	57.0	39.7	3.3	19.0	33.1	6.6	121
1991年～	25.6	26.4	14.4	24.8	70.4	50.4	8.0	16.8	24.0	5.6	125

2 . 労務構成の特徴

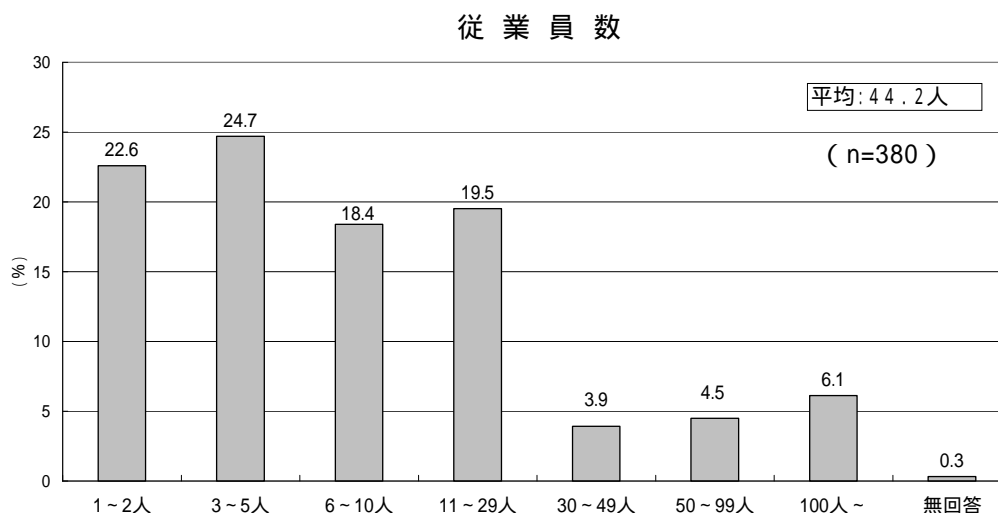
2.1 従業員数と講師数

従業員数と講師数の分布をみると、まず従業員数は「3～5人」が24.7%でもっとも多く、これに「1～2人」が22.6%で、「11～29人」が19.5%で、「6～10人」が18.4%で、それぞれ続いている。すなわちほぼ半数が従業員数5人以下、6割強が10人以下、8割強が30人未満の学習塾となっている。

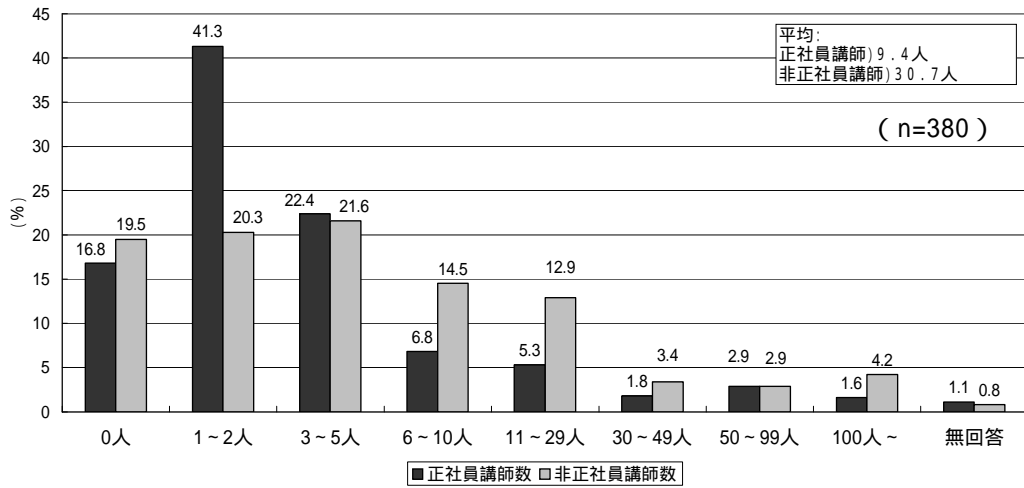
つぎに正社員講師数だが、「1～2人」が41.3%でもっとも多く、これに「3～5人」が22.4%で、「0人」が16.8%で続いている。すなわち6割弱が正社員講師数2人以下、8割が正社員講師数5人以下となっている。

さらに非正社員講師数をみると、「3～5人」が21.6%でもっとも多く、これに「1～2人」が20.3%で、「0人」が19.5%で、「6～10人」が14.5%で、それぞれ続いている。すなわち4割が非正社員講師数2人以下、6割が5人以下、8割弱が10人以下で構成されている。また正社員講師の場合にはその分布に集中傾向がみられたのに対し、非正社員講師では分散傾向が読み取れる。

しかし、それぞれの平均をみると、総従業員数は約44人、うち正社員講師数が約9人、非正社員講師数が約31人となる。従業員数、正社員講師数、非正社員講師数が極めて多い学習塾が、少数ではあるが含まれているためであろう。



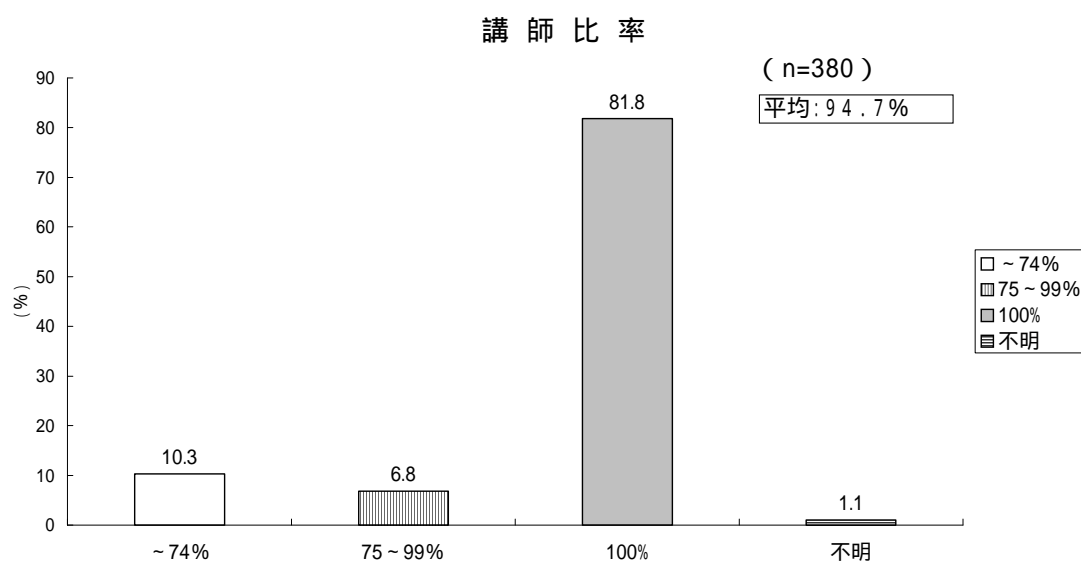
正社員講師数と非正社員講師数



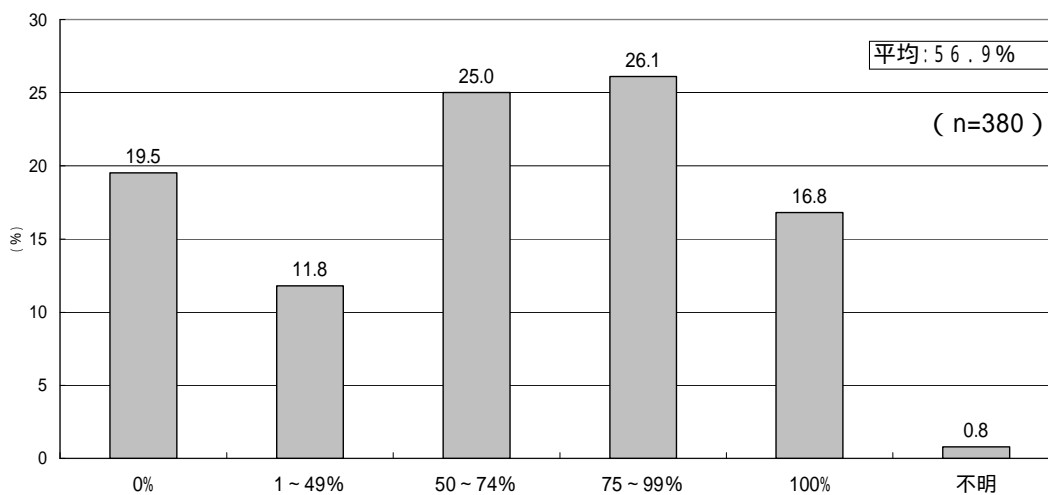
2.2 講師比率と非正社員講師比率

つぎに全従業員数に占める正社員講師と非正社員講師の総数の比率（講師比率）と、全講師数に占める非正社員講師数の比率（非正社員講師比率）をみると、まず講師比率では、「100%」が81.8%で圧倒的に多く、この結果平均は94.7%となっている。また非正社員講師比率をみると「75～99%」が26.1%でもっとも多く、これに「50～74%」が25.0%で続いている。この結果、平均は56.9%となっている。このように全従業員の95%が講師であり、また全講師の57%が非正社員講師というのが、学習塾の平均的な労務構成である。

これらを詳しくみてみると、まず講師比率では売上高「～999万円」の95.4%から「1億円～」の92.4%へと、規模が大きい学習塾ほど講師比率が低下している。また非正社員講師比率でみると、従業員数別では「～4人」の40.3%から「10人～」の67.6%へと、従業員数が多い学習塾ほど非正社員講師が多く活用されている。このように講師比率・非正社員講師比率とも、規模が大きいほど概ね比率が低下しており、大きい学習塾では、事務職や教材開発職といった講師以外の従業員が多い、非正社員講師の量的な活用が進んでいる、ことがわかる。



非正社員講師比率



講師比率と非正社員講師比率

	講師比率	非正社員 講師比率	件数 (件)
全体	94.7	56.9	380
【売上高】			
~ 999万円	95.4	47.8	135
1,000 ~ 2,999万円	94.9	64.6	99
3,000 ~ 9,999万円	94.8	63.0	86
1億円 ~	92.4	55.0	55
【従業員数】			
~ 4人	95.1	40.3	147
5 ~ 9人	95.3	66.7	90
10人 ~	94.1	67.6	142

2.3 女性比率

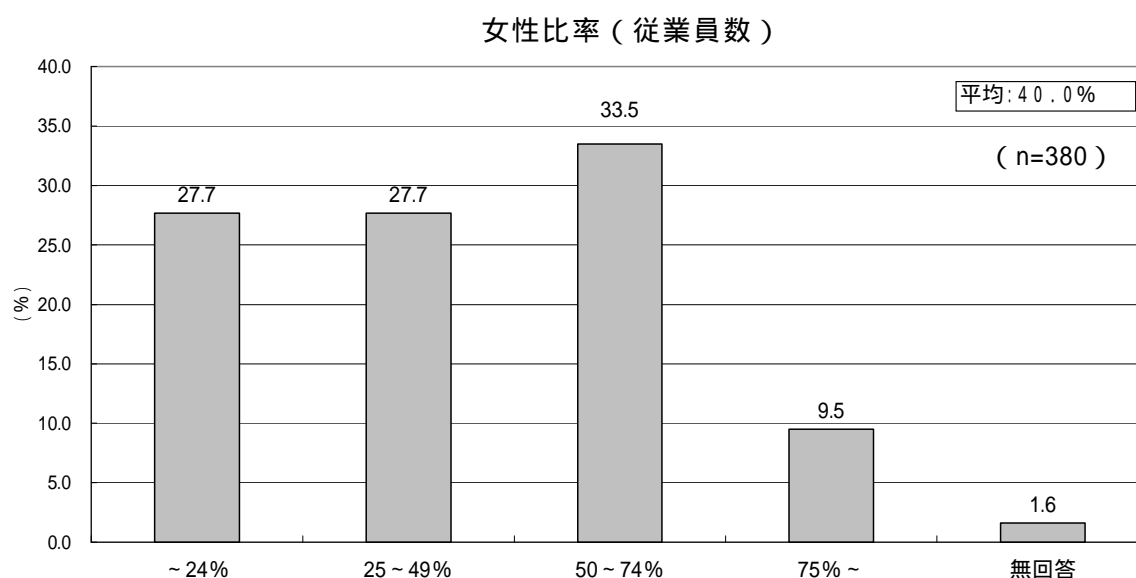
総従業員数に占める女性の比率をみると、「50～74%」が33.5%でもっとも多い。しかしこれに「～24%」と「25～49%」が27.7%で続いており、女性比率が50%未満の学習塾が半分以上を占めている。

つぎに正社員講師数に占める女性の比率だが、「0%」が37.8%でもっとも多く、これに「1～49%」が26.9%で続いている。また非正社員講師数の場合では、「1～49%」が32.0%でもっとも多く、これに「50～74%」が31.7%で、「0%」が14.2%で続いている。すなわち、非正社員講師数の場合では女性比率50%未満の学習塾は5割弱と少ないものの、正社員講師数では6割強と多くなる。このように非正社員講師として女性を活用する学習塾は多いものの、正社員講師として活用するケースは少ないことがわかる。以上の結果、女性比率の平均は総従業員数の場合で40%、正社員講師数の場合で30%、非正社員講師数の場合で47%となっている。

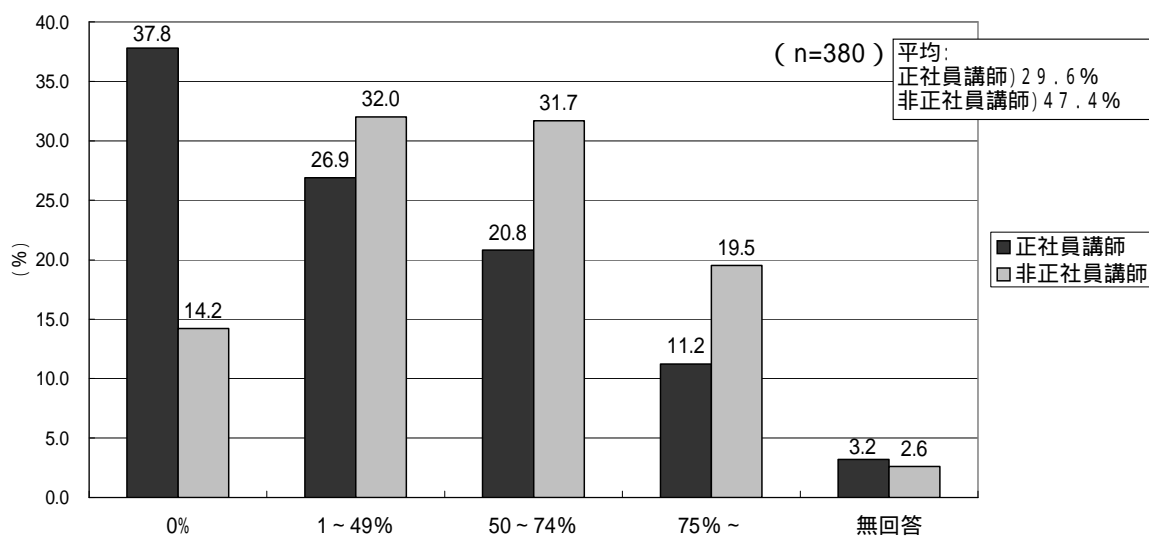
これを経営状況別にみると、総従業員数および正社員講師数に占める女性比率は、「好調」な学習塾でそれぞれ44.8%、35.9%と高くなっている。これに対し非正社員講師数の場合では「不調」な学習塾で50.5%と高くなっている。

また設立年別にみると、非正社員講師に占める比率は「～1980年」の43.8%から「1999年～」の53.5%へと、新しい学習塾ほど女性を活用している。他方で正社員講師に占める比率は、33.4%から26.6%へと、歴史の長い学習塾ほど女性を多く活用している。

なお規模別にみると、従業員規模が小さい学習塾ほど非正社員講師に占める女性比率が高くなっているものの（「～4人」の51.4%から「10人～」の45.3%へ）、これ以外では明確な特徴はみられない。



女性比率（正社員講師・非正社員講師）



女性比率と各指標の関係

	総従業員数に占める女性の比率		総正社員講師数に占める女性の比率		総非正社員講師数に占める女性の比率		件数 (件)
	平均 (%)	標準 偏差	平均 (%)	標準 偏差	平均 (%)	標準 偏差	
全体	40.0	26.3	29.6	31.7	47.4	31.0	380
【売上高】							
~999万円	38.3	33.1	26.8	36.3	52.1	38.5	135
1,000~2,999万円	42.0	24.6	32.5	35.4	45.4	32.6	99
3,000~9,999万円	41.4	21.5	30.0	27.9	45.7	26.6	86
1億円~	37.2	13.8	26.5	17.8	45.5	19.0	55
【従業員数】							
~4人	37.2	32.7	28.8	36.3	51.4	41.4	147
5~9人	42.5	25.3	34.2	37.1	47.0	32.3	90
10人~	41.3	18.3	27.9	23.6	45.3	21.9	142
【経営状況】							
好調	44.8	23.1	35.9	33.5	47.0	26.1	91
変わらない	37.3	26.5	25.2	28.6	41.5	31.5	91
不調	38.8	27.5	28.1	31.9	50.5	33.0	195
【設立案】							
~1980年	39.6	27.0	33.4	30.7	43.8	30.8	122
1981~1990年	38.5	26.9	27.7	32.9	43.9	31.0	121
1991年~	40.4	24.7	26.6	30.4	53.5	30.3	125

2.4 非正社員講師のタイプ

それでは非正社員講師にはどのようなタイプの人材がいるのだろうか。非正社員講師における人材タイプの構成比の分布をみると、「大学生」の「50～99%」が38.0%でもっとも多く、これに「0%」が32.3%で続くなど、大学生を量的に活用する場合とまったく活用しない場合の2つに分かれている。

つぎに「主婦」では、「0%」が53.8%でもっとも多く、これに「1～49%」が30.4%で続いている。「主婦」の構成比が49%以下の学習塾は8割にのぼるものの、活用する学習塾もある程度あることがうかがえる。

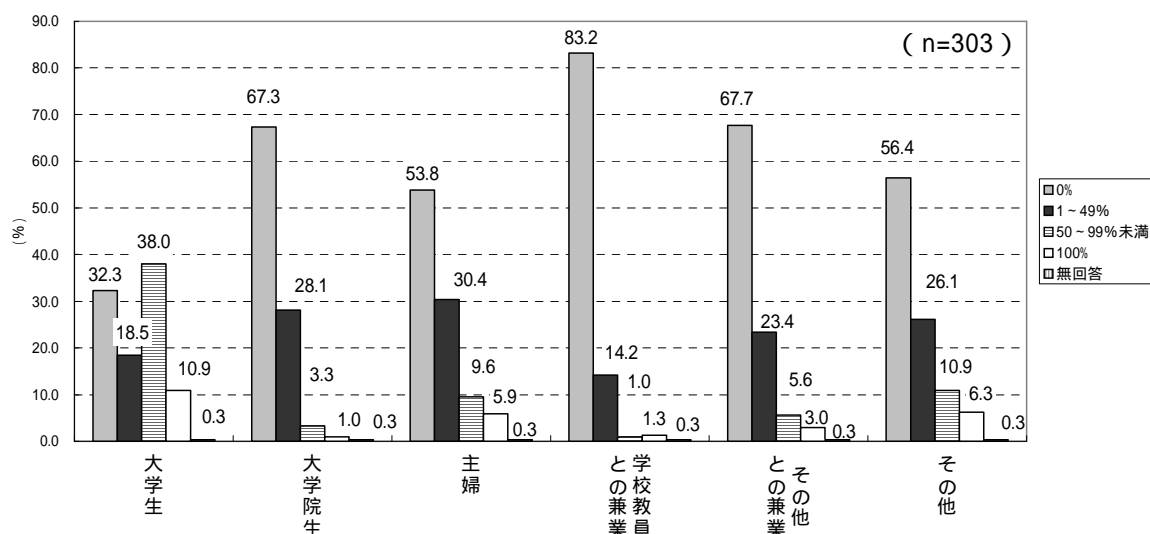
続いて「大学院生」「その他との兼業者」では、いずれも「0%」が67.3%・67.7%でもっとも多く、2/3の学習塾が雇用していない。これに「1～49%」が28.1%・23.4%で続くなど、非正社員講師としては少ない人材タイプである。また「学校教員との兼業者」だが、「0%」が83.2%と圧倒的に多く、希な人材であることがわかる。

以上の結果、構成比の平均をみると、大学生が43%でもっとも多く、これに主婦が16%で続いており、非正社員講師の6割弱が大学生と主婦で占められていることになる。それ以外では「その他」18%、「その他との兼業者」10%、「大学院生」7%、「学校教員との兼業者」4%と続いている。

これを規模別にみると、まず売上高別では、「大学生」が「～999万円」の36.3%から「1億円～」の53.7%へと、規模が大きいほど多くなっている。反対に「主婦」は22.5%から11.3%へと少なくなる。また従業員数別にみると、「大学生」と「大学院生」が「～4人」の29.5%・6.8%から「10人～」の48.6%・7.7%へと規模が大きいほど多くなり、他方で「主婦」と「その他兼業者」は27.6%・12.3%から10.7%・8.8%へと少なくなる。以上から、規模の大きい学習塾では非正社員講師に「学生アルバイト」を、小さい学習塾では「主婦」や「その他との兼業者」を、それぞれ多く活用していることがわかる。

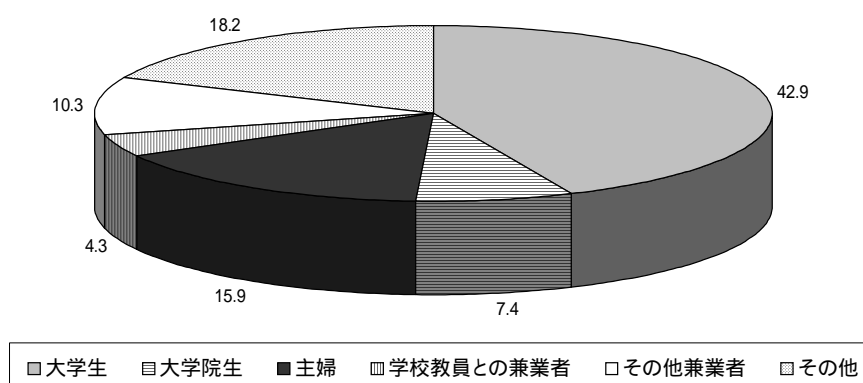
また経営状況別にみると、「主婦」や「学校教員との兼業」が「好調」の11.0%・2.2%から「不調」の19.8%・5.4%へと、経営状況が良くない学習塾ほど比率が高くなっている。

非正社員講師の人材タイプの構成比



非正社員講師の人材タイプの構成比（％）

（n=303）



非正社員講師の人材タイプの構成比（％）

	大学生		大学院生		主婦		学校教員との兼業者		その他兼業者		その他		件数 (件)
	平均 (%)	標準 偏差	平均 (%)	標準 偏差	平均 (%)	標準 偏差	平均 (%)	標準 偏差	平均 (%)	標準 偏差	平均 (%)	標準 偏差	
全体	42.9	37.2	7.4	15.9	15.9	27.2	4.3	14.6	10.3	21.7	18.2	29.4	303
【売上高】													
～999万円	36.3	38.9	8.1	19.3	22.5	35.2	5.8	17.7	11.3	25.7	16.1	30.0	80
1,000～2,999万円	41.8	36.5	8.0	18.3	16.4	26.7	3.4	15.5	11.4	23.9	16.7	28.3	86
3,000～9,999万円	43.5	36.4	5.7	10.3	12.8	20.0	4.0	13.3	11.6	18.9	21.2	30.4	80
1億円～	53.7	34.1	8.5	13.1	11.3	21.6	3.5	8.1	4.4	10.8	18.5	27.0	52
【従業員数】													
～4人	29.5	40.4	6.8	18.7	27.6	38.0	6.0	22.5	12.3	29.0	17.8	33.3	80
5～9人	46.3	35.5	7.4	16.3	13.3	24.0	3.2	9.7	10.9	20.5	18.9	30.1	84
10人～	48.6	34.2	7.7	13.7	10.7	17.9	3.9	10.5	8.8	16.8	18.1	26.4	139
【経営状況】													
好調	44.7	37.6	7.6	16.2	11.0	21.1	2.2	6.3	8.8	18.2	24.5	31.4	78
変わらない	51.8	36.5	10.5	20.5	14.0	23.4	4.3	12.9	6.6	15.8	11.5	22.8	76
不調	37.6	36.7	5.7	12.5	19.8	31.2	5.4	18.1	13.2	25.5	17.5	30.1	146

3 . 講師の確保と活用

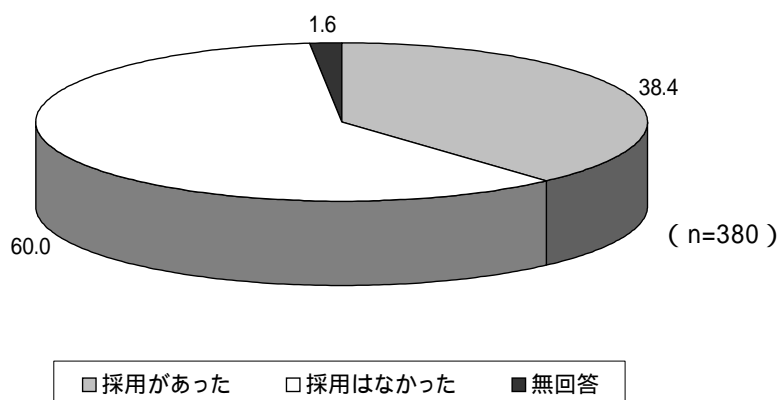
3.1 正社員講師と非正社員講師の採用の有無

(1) 全体の概要

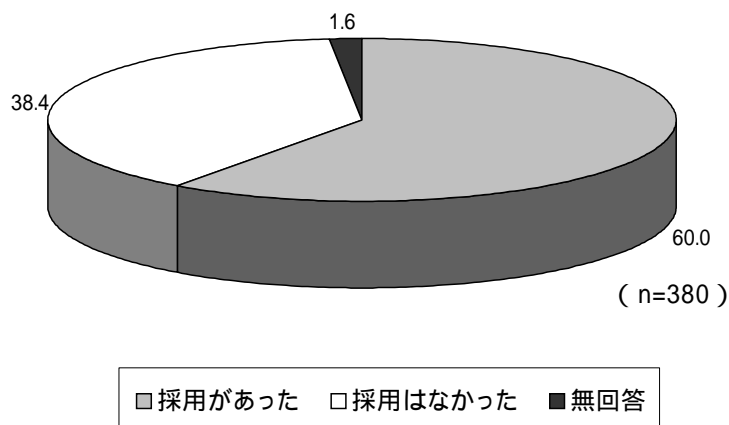
過去3年間の、正社員講師の採用の有無を示している。これをみると「採用があった」学習塾は約4割(38.4%)であり、6割の学習塾では3年間にわたって正社員講師を採用していない。

これに対し、過去1年間における非正社員講師の採用の有無をみると、6割の学習塾が採用を行っている(60.0%)。上述の正社員講師の場合と比べて、実施有無の比率が逆転しており、正社員講師よりも非正社員講師の採用を行う学習塾が多いことがわかる。

過去3年間の正社員講師の採用の有無(%)



過去1年間の非正社員講師の採用の有無(%)



(2) 正社員講師の特徴

正社員講師の特徴をもう少し詳しくみてみると、まず売上高別では「採用があった」が「～999万円」の5.9%から「1億円～」の94.5%へと、売上高が大きいほど採用を行っている。また従業員数別にみても、「～4人」の10.2%から「10人～」の71.8%へと、従業員数が多いほど採用を行っている。このように規模が大きい学習塾ほど、この3年間に正社員講師の採用を行った学習塾が多い。また経営状況別にみると、「不調」の28.2%から「好調」の58.2%へと、経営状況が良い学習塾ほど正社員講師の採用を実施している。

過去3年間の正社員講師の採用の有無と各指標の関係
(%)

	採用があった	採用はなかった	無回答	件数 (件)
全体	38.4	60.0	1.6	380
【売上高】				
～999万円	5.9	89.6	4.4	135
1,000～2,999万円	26.3	73.7	0.0	99
3,000～9,999万円	66.3	33.7	0.0	86
1億円～	94.5	5.5	0.0	55
【従業員数】				
～4人	10.2	85.7	4.1	147
5～9人	32.2	67.8	0.0	90
10人～	71.8	28.2	0.0	142
【経営状況】				
好調	58.2	41.8	0.0	91
変わらない	40.7	58.2	1.1	91
不調	28.2	69.2	2.6	195

(3) 非正社員講師の特徴

つぎに非正社員講師についてだが、売上高別では「～999万円」の29.6%から「1億円～」の85.5%へと、また従業員数別でも「～4人」の25.2%から「10人～」の90.1%へと、いずれも規模が大きいほど採用を実施した学習塾は多くなる。正社員講師の採用と併せて考えれば、「売上高1億円以上の大規模学習塾」では、9割が正社員講師の採用を、8割が非正社員講師の採用を経験している。反対に「売上高1,000万円未満の小規模学習塾」では、1割弱が正社員講師の採用を、3割が非正社員講師の採用を行っているにすぎない。

つぎに経営状況別にみると、「不調」の49.7%から「好調」の75.8%へと、経営状況が良い学習塾ほど採用を実施しており、また地域別にみると、「首都圏」(68.0%)と「大阪圏」(71.0%)で採用の実施が多くなっている。

非正社員の採用の有無と各指標の関係 (%)

	採用があった	採用はなかった	無回答	件数(件)
全体	60.0	38.4	1.6	380
【売上高】				
～999万円	29.6	66.7	3.7	135
1,000～2,999万円	67.7	32.3	0.0	99
3,000～9,999万円	82.6	16.3	1.2	86
1億円～	85.5	14.5	0.0	55
【従業員数】				
～4人	25.2	70.7	4.1	147
5～9人	70.0	30.0	0.0	90
10人～	90.1	9.9	0.0	142
【経営状況】				
好調	75.8	23.1	1.1	91
変わらない	65.9	33.0	1.1	91
不調	49.7	48.2	2.1	195
【所在地】				
首都圏	68.0	30.9	1.0	97
大阪圏	71.0	29.0	0.0	69
その他の地域	52.9	44.8	2.4	210

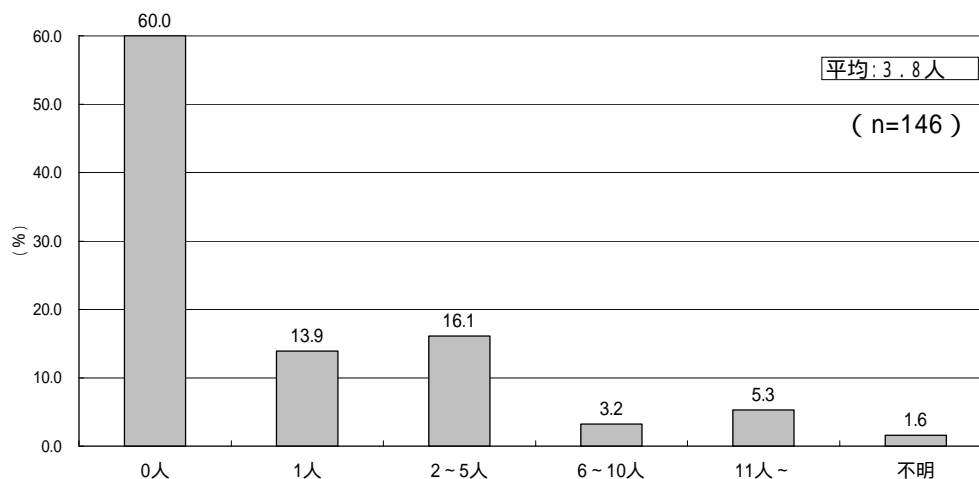
3.2 正社員講師と非正社員講師の採用人数

(1) 全体の概要

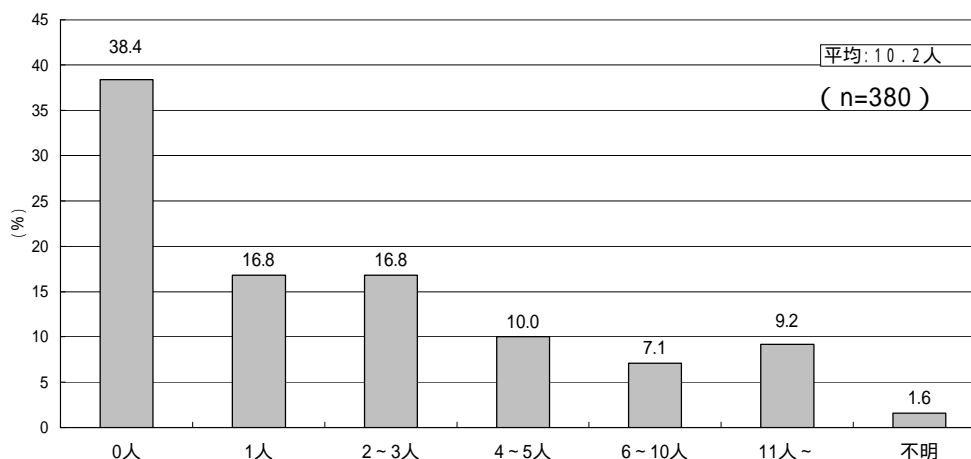
それではどのくらいの人数が正社員講師として採用されているのだろうか。採用がなかった場合には「採用数は0人」として計算した上で、3年間での採用人数の分布をみると、「0人」が60.0%でもっとも多く、これに「2~5人」が16.1%で、「1人」が13.9%で続いており、3年間で「採用なし」の学習塾が6割を、また「採用人数5人以下」の学習塾が9割を占めている。この結果、その平均は約4人となっている。

つぎに非正社員だが、同様に採用がなかった場合を「0人」として計算をしてみよう。これをみると、「0人」が38.4%でもっとも多いものの、「1人」と「2~3人」が16.8%で、さらに「4~5人」が10.0%で続いている。さらに「11人~」も9.2%にもものぼるなど、正社員講師の場合よりも採用人数が多くなる傾向がみられる。以上の結果、その平均人数は約10人であった。

正社員講師の採用人数



非正社員講師の採用人数



(2) 正社員講師の特徴

正社員講師の特徴としては、売上高別では「～999万円」の0.1人から「1億円～」の23人へと、また従業員数別でも「～4人」の0.1人から「10人～」の10人へと、いずれも規模が大きい学習塾ほど採用人数が多くなっている。また経営状況別では、「不調」の2人から「好調」の7人へと、経営状況が良いほど採用人数は多くなる。

正社員講師・非正社員講師の採用人数と各指標の関係

	(人)		
	正社員講師 の採用人数	非正社員講師 の採用人数	件数 (件)
全体	3.8	10.2	380
【売上高】			
～999万円	0.1	0.6	135
1,000～2,999万円	0.4	2.1	99
3,000～9,999万円	1.4	4.5	86
1億円～	23.0	57.1	55
【従業員数】			
～4人	0.1	0.4	147
5～9人	0.6	1.7	90
10人～	9.6	25.4	142
【経営状況】			
好調	6.5	20.0	91
変わらない	4.2	8.9	91
不調	2.4	6.1	195

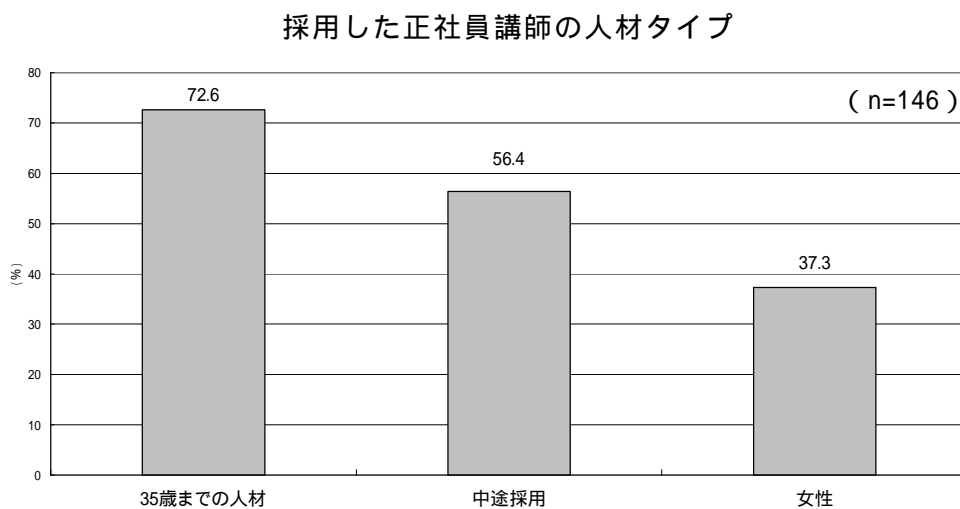
(3) 非正社員講師の特徴

非正社員講師の特徴としては、売上高別では「～999万円」の0.6人から「1億円～」の57人へと、また従業員数別でも「～4人」の0.4人から「10人～」の25人へと、いずれも規模が大きいほど採用者数は多くなる。また経営状況別でも、「不調」の6人から「好調」の20人へと、経営状況が良い学習塾ほど非正社員講師の採用数が多くなるなど、正社員講師の場合とまったく同じ傾向を読み取ることができる。

3.3 採用した正社員講師のタイプ

続いて採用された正社員講師のタイプを、正社員講師採用総数に占める構成比率でみると、35歳までの「若手」は7割（72.6%）、中途採用者は6割（56.4%）、「女性」は4割（37.3%）であった。

なお売上高別・従業員数別といった規模別にみた場合に、有意な特徴はみられない。

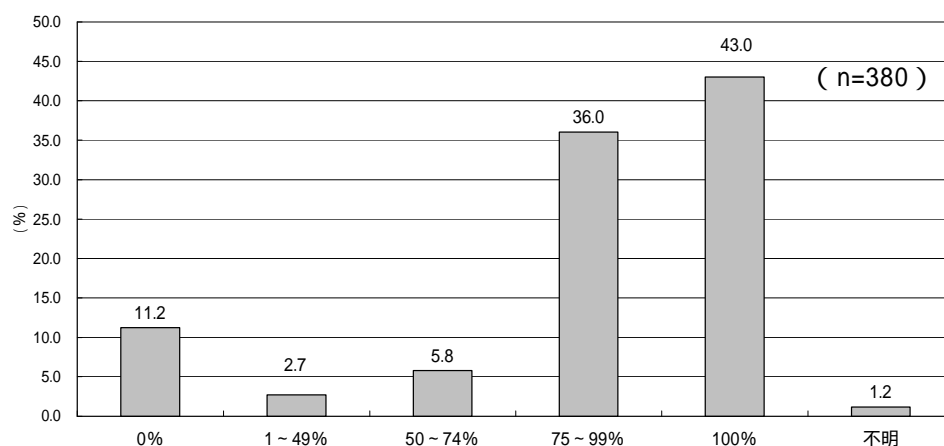


3.4 非正社員講師採用比率

ここで採用があった学習塾において、非正社員講師は新規採用講師の総数のうち、どの程度を占める（非正社員講師採用比率）のかをみる。なお本調査では正社員講師は3年間での、非正社員講師は1年間での採用実績を尋ねているため、単純に計算することはできない。そこで非正社員講師の採用数を3倍にし、3年間における採用数推定値を用いることにする。この推定値に基づく比率の分布を示すが、これをみると「100%」が43.0%でもっとも多い。つまり正社員講師はまったく採用しないものの、非正社員講師は採用するという学習塾が半数近くにもものぼる。これに「75～99%」が36.0%で続いており、正社員講師の採用よりも非正社員講師の採用が中心となっていることがわかる。

これを売上高別にみると、「～999万円」の90.4%から「1億円～」の66.9%へと、規模が大きい学習塾ほど比率が低くなる。また経営状況別にみると、「不調」の83.3%から「好調」の76.3%へと、経営状況がよい学習塾ほど比率が低くなる。さらに地域別にみると、「首都圏」の85.4%、「大阪圏」の88.3%に対して「その他の地域」では73.1%と低い。このように、規模が小さい学習塾、経営状況の良い学習塾、大都市以外の学習塾で非正社員の採用が相対的に少なくなっている。

非正社員講師採用比率



非正社員講師採用比率と各指標の関係

	採用総数に占める 非正社員講師 の比率	標準偏差	件数 (件)
全体	79.6	32.3	256
【売上高】			
～999万円	90.4	26.3	42
1,000～2,999万円	85.9	29.6	74
3,000～9,999万円	77.6	33.1	82
1億円～	66.9	34.0	54
【経営状況】			
好調	76.3	34.7	80
変わらない	77.5	34.4	69
不調	83.3	28.9	105
【所在地】			
首都圏	85.4	24.7	69
大阪圏	88.3	24.8	51
その他の地域	73.1	36.9	134

正社員講師・非正社員講師のいずれも採用していない学習塾は除外しているため、総件数は380にならない。

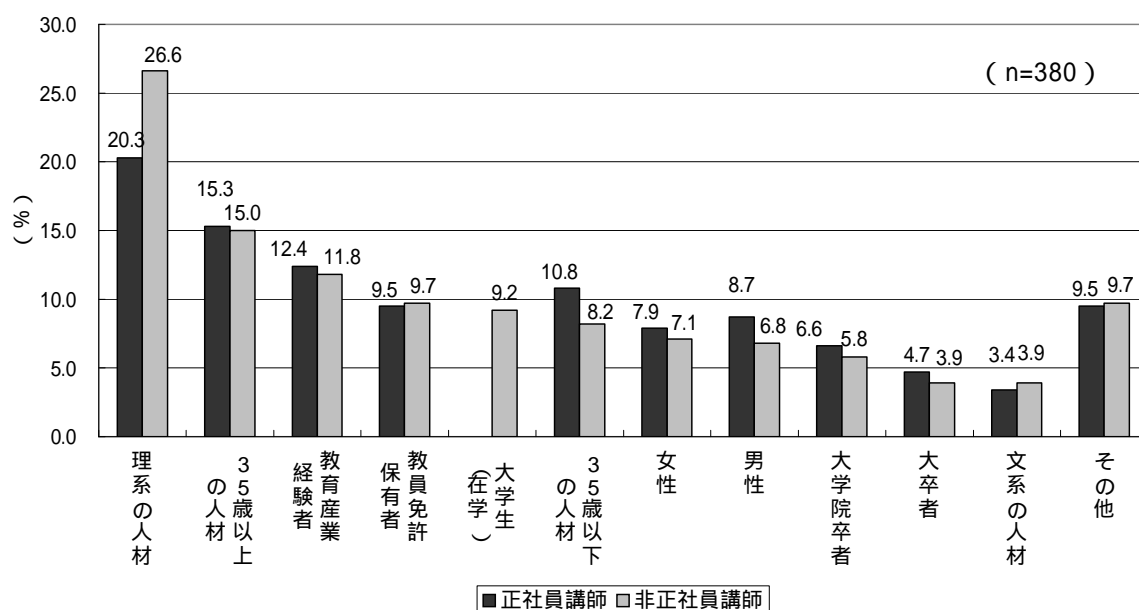
3.5 確保が難しい人材

(1) 全体の概要

採用において確保が難しい人材のタイプをみると、まず正社員講師をみると「理系の人材」(20.3%)がもっとも多い。これは理科や数学の実験や実証といった教育方法が、学習塾産業内で高まりつつあることが背景にある。なお、これに続くのが「35歳以上の人材」(15.3%)、「学習塾等の教育産業経験者」(12.4%)となっている。

つぎに非正社員講師だが、正社員講師とまったく同じ傾向を読み取ることができる。すなわち、「理系の人材」が26.6%でもっとも多く、これに「35歳以上の人材」が15.0%で、「学習塾等の教育産業経験者」が11.8%で続いている。ただし正社員講師よりも「理系の人材」確保の困難度が高いという特徴がある。

確保が難しい講師のタイプ



(2) 正社員講師

つぎに正社員講師の特徴をみると、まず売上高別だが、「理系の人材」が「～999万円」の10.4%から「1億円～」の41.8%へと、売上高が大きいほど多くなる。またこの傾向は、「男性」（3.7%から16.4%へ）や「女性」（5.9%から10.9%へ）でも読み取ることができる。

また従業員数別にみても、「理系の人材」が「～4人」の12.2%から「10人～」の32.4%へと、従業員数が多いほど増えている。また同様の傾向は「男性」（4.8%から14.1%へ）や「35歳以上の人材」（11.6%から20.4%へ）でも読み取ることができる。以上から、「理系の人材」と「男性」は、規模が大きいほど確保が難しくなるものと考えられる。これは採用そのものの難易度もさることながら、そのような人材に対するニーズが「規模が大きい学習塾では大きく、規模が小さい学習塾では小さい」ことがあるのかもしれない。ニーズがなければ困難と感じることはないからである。なお、規模が小さい学習塾ほど困難度が高まる人材タイプはいなかった。

確保が難しい講師のタイプ（正社員講師）

	理系の 人材	35歳 以上の 人材	教育 産業 経験者	35歳 以下の 人材	教員 免許 保有者	男性	女性	大学院 卒者	大卒者	文系の 人材	その他	件数 (件)
全体	20.3	15.3	12.4	10.8	9.5	8.7	7.9	6.6	4.7	3.4	9.5	380
【売上高】												
～999万円	10.4	13.3	14.8	7.4	8.9	3.7	5.9	5.2	3.0	2.2	8.1	135
1,000～2,999万円	18.2	6.1	5.1	9.1	8.1	6.1	8.1	2.0	7.1	2.0	12.1	99
3,000～9,999万円	24.4	25.6	12.8	5.8	9.3	12.8	9.3	9.3	7.0	5.8	8.1	86
1億円～	41.8	20.0	18.2	30.9	12.7	16.4	10.9	10.9	1.8	5.5	10.9	55
【従業員数】												
～4人	12.2	11.6	12.9	9.5	9.5	4.8	6.1	4.1	2.7	2.0	10.2	147
5～9人	14.4	13.3	7.8	3.3	6.7	6.7	10.0	7.8	7.8	5.6	7.8	90
10人～	32.4	20.4	14.8	16.9	11.3	14.1	8.5	8.5	4.9	3.5	9.2	142
【経営状況】												
好調	23.1	17.6	12.1	13.2	6.6	13.2	8.8	6.6	3.3	5.5	8.8	91
変わらない	15.4	11.0	9.9	13.2	5.5	7.7	7.7	5.5	5.5	4.4	9.9	91
不調	20.5	16.4	13.3	8.7	12.3	6.7	7.7	6.2	5.1	2.1	9.7	195

(3) 非正社員講師

続いて非正社員講師の特徴をみると、まず売上高別だが、「理系の人材」と「大学生(在学)」が「～999万円」の23.0%・5.9%から「1億円～」の34.5%・20.0%へと、それぞれ売上高が大きいほど多くなっている。

また従業員数別にみても同様の傾向を読み取ることができる。すなわち、「理系の人材」と「大学生(在学)」は「～4人」の16.3%・5.4%から「10人～」の35.9%・15.5%へと、従業員数が多いほど多くなっている。このように、「理系の人材」と「大学生」については、規模の大きい学習塾ほど採用が困難と考えている。規模が大きければ必要な人数も多くなるため、大規模学習塾ほど必要数を確保できないこともこの背景として考えられる。さらに経営状況別にみると、「女性」が「好調」の3.3%から「不調」の9.2%へと、経営状況が良くないほど困難とする学習塾が多い。

確保が難しい講師のタイプ(非正社員講師)

	理系の 人材	35歳 以上の 人材	教育 産業 経験者	教員 免許 保有者	大学生 (在学)	35歳 以下の 人材	女性	男性	大学院 卒者	大卒者	文系の 人材	その他	件数 (件)
全体	26.6	15.0	11.8	9.7	9.2	8.2	7.1	6.8	5.8	3.9	3.9	9.7	380
[売上高]													
～999万円	23.0	12.6	12.6	10.4	5.9	6.7	5.2	3.7	5.9	3.7	3.0	8.9	135
1,000～2,999万円	24.2	10.1	15.2	7.1	6.1	11.1	10.1	8.1	3.0	6.1	2.0	13.1	99
3,000～9,999万円	29.1	26.7	8.1	12.8	11.6	8.1	8.1	10.5	4.7	1.2	5.8	9.3	86
1億円～	34.5	10.9	9.1	7.3	20.0	7.3	5.5	3.6	9.1	1.8	5.5	7.3	55
[従業員数]													
～4人	16.3	11.6	13.6	8.8	5.4	7.5	6.1	4.1	4.8	2.7	3.4	10.9	147
5～9人	28.9	17.8	14.4	10.0	5.6	8.9	7.8	7.8	7.8	7.8	3.3	10.0	90
10人～	35.9	16.9	8.5	10.6	15.5	8.5	7.7	9.2	5.6	2.8	4.9	7.7	142
[経営状況]													
好調	20.9	15.4	11.0	12.1	9.9	4.4	3.3	11.0	6.6	3.3	6.6	11.0	91
変わらない	27.5	12.1	11.0	5.5	12.1	14.3	6.6	5.5	3.3	4.4	2.2	8.8	91
不調	29.2	16.4	12.8	10.8	7.7	7.2	9.2	5.6	6.2	4.1	3.1	9.7	195

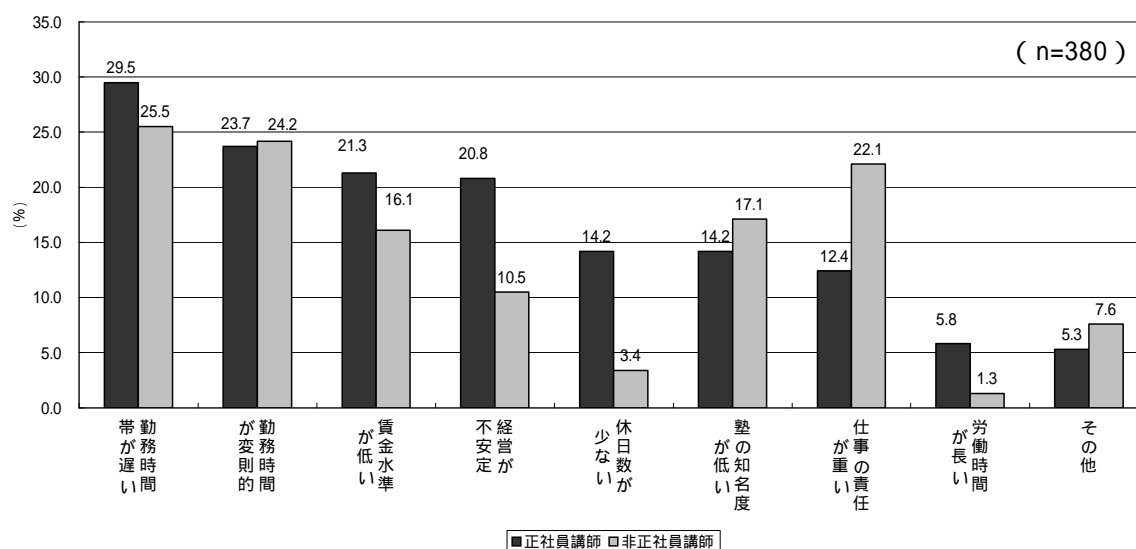
3.6 講師の確保が難しい理由

(1) 全体の概要

正社員講師の確保が難しい理由をみると、「勤務時間帯が遅い」が29.5%でもっとも多く、これに「勤務時間が変則的である」(23.7%)が続くなど、「労働時間帯の問題」が多くあげられている。さらにこれらが続くのが、「賃金水準が低い」(21.3%)と「経営が不安定と考えられている」(20.8%)であることから、「労働時間」「賃金」「経営の安定性」の3つが、正社員講師の採用において大きな障害として立ちはだかっていることがわかる。

非正社員講師の場合をみても「勤務時間帯が遅い」が25.5%でもっとも多く、これに「勤務時間が変則的である」(24.2%)が続くなど、正社員講師と同じように「労働時間帯の問題」が理由として多くあげられている。しかしこれらに「仕事の責任が重いと考えられている」が続いており(22.1%)、正社員講師の場合と比べても非常に多くなっている。「塾の講師」としての責任の重さが非正社員講師の確保におけるハードルの一つとなっているようである。

確保が難しい理由



(2) 正社員講師

つぎに正社員講師の特徴をみると、まず売上高別だが、「労働時間が長い」が「～999万円」の2.2%から「1億円～」の16.4%へと、売上高の大きい学習塾ほど概ね多くなっている。これと同様の傾向は「勤務時間帯が遅い」（15.6%から52.7%へ）、「勤務時間が変則的」（14.8%から43.6%へ）、「休日数が少ない」（3.7%から38.2%へ）といった労働時間に関連するすべての項目で読み取ることができる。他方で「塾の知名度が低い」は「3,000～4,999万円」「1億円～」の10.5%・10.9%に対して、「～999万円」「1,000～2,999万円」では14.8%・18.2%と、概ね売上高が小さいほど多くなっている。

また従業員数別でも同じであり、「労働時間が長い」（「～4人」の1.4%から「10人～」の9.9%へ）、「勤務時間帯が遅い」（19.7%から43.0%へ）、「休日数が少ない」（4.1%から23.9%へ）といった労働時間関連項目で、従業員数が多いほど増えている。他方で「塾の知名度が低い」は16.3%から12.7%へと少なくなっている。以上から、規模が大きいほど労働時間に関連した項目を、また規模が小さいほど知名度の低さを、それぞれ理由としてあげる学習塾が多い。

確保が難しい理由（正社員講師）

(%)

	勤務 時間帯 が遅い	勤務 時間が 変則的	賃金 水準が 低い	経営が 不安定	休日 数が 少ない	塾の 知名度 が低い	仕事の 責任が 重い	労働 時間が 長い	その他	件数 (件)
全体	29.5	23.7	21.3	20.8	14.2	14.2	12.4	5.8	5.3	380
【売上高】										
～999万円	15.6	14.8	20.7	23.0	3.7	14.8	8.1	2.2	5.2	135
1,000～2,999万円	26.3	20.2	20.2	19.2	11.1	18.2	13.1	2.0	7.1	99
3,000～9,999万円	41.9	30.2	22.1	23.3	19.8	10.5	12.8	9.3	3.5	86
1億円～	52.7	43.6	21.8	14.5	38.2	10.9	21.8	16.4	5.5	55
【従業員数】										
～4人	19.7	17.7	21.1	23.8	4.1	16.3	7.5	1.4	7.5	147
5～9人	24.4	16.7	17.8	13.3	15.6	13.3	10.0	6.7	3.3	90
10人～	43.0	34.5	23.2	21.8	23.9	12.7	18.3	9.9	4.2	142

(3) 非正社員講師

続いて非正社員講師の特徴をみると、まず売上高別だが、「賃金水準が低い」が「～99万円」の21.5%から「1億円～」の9.1%へと、売上高が大きいほど少なくなっている。同様の傾向は「経営が不安定」（18.5%から1.8%へ）や「塾の知名度が低い」（23.7%から3.6%へ）でも読み取ることができる。反対に「仕事の責任が重い」は15.6%から32.7%へと、多くなっている。

また従業員数別にみても、「賃金水準が低い」は「～4人」の19.0%から「10人～」の12.0%へと、また「経営が不安定」も15.6%から4.2%へと、いずれも従業員数が多いと少なくなっている。他方で「仕事の責任が重い」（12.9%から28.2%へ）は多くなっている。以上から、規模が小さい学習塾では「賃金水準が低いこと」、「経営が不安定と考えられていること」、「知名度が低いこと」が、また規模が大きい学習塾では「仕事の責任が重いと考えられていること」が、それぞれ非正社員の確保を難しくしている要因として多くなっている。上述の正社員講師の場合と併せて考えると、正社員講師・非正社員講師を問わず、規模が小さい学習塾では「知名度の低さ」が理由としてあげられている。なお、正社員講師の場合にみられた「労働時間」に関連する理由は、非正社員講師の場合にはわずかな差はみられるものの、総じて有意な特徴はみられなかった。

続いて経営状況別にみると、「賃金水準が低い」が「好調」の12.1%から「不調」の17.9%へと、また「経営が不安定」も5.5%から13.8%へと、いずれも経営状況が良くない学習塾で多くなっている。経営状況が良くなければ賃金水準は下がり、また経営が不安視されることも多いためだろう。

確保が難しい理由（非正社員講師）

(%)

	勤務 時間帯 が遅い	勤務 時間が 変則的	仕事の 責任が 重い	塾の 知名度 が低い	賃金 水準が 低い	経営が 不安定	休日 数が 少ない	労働 時間が 長い	その他	件数 (件)
全体	25.5	24.2	22.1	17.1	16.1	10.5	3.4	1.3	7.6	380
【売上高】										
～999万円	23.7	23.0	15.6	23.7	21.5	18.5	1.5	0.0	8.9	135
1,000～2,999万円	25.3	24.2	23.2	22.2	14.1	10.1	3.0	1.0	10.1	99
3,000～9,999万円	29.1	26.7	24.4	9.3	14.0	3.5	5.8	2.3	5.8	86
1億円～	27.3	23.6	32.7	3.6	9.1	1.8	5.5	3.6	3.6	55
【従業員数】										
～4人	23.1	19.0	12.9	17.0	19.0	15.6	1.4	0.0	12.2	147
5～9人	23.3	31.1	26.7	25.6	16.7	11.1	3.3	1.1	4.4	90
10人～	29.6	25.4	28.2	12.0	12.0	4.2	5.6	2.8	4.9	142
【経営状況】										
好調	23.1	20.9	17.6	14.3	12.1	5.5	3.3	3.3	9.9	91
変わらない	30.8	30.8	27.5	12.1	15.4	7.7	4.4	1.1	6.6	91
不調	24.6	22.6	22.1	20.5	17.9	13.8	3.1	0.5	7.2	195

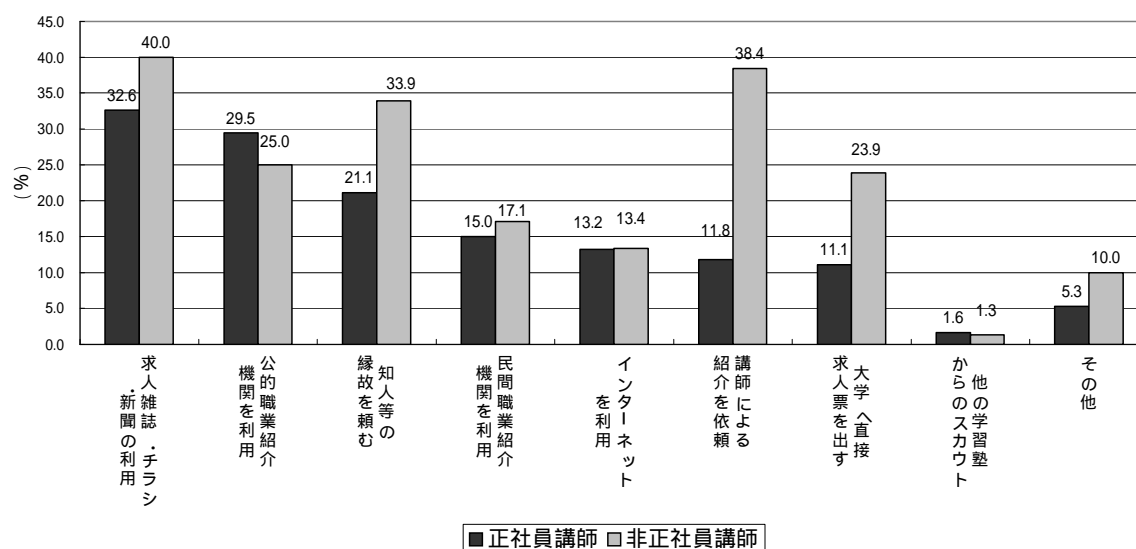
3.7 講師を募集する方法

(1) 全体の概要

正社員講師の募集ツールには、「求人雑誌・チラシ・新聞の利用」(32.6%)と「公的な職業紹介機関」(29.5%)が用いられている。また「知人等の縁故」がこれに続いており(21.1%)、人的ネットワークが正社員講師の確保に重要な役割を果たしていることが推測できる。他方、「他の学習塾からスカウトする」方法は1.6%と少ない。

つぎに非正社員講師だが、正社員講師と同様に「求人雑誌・チラシ・新聞」が40.0%でもっとも多い。しかしこれに続くのが「講師による紹介」(38.4%)と「知人等の縁故」(33.9%)といった人的ネットワークを用いる方法であり、この傾向は正社員講師の場合よりも非常に強くなっている。また「公的な職業紹介機関」を利用したり(25.0%)、「大学へ求人票を出す」方法(23.9%)も多く用いられている。

講師募集の方法



(2) 正社員講師

つぎに正社員講師の募集方法の特徴を売上高別にみると、「大学へ求人票を出す」が「～999万円」の0.7%から「1億円～」の41.8%へと、売上高が大きいほど多くなっている。これと同じ傾向は、「公的職業紹介機関を利用」(14.1%から61.8%へ)、「民間職業紹介機関を利用」(3.0%から41.8%へ)、「インターネットを利用」(4.4%から50.9%へ)、「求人雑誌・チラシ・新聞を利用」(13.3%から69.1%へ)でも読み取ることができる。このように規模が大きい学習塾では、「募集方法の多様化」が進んでいることがわかる。なお1億円未満の学習塾で「その他」が多くなっているが、自由記入を読む限り、その多くは「塾の卒業生」のようである。

つぎに経営状況別にみると、「公的職業紹介機関を利用」が「不調」の27.7%から「好調」の33.0%へと、経営状況が良いほど多い。この傾向は「民間職業紹介機関を利用」(11.8%から23.1%へ)、「インターネットを利用」(10.3%から19.8%へ)、「求人雑誌・チラシ・新聞を利用」(29.7%から39.6%へ)でも読み取ることができる。規模の大きい学習塾同様、経営状況の良い学習塾も「募集方法の多様化」が進んでいる。

続いて設立年別にみると、「大学へ求人票を出す」が「1991年～」の8.8%から「～1980年」の13.9%へと、歴史の長い学習塾ほど多い。同様の傾向は「公的職業紹介機関を利用」(27.2%から31.1%へ)、「インターネットを利用」(10.4%から15.6%へ)、「知人等の縁故を頼む」(16.0%から29.5%へ)でも読み取ることができる。規模が大きい学習塾や経営状況の良い学習塾と同様に、歴史の長い学習塾でも「募集方法の多様化」が進んでいる。

最後に地域別にみると、「首都圏」と「大阪圏」では、「インターネットを利用」(「首都圏」16.5%、「大阪圏」18.8%)や「求人雑誌・チラシ・新聞を利用」(「首都圏」34.0%、「大阪圏」40.6%)が多い。これに対して「その他の地域」では、「大学へ直接求人票を出す」(15.2%)、「公的職業紹介機関を利用」(37.1%)、さらには人的ネットワークを利用した「講師による紹介を依頼」(14.3%)や「知人等の縁故を頼む」(24.3%)が多くなっている。

講師募集の方法(正社員講師)と各指標の関係

(%)

	求人雑誌・ チラシ・ 新聞の 利用	公的 職業 紹介 機関を 利用	知人等 の縁故 を頼む	民間 職業 紹介 機関を 利用	イン ター ネット を利用	講師に よる 紹介を 依頼	大学へ 直接 求人票 を出す	他の 学習塾 からの スカウ ト	その他	件数 (件)
全体	32.6	29.5	21.1	15.0	13.2	11.8	11.1	1.6	5.3	380
【売上高】										
～999万円	13.3	14.1	19.3	3.0	4.4	11.1	0.7	1.5	7.4	135
1,000～2,999万円	25.3	18.2	20.2	9.1	5.1	6.1	4.0	1.0	4.0	99
3,000～9,999万円	46.5	46.5	30.2	23.3	12.8	18.6	16.3	2.3	5.8	86
1億円～	69.1	61.8	10.9	41.8	50.9	12.7	41.8	1.8	1.8	55
【経営状況】										
好調	39.6	33.0	23.1	23.1	19.8	13.2	16.5	3.3	7.7	91
変わらない	30.8	29.7	19.8	13.2	13.2	7.7	7.7	0.0	5.5	91
不調	29.7	27.7	21.0	11.8	10.3	13.3	9.7	1.5	4.1	195
【設立年】										
～1980年	33.6	31.1	29.5	18.0	15.6	13.1	13.9	0.8	4.9	122
1981～1990年	32.2	30.6	19.0	13.2	14.0	12.4	11.6	0.0	5.8	121
1991年～	30.4	27.2	16.0	13.6	10.4	10.4	8.8	4.0	4.8	125
【所在地】										
首都圏	34.0	20.6	18.6	16.5	16.5	8.2	6.2	3.1	5.2	97
大阪圏	40.6	20.3	15.9	14.5	18.8	10.1	5.8	0.0	10.1	69
その他の地域	30.0	37.1	24.3	14.8	10.0	14.3	15.2	1.4	3.8	210

(3) 非正社員講師

続いて非正社員講師の募集方法の特徴を従業員数別にみると、「大学へ求人票を出す」が「～4人」の15.6%から「10人～」の33.8%へと、従業員数が多いほど多くなっている。また同様の傾向は「公的職業紹介機関を利用」(16.3%から34.5%へ)、「民間職業紹介機関を利用」(8.2%から24.6%へ)、「インターネットを利用」(3.4%から26.8%へ)、「求人雑誌・チラシ・新聞を利用」(20.4%から58.5%へ)、「講師による紹介を依頼」(24.5%から50.0%へ)と、多くのツールで読み取ることができる。売上高別にみても同じであり、「大学へ求人票を出す」が「～999万円」の16.3%から「1億円～」の36.4%へと、「インターネットを利用」が4.4%から41.8%へと、「求人雑誌・チラシ・新聞を利用」が22.2%から76.4%へと売上高が大きいほど多くなっている。このように規模が大きい学習塾ほど、正社員講師の場合と同じように募集方法が多様化している。他方で「その他」は「1億円未満」で多く(「～999万円」10.4%、「1,000～2,999万円」12.1%、「3,000～4,999万円」10.5%)、小規模から中規模の学習塾では卒業生の活用も重要な人材戦略であることが推測できる。

つぎに経営状況別にみると、「民間職業紹介機関を利用」が「不調」の13.3%から「好調」の24.2%へと、また「インターネットを利用」が11.3%から17.6%へと、「求人雑誌・チラシ・新聞を利用」が34.9%から51.6%へと、それぞれ経営状況の良い学習塾で多くなっている。

最後に地域別にみると、「首都圏」と「大阪圏」では「インターネットを利用」(19.6%・21.7%)、「求人雑誌・チラシ・新聞を利用」(41.2%・53.6%)、「講師による紹介を依頼」(41.2%・47.8%)、「その他」(15.5%・17.4%)が多い。これに対して「その他の地域」では、「公的職業紹介機関を利用」(31.0%)が多い。

講師募集の方法と各指標の関係(非正社員講師)

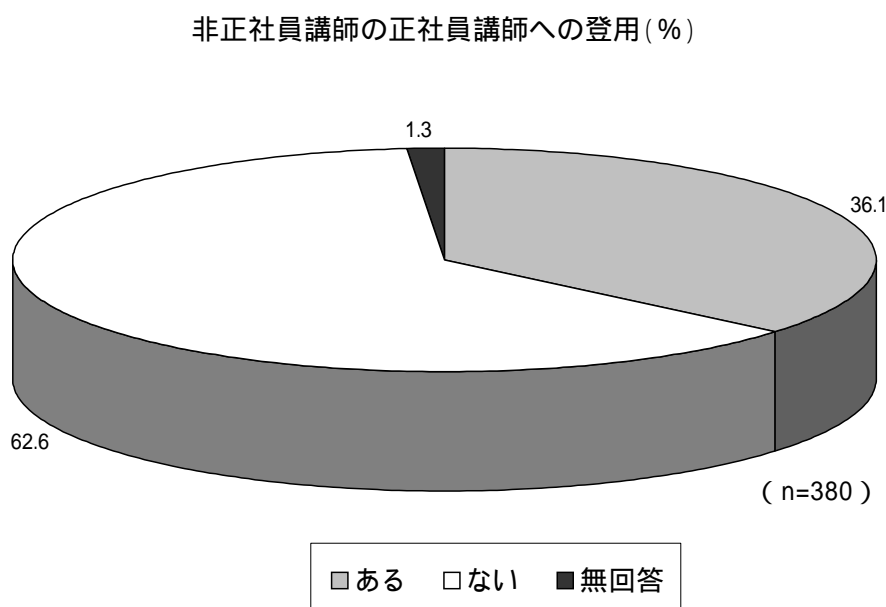
	求人雑誌・チラシ・新聞の利用	講師による紹介を依頼	知人等の縁故を頼む	公的職業紹介機関を利用	大学へ直接求人票を出す	民間職業紹介機関を利用	インターネットを利用	他の学習塾からのスカウト	その他	件数(件)
全体	40.0	38.4	33.9	25.0	23.9	17.1	13.4	1.3	10.0	380
【売上高】										
～999万円	22.2	31.9	37.8	14.8	16.3	8.1	4.4	0.0	10.4	135
1,000～2,999万円	39.4	39.4	30.3	18.2	19.2	18.2	7.1	2.0	12.1	99
3,000～9,999万円	45.3	46.5	41.9	40.7	32.6	24.4	15.1	3.5	10.5	86
1億円～	76.4	38.2	18.2	34.5	36.4	23.6	41.8	0.0	5.5	55
【従業員数】										
～4人	20.4	24.5	33.3	16.3	15.6	8.2	3.4	0.7	8.2	147
5～9人	43.3	43.3	35.6	23.3	22.2	20.0	8.9	1.1	14.4	90
10人～	58.5	50.0	33.8	34.5	33.8	24.6	26.8	2.1	9.2	142
【経営状況】										
好調	51.6	45.1	37.4	28.6	26.4	24.2	17.6	2.2	7.7	91
変わらない	38.5	31.9	33.0	22.0	27.5	17.6	14.3	1.1	11.0	91
不調	34.9	38.5	33.3	24.6	21.0	13.3	11.3	1.0	10.3	195
【所在地】										
首都圏	41.2	41.2	30.9	19.6	32.0	14.4	19.6	2.1	15.5	97
大阪圏	53.6	47.8	34.8	15.9	21.7	18.8	21.7	0.0	17.4	69
その他の地域	35.2	34.3	35.2	31.0	21.4	18.1	8.1	1.4	5.2	210

3.8 非正社員講師の正社員講師への登用

(1) 登用の有無

非正社員講師の正社員講師への登用実績をみると、「ある」が36.1%と、およそ1/3の学習塾がこれまでに登用を実施したことがある。

これを規模別にみてみよう。売上高別、従業員数別のいずれにおいても、規模が大きいほど「ある」が多い（「～999万円」の11.9%から「1億円～」の72.7%へ、「～4人」の13.6%から「10人～」の67.6%へ）。また設立年別にみると、「ある」が「1991年～」の24.0%から「～1980年」の45.9%へと、歴史が長い学習塾ほど多くなっている。



非正社員講師の正社員講師への登用と各指標の関係

(%)

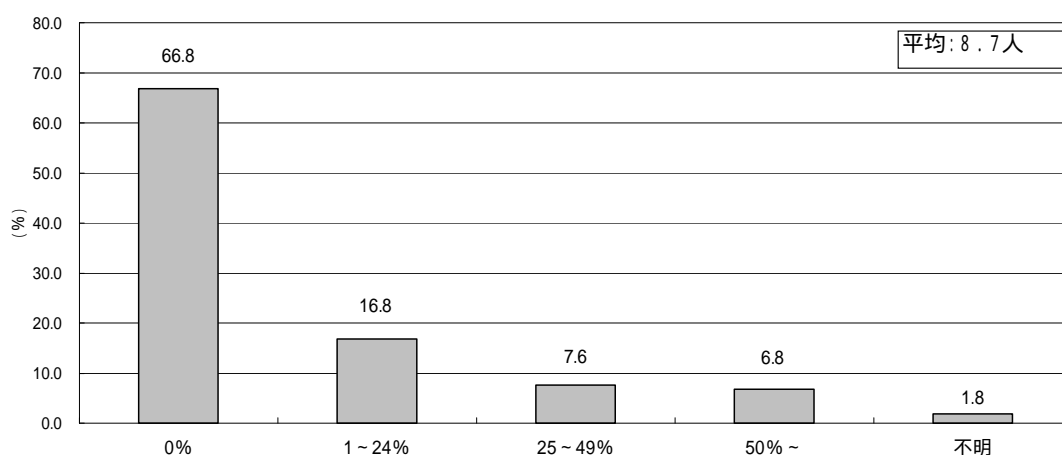
	ある	ない	無回答	件数 (件)
全体	36.1	62.6	1.3	380
【売上高】				
～999万円	11.9	85.9	2.2	135
1,000～2,999万円	30.3	68.7	1.0	99
3,000～9,999万円	58.1	41.9	0.0	86
1億円～	72.7	25.5	1.8	55
【従業員数】				
～4人	13.6	83.7	2.7	147
5～9人	23.3	76.7	0.0	90
10人～	67.6	31.7	0.7	142
【設立年】				
～1980年	45.9	52.5	1.6	122
1981～1990年	39.7	59.5	0.8	121
1991年～	24.0	74.4	1.6	125

(2) 登用の程度

それでは現在の正社員講師の中で、非正社員講師出身者はどの程度いるのだろうか。登用がなかった学習塾を「0%」としてその平均値をみると、「0%」が66.8%でもっとも多く、これに「1~24%」が16.8%で、「25~49%」が7.6%で続いている。この結果、登用比率の平均は約9%と、現在の正社員講師の10人に1人が非正社員講師出身者となる。

これを規模別にみると、売上高別には有意な特徴はみられないものの、従業員数別に見ると、「~4人」の1.9%から「10人~」の17.0%へと、規模が大きい学習塾ほど登用の程度が高くなっている。

正社員講師への登用の程度



図表3 - 20で登用がない学習塾が62.6%であったが、登用があった学習塾でも、「現在」の正社員講師に占める非正社員講師の比率が0%の場合もあるため、本図表では「0%」の比率が62.6%を上回っている。

現在の正社員講師に占める非正社員講師出身者の比率

	非正社員講師 出身者の比率	標準偏差	件数
全体	8.7	19.2	380
[売上高]			
~999万円	1.6	7.4	135
1,000~2,999万円	7.1	18.7	99
3,000~9,999万円	20.5	27.7	86
1億円~	11.7	15.4	55
[従業員数]			
~4人	1.9	10.2	147
5~9人	6.9	17.2	90
10人~	17.0	24.0	142

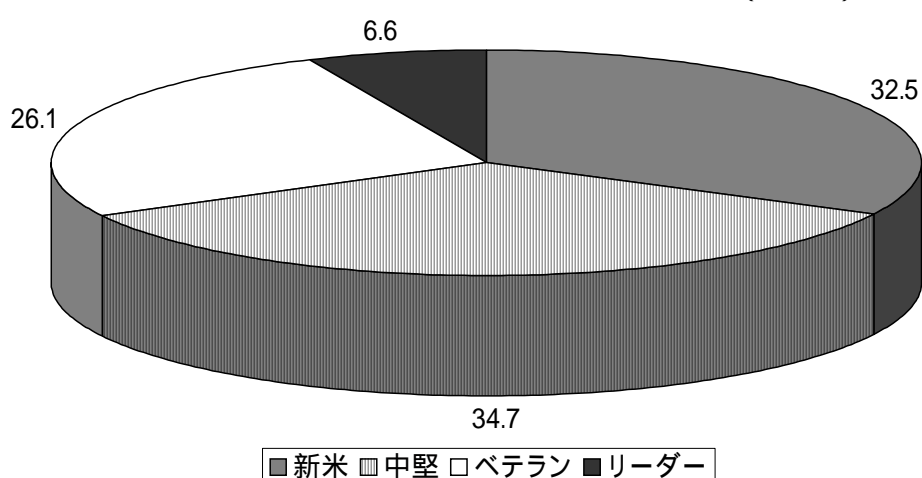
3.9 非正社員講師のレベル

非正社員講師をそのレベルによって、新米講師、中堅講師、ベテラン講師、リーダー講師、の4つに分類した場合、それぞれのレベルの非正社員講師は、全非正社員講師のどの程度を占めているのだろうか。その平均をみると、新米講師は33%、中堅講師は35%、ベテラン講師は26%、リーダー講師は7%となる。すなわち、非正社員講師の2/3は新米講師や中堅講師で占められており、ベテラン講師とリーダー講師で残りの1/3を占めていることになる。

これを売上高別にみると、「新米講師」は「～999万円」の27.2%から「1億円～」の41.7%へと、売上高が大きいほど増えている。また併せて、「リーダー講師」もわずかではあるが5.7%から6.8%へと増えている。このように規模が大きい学習塾では「新米も多いがリーダーも多い」という、また数値をみてもピラミッド型のバランスの良い労務構成となっている。他方、「中堅講師」「ベテラン講師」は「3,000～4,999万円」の37.1%・24.0%や、「1億円～」の29.2%・22.2%に対して、「～999万円」の39.0%・28.0%、「1,000～2,999万円」の32.4%・29.1%と、概ね規模が小さい学習塾で多い。このように規模が大きい学習塾でピラミッド型のバランスの良い労務構成が構築されているのに対して、小さい学習塾では中堅・ベテランといった非正社員講師が集中している。

レベル別にみた非正社員講師のタイプ(%)

(n=303)



売上高別 レベル別にみた非正社員講師のタイプ

	新米講師		中堅講師		ベテラン講師		リーダー講師		件数 (件)
	平均 (%)	標準 偏差	平均 (%)	標準 偏差	平均 (%)	標準 偏差	平均 (%)	標準 偏差	
全体	32.5	31.8	34.7	29.7	26.1	30.3	6.6	14.1	303
【売上高】									
～999万円	27.2	35.2	39.0	38.8	28.0	37.3	5.7	18.6	80
1,000～2,999万円	32.0	32.2	32.4	29.4	29.1	32.5	6.4	15.0	86
3,000～9,999万円	32.1	28.6	37.1	25.3	24.0	24.1	6.7	11.0	80
1億円～	41.7	28.3	29.2	19.5	22.2	23.2	6.8	7.8	52

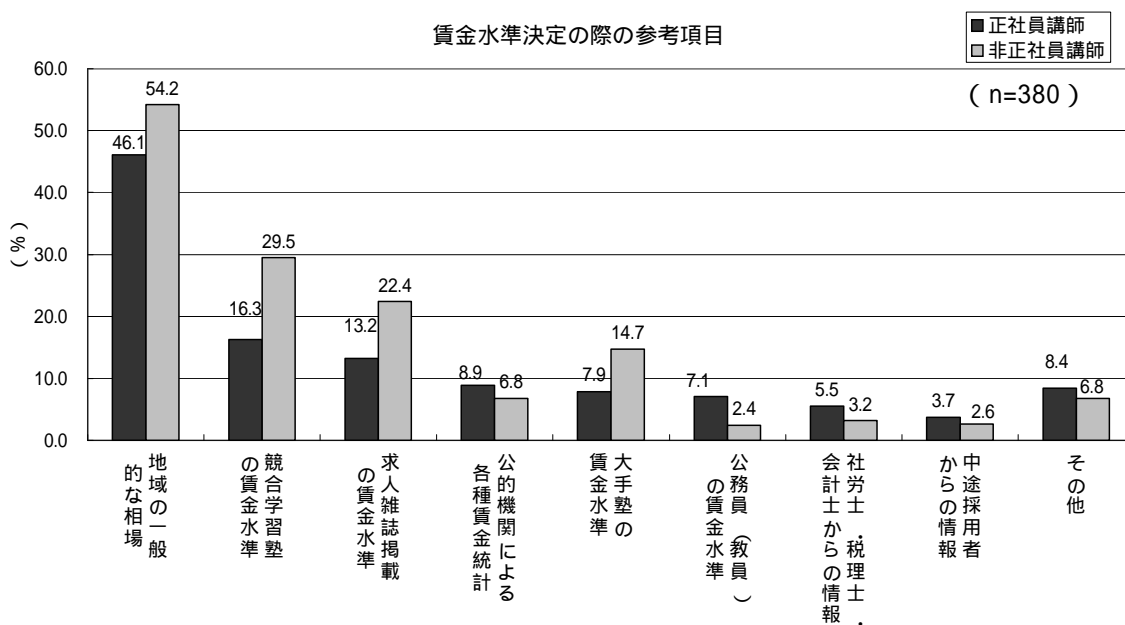
4 . 人事評価と賃金

4.1 賃金水準の決定における考慮項目

(1) 全体の概要

正社員講師の賃金水準決定の際に考慮する項目をみると、「地域の一般的な相場」が46.1%で圧倒的に多い。これに「競合学習塾の賃金水準」(16.3%)や「求人雑誌に掲載されている賃金水準」(13.2%)が続くが、どちらとも7社に1社程度の考慮と、必ずしも多く利用されているとはいえない。

非正社員講師の賃金水準決定の際にも、正社員講師の場合と同様、「地域の一般的な相場」(54.2%)がもっとも多く、これに「競合学習塾の賃金水準」(29.5%)と「求人雑誌に掲載されている賃金水準」(22.4%)が続いている。しかもこの3つのいずれも、正社員講師よりも「考慮する」とする学習塾が多い点も特徴であろう。



(2) 正社員講師

つぎに正社員講師の特徴をみると、まず売上高別だが、「競合学習塾の賃金水準」が「～999万円」の6.7%から「1億円～」の32.7%へと、売上高が大きいほど多くなっている。同様の傾向は「大手塾の賃金水準」（5.2%から16.4%へ）、「公務員（教員）の賃金水準」（0.7%から20.0%）、「地域の一般的な相場」（36.3%から61.8%へ）、「中途採用者からの情報」（0.7%から12.7%へ）、「求人雑誌に掲載されている賃金水準」（5.2%から27.3%へ）、「公的機関による各種賃金統計」（4.4%から20.0%へ）と、ほとんどの項目で読み取ることができる。さらに従業員数別にみると、「社労士や税理士・会計士からの情報」が「～4人」の4.8%から「10人～」の6.3%へと、従業員数が多いほどわずかに増えている。すなわち、すべての項目で規模が大きいほど多くなっており、規模が大きい学習塾は多様な項目を参考しながら、正社員講師の賃金水準を決定しているようである。

賃金水準決定の際の参考項目と各指標の関係（正社員講師）

(%)

	地域の一般的な相場	競合学習塾の賃金水準	求人雑誌に掲載されている賃金水準	公的機関による各種賃金統計	大手塾の賃金水準	公務員（教員）の賃金水準	社労士や税理士・会計士からの情報	中途採用者からの情報	その他	件数（件）
全体	46.1	16.3	13.2	8.9	7.9	7.1	5.5	3.7	8.4	380
【売上高】										
～999万円	36.3	6.7	5.2	4.4	5.2	0.7	3.7	0.7	10.4	135
1,000～2,999万円	37.4	15.2	13.1	6.1	5.1	2.0	3.0	2.0	4.0	99
3,000～9,999万円	61.6	20.9	15.1	11.6	9.3	14.0	10.5	4.7	11.6	86
1億円～	61.8	32.7	27.3	20.0	16.4	20.0	7.3	12.7	7.3	55
【従業員数】										
～4人	36.7	11.6	6.1	6.1	7.5	2.0	4.8	1.4	8.8	147
5～9人	45.6	13.3	12.2	4.4	4.4	3.3	5.6	1.1	5.6	90
10人～	55.6	23.2	20.4	14.8	10.6	14.8	6.3	7.7	9.9	142

(3) 非正社員講師

続いて非正社員講師の特徴をみると、まず売上高別だが、「競合学習塾の賃金水準」が「～999万円」の17.8%から「1億円～」の45.5%へと、売上高が大きいほど多くなっている。同様の傾向は「公務員（教員）の賃金水準」（0.0%から7.3%）、「求人雑誌に掲載されている賃金水準」（14.8%から36.4%へ）、「公的機関による各種賃金統計」（3.7%から12.7%へ）でも読み取ることができる。

また従業員数別では、「競合学習塾の賃金水準」が「～4人」の20.4%から「1億円～」の39.4%へと、従業員数が多いほど多くなっている。同様の傾向は「大手塾の賃金水準」（12.9%から16.2%へ）、「地域の一般的な相場」（46.3%から62.0%へ）、「求人雑誌に掲載されている賃金水準」（10.2%から31.7%へ）でも読み取ることができる。

以上をふまえて考えると、規模が大きい学習塾は非正社員講師の場合も正社員講師の場合と同様に、多様な項目を参考にしながら賃金水準を決定していることになる。また特に「競合学習塾の賃金水準」と「求人雑誌に掲載されている賃金水準」は、規模と密接に関連しており、規模が大きい学習塾ほど多く参考にしていることは疑いない。

賃金水準決定の際の参考項目と各指標の関係（非正社員講師）

(%)

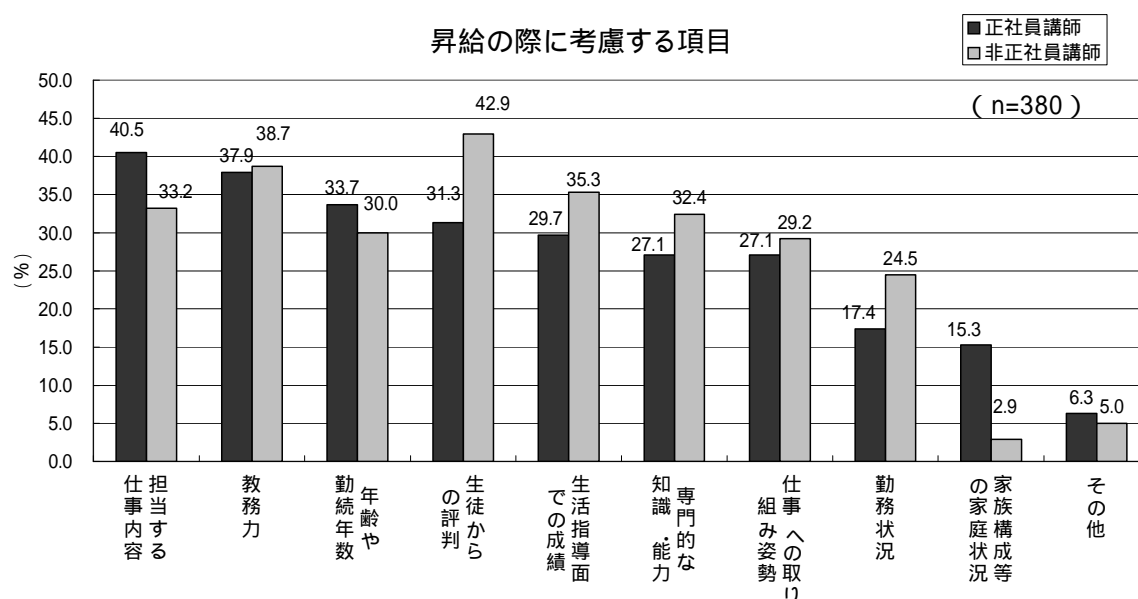
	地域の一般的な相場	競合学習塾の賃金水準	求人雑誌に掲載されている賃金水準	大手塾の賃金水準	公的機関による各種賃金統計	社労士や税理士・会計士からの情報	中途採用者からの情報	公務員（教員）の賃金水準	その他	件数（件）
全体	54.2	29.5	22.4	14.7	6.8	3.2	2.6	2.4	6.8	380
【売上高】										
～999万円	51.9	17.8	14.8	10.4	3.7	2.2	0.7	0.0	9.6	135
1,000～2,999万円	50.5	30.3	23.2	14.1	4.0	3.0	3.0	1.0	6.1	99
3,000～9,999万円	62.8	37.2	24.4	19.8	10.5	5.8	4.7	3.5	4.7	86
1億円～	54.5	45.5	36.4	16.4	12.7	1.8	3.6	7.3	5.5	55
【従業員数】										
～4人	46.3	20.4	10.2	12.9	4.8	2.7	2.0	1.4	6.1	147
5～9人	54.4	28.9	26.7	15.6	4.4	2.2	1.1	0.0	7.8	90
10人～	62.0	39.4	31.7	16.2	10.6	4.2	4.2	4.9	7.0	142

4.2 昇給の際に考慮する項目

(1) 全体の概要

昇給の際に考慮する項目について、正社員講師をみると、「担当する仕事内容」が40.5%でもっとも多く、これに「教務力」(37.9%)、年齢や勤続年数(33.7%)、「生徒からの評判」(31.3%)が続いている。すなわち、属人的要素や担当する仕事内容を考慮しつつ、「教え方」や「その評価」といった講師本来の「仕事ぶり」を考慮していることがわかる。

非正社員講師では、「生徒からの評判」が42.9%でもっとも多く、これに「教務力」(38.7%)と「生徒指導面での成績」(35.3%)が続いている。すなわち講師本来の「仕事ぶり」が正社員講師の場合よりも強く考慮されており、「成果主義的」な色合いが濃くなっている。



(2) 正社員講師

つぎに正社員講師の特徴を売上高別にみると、「教務力」が「～999万円」の17.0%から「1億円～」の72.7%へと、売上高が大きいほど多くなる。同様の傾向は「担当する仕事内容」（21.5%から65.5%へ）、「専門的な知識・能力」（19.3%から49.1%へ）、「仕事への取り組み姿勢」（12.6%から54.5%へ）、「生活指導面での成績」（18.5%から50.9%へ）、「生徒からの評判」（20.7%から49.1%へ）でも読み取ることができる。さらに「年齢や勤続年数」（18.5%から「3,000～4,999万円」の51.2%へ）、「家族構成等の家庭の状況」（8.1%から25.6%へ）、「勤務状況」（13.3%から22.1%へ）でも、概ね同じ傾向を読み取ることができる。また従業員数別にみても、いずれの項目も「～4人」から「10人～」へと従業員数が多いほど多くなっている。以上から、規模が大きい学習塾ほど昇給の際に考慮する項目が多様化していることがわかる。

昇給の際に考慮する項目（正社員講師）

(%)

	担当する仕事内容	教務力	年齢や勤続年数	生徒からの評判	生活指導面での成績	専門的な知識・能力	仕事への取り組み姿勢	勤務状況	家族構成等の家庭状況	その他	件数(件)
全体	40.5	37.9	33.7	31.3	29.7	27.1	27.1	17.4	15.3	6.3	380
[売上高]											
～999万円	21.5	17.0	18.5	20.7	18.5	19.3	12.6	13.3	8.1	5.9	135
1,000～2,999万円	37.4	28.3	32.3	24.2	19.2	20.2	27.3	16.2	11.1	6.1	99
3,000～9,999万円	57.0	60.5	51.2	45.3	46.5	34.9	32.6	22.1	25.6	7.0	86
1億円～	65.5	72.7	47.3	49.1	50.9	49.1	54.5	21.8	25.5	5.5	55
[従業員数]											
～4人	23.8	19.0	23.1	19.7	19.7	19.0	16.3	12.9	10.2	8.2	147
5～9人	41.1	32.2	33.3	26.7	21.1	22.2	21.1	16.7	11.1	6.7	90
10人～	57.0	60.6	45.1	46.5	45.8	38.0	42.3	22.5	23.2	4.2	142

(3) 非正社員講師

続いて非正社員講師の特徴を売上高別にみると、「教務力」が「～999万円」の25.2%から「1億円～」の63.6%へと、売上高が大きいほど多くなる。同様の傾向は「勤務状況」(17.0%から32.7%へ)、「仕事への取り組み姿勢」(17.8%から40.0%へ)、「生活指導面での成績」(28.1%から「3,000～4,999万円」の43.0%へ)、「生徒からの評判」(31.9%から58.1%へ)でも読み取ることができる。また従業員数別にみても、これらの項目はいずれも「～4人」から「10人～」へと、従業員数が多い学習塾で多くなっている(「教務力」(25.9%から56.3%へ)、「勤務状況」(16.3%から34.5%へ)、「仕事への取り組み姿勢」(19.0%から40.1%へ)、「生活指導面での成績」(23.8%から45.8%へ)、「生徒からの評判」(28.6%から57.0%へ))。以上から、規模が大きい学習塾ほど、「講師本来の仕事の成果」に勤務態度を加味して、非正社員講師の昇給を決定していることがわかる。

昇給の際に考慮する項目(非正社員講師)

	生徒からの評判	教務力	生活指導面での成績	担当する仕事内容	専門的な知識・能力	年齢や勤続年数	仕事への取り組み姿勢	勤務状況	家族構成等の家庭状況	その他	件数(件)
全体	42.9	38.7	35.3	33.2	32.4	30.0	29.2	24.5	2.9	5.0	380
[売上高]											
～999万円	31.9	25.2	28.1	31.1	32.6	31.1	17.8	17.0	3.7	5.9	135
1,000～2,999万円	38.4	35.4	36.4	35.4	27.3	30.3	33.3	24.2	2.0	5.1	99
3,000～9,999万円	58.1	48.8	43.0	32.6	38.4	31.4	36.0	30.2	4.7	3.5	86
1億円～	56.4	63.6	40.0	34.5	34.5	25.5	40.0	32.7	0.0	3.6	55
[従業員数]											
～4人	28.6	25.9	23.8	27.2	25.9	25.9	19.0	16.3	4.8	6.1	147
5～9人	44.4	31.1	37.8	42.2	36.7	38.9	28.9	22.2	0.0	6.7	90
10人～	57.0	56.3	45.8	33.1	35.9	28.9	40.1	34.5	2.8	2.8	142

4.3 講師のレベル別賃金

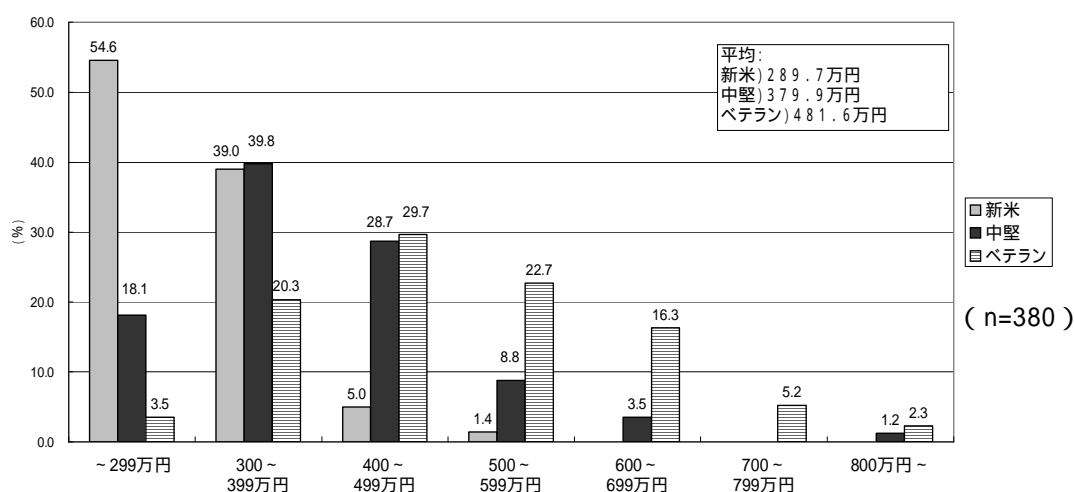
(1) 全体の概要

正社員講師をそのレベルによって、新米講師、中堅講師、ベテラン講師、の3つに分類し、それぞれのレベルの年収額をみると、まず新米講師では「～299万円」が54.6%でもっとも多く、半分以上を占めている。これに「300～399万円」が39.0%で続いており、「400万円未満」が9割以上にものぼる。中堅講師では「300～399万円」が39.8%でもっとも多く、これに「400～499万円」が28.7%で続いており、300万円台と400万円台で6割以上を占めている。最後にベテラン講師だが、「400～499万円」が29.7%でもっとも多い。これに「500～599万円」が22.7%で続いており、400万円台と500万円台で半分以上を占めている。この結果、それぞれの平均は 新米講師が約290万円、 中堅講師が約380万円、ベテラン講師が約480万円となっている。

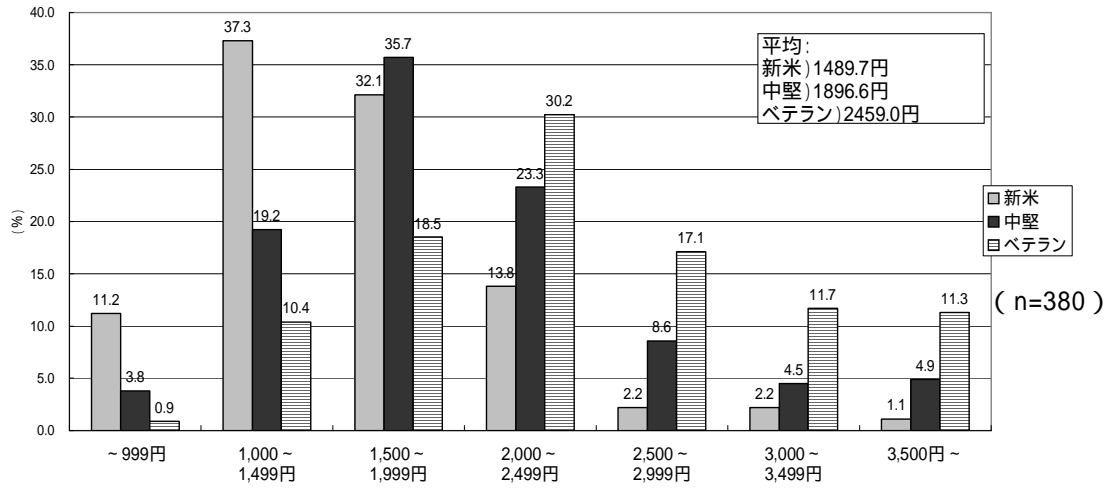
つぎに非正社員講師を同様に3つに分類し、それぞれのレベルの時給額をみると、まず新米講師では「1,000～1,499円」が37.3%でもっとも多い。これに「1,500～1,999円」が32.1%で続いており、「1,000円台」が全体の7割を占める。中堅講師では「1,500～1,999円」が35.7%でもっとも多く、これに「2,000～2,499円」が23.3%で続く。またベテラン講師だが、「2,000～2,499円」が30.2%でもっとも多く、これに「1,500～1,999円」が18.5%、「2,500～2,999円」が17.1%で続き、「2,000円以上」が全体の7割を占めている。この結果、それぞれの平均は 新米講師が約1,500円、 中堅講師が約1,900円、ベテラン講師が約2,500円となっている。

なお非正社員講師の現実をみると、その学習塾が集団指導タイプか個別指導タイプかにより時給額は大きく異なるという。一般には集団指導タイプは時給が高く、個別指導タイプは時給が低い。この点に注意した上で、以上の平均時給額を参照していただきたい。

レベル別にみた正社員講師の賃金（無回答削除）



レベル別に見た非正社員講師の賃金（無回答削除）



(2) 正社員講師

つぎに正社員講師の特徴を売上高別にみると、「ベテラン講師」が「～999万円」の373万円から「1億円～」の543万円と売上高が大きいほど、また従業員数別にみても、「～4人」の411万円から「10人～」の517万円と、従業員数が多いほど、それぞれ年収額が高くなっている。また「中堅講師」についても、322万円から399万円へと多くなっている。以上から規模が大きい学習塾ほど、ベテラン講師と中堅講師の賃金は概ね高くなるといえよう。

また経営状況別では、「ベテラン講師」が「不調」の441万円から「好調」の512万円へと経営状況が良いほど、また設立年別では「1991年～」の457万円から「～1980年」の500万円へと歴史の長い学習塾ほど、それぞれ賃金が高くなっている。続いて地域別にみると、「新米講師」「中堅講師」「ベテラン講師」のいずれも、「その他の地域」の278万円・353万円・454万円に対して、「首都圏」（302万円・409万円・504万円）と「大阪圏」（304万円・414万円・519万円）といった大都市圏で賃金が高い。

最後にベテラン講師と新米講師の賃金格差をみてみよう。まず売上高別にみると、「～999万円」のみ1.2と格差が小さい。また従業員数別にみると、「～4人」の1.4から「10人～」の1.8へと、従業員数が多いほど格差が大きくなる。すなわち、規模が大きい学習塾では賃金の伸びが大きいのにに対し、小さな学習塾では賃金の伸びが小さいことが推測できる。

レベル別にみた正社員講師の賃金と各指標の関係

	新米講師			中堅講師			ベテラン講師			格差 (B)/(A)	件数 (件)
	平均 (万円) (A)	標準 偏差	無回答 (%)	平均 (万円)	標準 偏差	無回答 (%)	平均 (万円) (B)	標準 偏差	無回答 (%)		
全体	289.7	61.7	62.9	379.9	110.3	55.0	481.6	156.0	54.5	1.7	380
【売上高】											
～999万円	309.4	60.1	90.4	374.3	161.8	85.9	373.0	142.4	82.2	1.2	135
1,000～2,999万円	263.8	70.9	77.8	326.3	92.5	67.7	464.7	158.8	63.6	1.8	99
3,000～9,999万円	280.3	54.4	39.5	382.6	111.3	22.1	481.4	162.9	31.4	1.7	86
1億円～	306.1	58.7	3.6	413.6	77.7	5.5	543.3	119.1	5.5	1.8	55
【従業員数】											
～4人	291.8	71.8	88.4	321.8	89.0	81.0	411.4	140.0	77.6	1.4	147
5～9人	283.1	51.9	70.0	367.0	121.0	60.0	446.5	99.0	63.3	1.6	90
10人～	291.1	62.2	31.7	399.4	105.5	24.6	516.5	164.4	25.4	1.8	142
【経営状況】											
好調	300.1	68.0	45.1	385.8	115.6	36.3	511.6	176.6	37.4	1.7	91
変わらない	284.5	63.2	62.6	386.1	98.5	54.9	507.8	154.6	50.5	1.8	91
不調	280.7	47.0	71.8	371.8	112.5	63.6	441.1	129.5	64.6	1.6	195
【設立年】											
～1980年	294.9	61.1	59.0	383.1	91.3	45.1	499.6	120.9	45.1	1.7	122
1981～1990年	282.5	64.9	57.9	389.3	145.9	52.1	487.4	208.9	56.2	1.7	121
1991年～	293.3	58.4	71.2	361.5	79.2	66.4	457.0	128.8	62.4	1.6	125
【所在地】											
首都圏	302.3	75.2	62.9	409.3	145.5	51.5	503.9	212.7	52.6	1.7	97
大阪圏	304.3	50.3	59.4	413.9	109.7	53.6	519.0	155.5	44.9	1.7	69
その他の地域	278.4	56.0	63.3	353.0	77.7	56.2	454.2	109.6	57.6	1.6	210

(3) 非正社員講師

続いて非正社員講師の特徴を売上高別にみると、いずれの講師タイプも、「1,000～2,999万円」の1410円、1730円、2280円から、「1億円～」の1610円、2040円、2690円へと、規模が大きいほど概ね賃金が高い。ただし「～999万円」はいずれにおいても最低値ではない点に留意する必要がある。この結果、格差を用いて賃金の伸びをみると、規模が大きい学習塾の方がわずかに伸び率が高いにすぎない(いずれも1.6または1.7)。

つぎに経営状況別にみると、「中堅講師」と「ベテラン講師」が、「不調」の1870円、2290円から「好調」の1970円、2940円からへと、経営状況の良い学習塾ほど賃金が高い。ただし賃金格差でみると、「好調」な学習塾のみが高い賃金の伸びを示している(「好調」2.0)。

レベル別にみた非正社員講師の賃金と各指標の関係

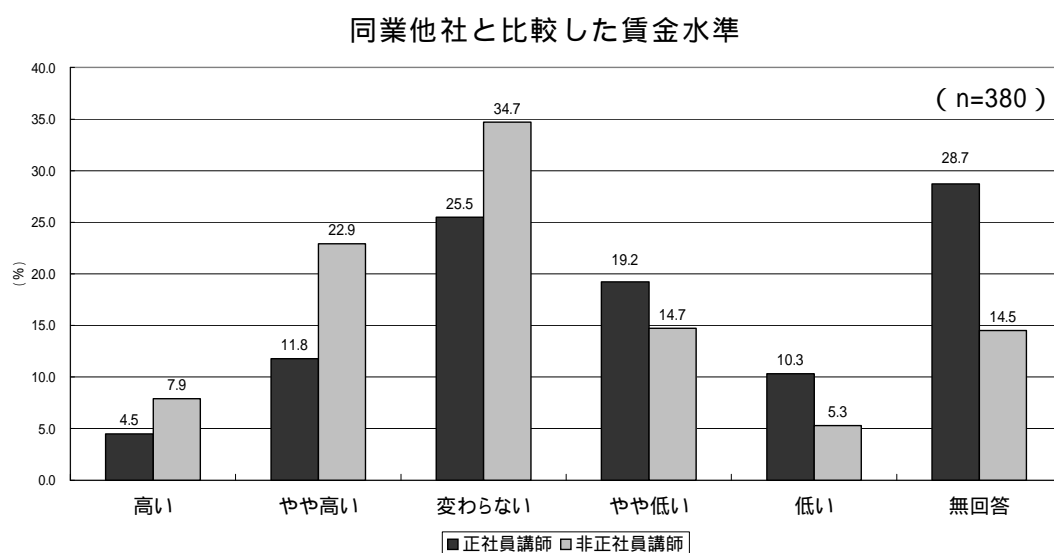
	新米講師			中堅講師			ベテラン講師			格差 (B)/(A)	件数 (件)
	平均 (万円) (A)	標準 偏差	無回答 (%)	平均 (万円)	標準 偏差	無回答 (%)	平均 (万円) (B)	標準 偏差	無回答 (%)		
全体	1489.7	555.3	29.5	1896.6	794.4	30.0	2459.0	1346.8	41.6	1.7	380
【売上高】											
～999万円	1431.6	434.5	51.1	1858.3	747.9	45.2	2292.9	1357.2	63.7	1.6	135
1,000～2,999万円	1407.1	483.6	22.2	1731.0	569.0	27.3	2275.8	1182.4	35.4	1.6	99
3,000～9,999万円	1501.1	612.1	14.0	1977.2	997.9	17.4	2558.3	1503.3	30.2	1.7	86
1億円～	1613.1	580.8	12.7	2042.2	684.2	14.5	2689.4	1202.7	14.5	1.7	55
【経営状況】											
好調	1479.6	582.1	22.0	1969.3	849.5	25.3	2936.6	1984.9	36.3	2.0	91
変わらない	1529.7	572.7	27.5	1900.6	670.4	26.4	2319.2	756.3	41.8	1.5	91
不調	1478.6	532.5	33.8	1865.2	822.9	33.8	2290.5	1067.1	44.1	1.5	195

4.4 同業他社と比較した賃金水準

(1) 全体の概要

それではこれらの年収額および時給の水準を他の学習塾と比べた場合、それぞれの学習塾はどのように考えているのだろうか。まず正社員講師をみると、無回答が多いものの、それ以外では「変わらない」が25.5%でもっとも多く、これに「やや低い」が19.2%で、「やや高い」が11.8%で続いている。

つぎに非正社員講師でも「変わらない」が34.7%でもっとも多い。ただしこれに「やや高い」が22.9%で続くなど、正社員講師の場合よりも賃金水準が高いと考える学習塾がやや多いようである。



(2) 正社員講師

つぎに正社員講師の特徴を比較指数でみると、まず売上高別では、「～999万円」の2.2から「1億円～」の3.3へと、また従業員数別でも「～4人」の2.4から「10人～」の2.9へと、それぞれ規模が大きい学習塾ほど、他の学習塾よりも賃金が高いと感じていることがわかる。また経営状況別では「不調」の2.5から「好調」の3.2へと、経営状況の良い学習塾ほど、他の学習塾よりも賃金が高いと感じている。

同業他社と比較した賃金水準と各指標の関係（正社員講師）

(%)

	高い	やや高い	変わらない	やや低い	低い	無回答	件数 (件)	比較 指数
全体	4.5	11.8	25.5	19.2	10.3	28.7	380	2.7
【売上高】								
～999万円	0.7	4.4	12.6	11.1	14.8	56.3	135	2.2
1,000～2,999万円	6.1	5.1	26.3	23.2	11.1	28.3	99	2.6
3,000～9,999万円	5.8	20.9	34.9	26.7	9.3	2.3	86	2.9
1億円～	9.1	29.1	41.8	18.2	0.0	1.8	55	3.3
【従業員数】								
～4人	2.0	6.1	15.0	14.3	14.3	48.3	147	2.4
5～9人	5.6	7.8	26.7	21.1	7.8	31.1	90	2.7
10人～	6.3	20.4	35.9	23.2	7.0	7.0	142	2.9
【経営状況】								
好調	13.2	19.8	29.7	17.6	7.7	12.1	91	3.2
変わらない	1.1	13.2	33.0	13.2	8.8	30.8	91	2.8
不調	2.1	7.7	20.5	22.6	12.3	34.9	195	2.5

比較指数は、「高い」×5 + 「やや高い」×4 + 「変わらない」×3 + 「やや低い」×2 + 「低い」×1を、「無回答」の除く全体数で除したもの。指数が高いほど「高い」と感じていることを意味している。

(3) 非正社員講師

続いて非正社員講師の特徴を比較指数で見ると、まず売上高別では、「～999万円」の3.0から「1億円～」の3.4と、また従業員数別でも「～4人」の2.9から「10人～」の3.4へと、それぞれ規模が大きい学習塾ほど、他の学習塾よりも賃金が高いと感じている。また経営状況別でも「不調」の3.1から「好調」の3.3へと、経営状況の良い学習塾ほど、他の学習塾よりも賃金が高いと感じている。

このように正社員講師と非正社員講師の双方に同じ傾向を読み取ることができる。ただし非正社員講師の場合、正社員講師と比べると規模間や経営状況間の格差は小さくなっている。

同業他社と比較した賃金水準と各指標の関係（非正社員講師）

	高い	やや高い	変わらない	やや低い	低い	無回答	件数 (件)	比較 指数
全体	7.9	22.9	34.7	14.7	5.3	14.5	380	3.2
【売上高】								
～999万円	5.9	19.3	23.7	12.6	9.6	28.9	135	3.0
1,000～2,999万円	9.1	22.2	36.4	21.2	4.0	7.1	99	3.1
3,000～9,999万円	10.5	24.4	43.0	15.1	2.3	4.7	86	3.3
1億円～	7.3	30.9	47.3	5.5	1.8	7.3	55	3.4
【従業員数】								
～4人	5.4	17.0	24.5	13.6	8.8	30.6	147	2.9
5～9人	8.9	24.4	35.6	22.2	4.4	4.4	90	3.1
10人～	9.9	28.2	45.1	11.3	1.4	4.2	142	3.4
【経営状況】								
好調	15.4	24.2	30.8	15.4	5.5	8.8	91	3.3
変わらない	5.5	22.0	40.7	14.3	2.2	15.4	91	3.2
不調	5.6	23.1	33.8	14.9	6.7	15.9	195	3.1

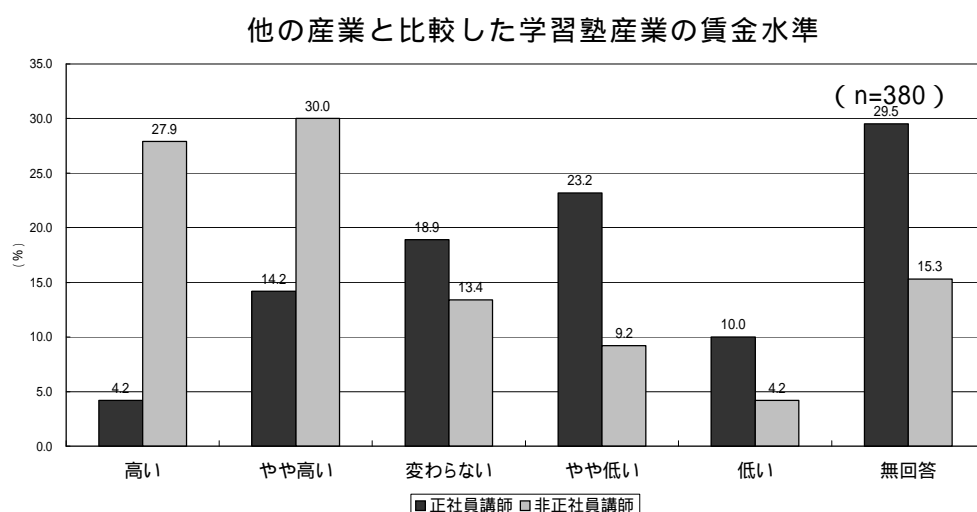
比較指数は、「高い」×5 + 「やや高い」×4 + 「変わらない」×3 + 「やや低い」×2 + 「低い」×1を、「無回答」の除く全体数で除したもの。指数が高いほど「高い」と感じていることを意味している。

4.5 他産業と比較した学習塾業の賃金水準

それでは他の産業と比較した場合をみると、まず正社員講師では、無回答が多いものの、それ以外では「やや低い」が23.2%でもっとも多く、これに「変わらない」が18.9%で、「やや高い」が14.2%で続いている。

他方、非正社員講師では「やや高い」が30.0%でもっとも多く、これに「高い」が27.9%で続いている。つまり6割弱の学習塾が「高い」と考えている。

なお比較指数でみると、正社員講師・非正社員講師のいずれにおいても、売上高別や従業員数別といった規模別、また経営状況別に有意な特徴はみられなかった。



他の産業と比較した学習塾産業の賃金水準と各指標の関係（正社員講師）

(%)

	高い	やや高い	変わらない	やや低い	低い	無回答	件数 (件)	比較指数
全体	4.2	14.2	18.9	23.2	10.0	29.5	380	2.7
【売上高】								
～999万円	3.7	12.6	8.9	9.6	11.1	54.1	135	2.7
1,000～2,999万円	5.1	14.1	15.2	26.3	7.1	32.3	99	2.8
3,000～9,999万円	4.7	15.1	26.7	36.0	12.8	4.7	86	2.6
1億円～	3.6	16.4	38.2	32.7	7.3	1.8	55	2.8
【従業員数】								
～4人	3.4	15.6	10.2	12.9	9.5	48.3	147	2.8
5～9人	6.7	11.1	16.7	25.6	8.9	31.1	90	2.7
10人～	3.5	14.8	29.6	32.4	10.6	9.2	142	2.7
【経営状況】								
好調	5.5	17.6	25.3	30.8	6.6	14.3	91	2.8
変わらない	2.2	11.0	26.4	16.5	13.2	30.8	91	2.6
不調	4.6	14.4	12.8	22.6	10.3	35.4	195	2.7

比較指数は、「高い」×5 + 「やや高い」×4 + 「変わらない」×3 + 「やや低い」×2 + 「低い」×1を、「無回答」の除く全体数で除したもの。指数が高いほど「高い」と感じていることを意味している。

他の産業と比較した学習塾産業の賃金水準と各指標の関係（非正社員講師）

(%)

	高い	やや高い	変わらない	やや低い	低い	無回答	件数 (件)	比較 指数
全体	27.9	30.0	13.4	9.2	4.2	15.3	380	3.8
【売上高】								
～999万円	20.7	28.1	9.6	6.7	7.4	27.4	135	3.7
1,000～2,999万円	30.3	34.3	13.1	11.1	2.0	9.1	99	3.9
3,000～9,999万円	38.4	27.9	11.6	11.6	3.5	7.0	86	3.9
1億円～	27.3	30.9	23.6	9.1	1.8	7.3	55	3.8
【従業員数】								
～4人	18.4	25.2	10.9	8.8	6.1	30.6	147	3.6
5～9人	33.3	37.8	10.0	8.9	3.3	6.7	90	4.0
10人～	34.5	30.3	18.3	9.9	2.1	4.9	142	3.9
【経営状況】								
好調	30.8	29.7	16.5	8.8	3.3	11.0	91	3.9
変わらない	22.0	31.9	17.6	9.9	4.4	14.3	91	3.7
不調	29.7	29.2	10.3	9.2	4.6	16.9	195	3.8

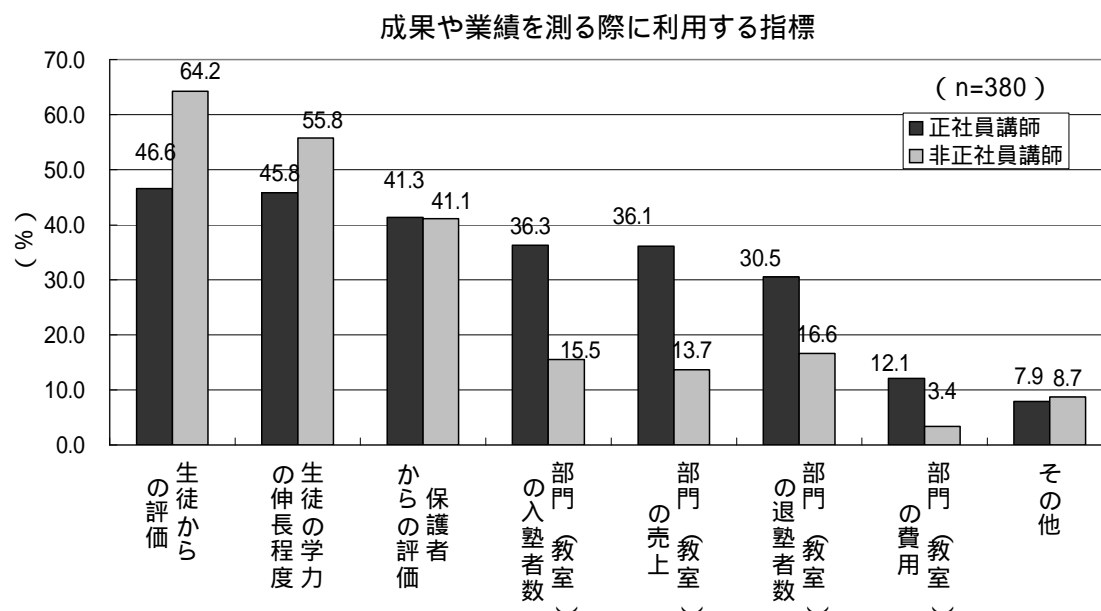
比較指数は、「高い」×5 + 「やや高い」×4 + 「変わらない」×3 + 「やや低い」×2 + 「低い」×1を、「無回答」の除く全体数で除したもの。指数が高いほど「高い」と感じていることを意味している。

4.6 成果や業績の尺度

(1) 全体の概要

学習塾の講師はどのような基準をもって、その成果や業績を測定されるのであろうか。まず正社員講師をみると、「生徒からの評価」が46.6%でもっとも多く、これに「生徒の学力伸長程度」が45.8%で、「保護者からの評価」が41.3%が続いている。また「部門(教室)の売上」(36.1%)、「部門(教室)の入塾者数」(36.3%)、「部門(教室)の退塾者数」(30.5%)も、少なからず利用されている。このように、学習塾の直接的な顧客である生徒や保護者からの評価や、学習塾の本来の役割である学力の伸長程度に加え、所属部門(教室)の営業成績を加味して、成果や業績が測定されているようである。

つぎに非正社員講師では、正社員講師の場合と同様に、「生徒からの評価」(64.2%)、「生徒の学力伸長程度」(55.8%)、「保護者からの評価」(41.1%)の順に続いている。特に生徒からの評価は正社員講師よりも多く用いられているという特徴もみられる。これに対して正社員講師の場合に重視された「部門(教室)の売上」(13.7%)、「部門(教室)の入塾者数」(15.5%)、「部門(教室)の退塾者数」(16.6%)は少ない。すなわち、非正社員講師では所属部門(教室)の営業成績結果は強く求められず、生徒や保護者への対応、さらにその結果としての高い評価を強く求められていることがわかる。



(2) 正社員講師

つぎに正社員講師の特徴を売上高別にみると、「部門(教室)の売上」は「～999万円」の17.0%から「1億円～」の81.8%へと、売上高が大きいほど多くなる。この傾向は「部門(教室)の費用」(3.0%から40.0%へ)、「部門(教室)の入塾者数」(20.0%から70.9%へ)、「部門(教室)の退塾者数」(16.3%から69.1%へ)、「生徒からの評価」(28.1%から70.9%へ)、「保護者からの評価」(23.7%から60.0%へ)、「生徒の学力の伸長程度」(28.9%から67.3%へ)と、すべての項目で読み取ることができる。また従業員数別にみても同じであり、すべてにおいて従業員数が多い学習塾ほど多くなっている。このように規模が大きい学習塾ほど、正社員講師の成果や業績を測る指標が多様化していることがわかる。

成績や業績を測る際に利用する指標と各指標の関係(正社員講師) (%)

	生徒からの評価	生徒の学力の伸長程度	保護者からの評価	部門(教室)の入塾者数	部門(教室)の売上	部門(教室)の退塾者数	部門(教室)の費用	その他	件数(件)
全体	46.6	45.8	41.3	36.3	36.1	30.5	12.1	7.9	380
【売上高】									
～999万円	28.1	28.9	23.7	20.0	17.0	16.3	3.0	3.7	135
1,000～2,999万円	46.5	41.4	40.4	29.3	24.2	24.2	7.1	11.1	99
3,000～9,999万円	61.6	62.8	58.1	48.8	51.2	36.0	15.1	7.0	86
1億円～	70.9	67.3	60.0	70.9	81.8	69.1	40.0	14.5	55
【従業員数】									
～4人	32.7	33.3	26.5	22.4	19.0	19.7	2.7	6.1	147
5～9人	41.1	42.2	41.1	27.8	28.9	22.2	7.8	4.4	90
10人～	64.8	61.3	57.0	56.3	57.7	47.2	23.9	12.0	142

(3) 非正社員講師

続いて非正社員講師の特徴を売上高別にみると有意な特徴はみられないものの、従業員数別では、「生徒からの評価」と「生徒の学力の伸長程度」が「～4人」の46.3%・41.5%から「10人～」の78.2%・67.6%へと、従業員数が多いほど多くなっている。すなわち、規模が大きい学習塾ほど、「学力を伸ばし、高い評価を受ける」という成果を強く望んでいることがわかる。

つぎに経営状況別にみると、「部門(教室)の売上」が「好調」の11.0%から「不調」の14.9%へと、また「保護者からの評価」も36.3%から43.1%へと、経営状況が良くないほど多くなる。反対に「生徒からの評価」は70.3%から61.0%へと、経営状況が良いほど多くなる。このように、経営状況の良い学習塾は「生徒」からの、経営状況の良くない学習塾は「保護者からの」評価をそれぞれ指標に利用する傾向が強い。

続いて設立年別にみると、「部門(教室)の売上」が「～1980年」の9.8%から「1991年～」の17.6%へと、また「部門(教室)の入塾者数」も9.8%から19.2%へと、それぞれ新しい学習塾ほど組織の営業成績を指標として多く用いている。最後に地域別にみると、「首都圏」と「大阪圏」では「生徒からの評価」(71.1%・75.4%)を用いる学習塾が多いのに対し、「その他の地域」では「部門(教室)の売上」(15.7%)、部門(教室)の入塾者数(19.0%)、「部門(教室)の退塾者数」(20.5%)といった、組織の営業成績を指標として用いる学習塾が多い。

成績や業績を測る際に利用する指標と各指標の関係(非正社員講師)

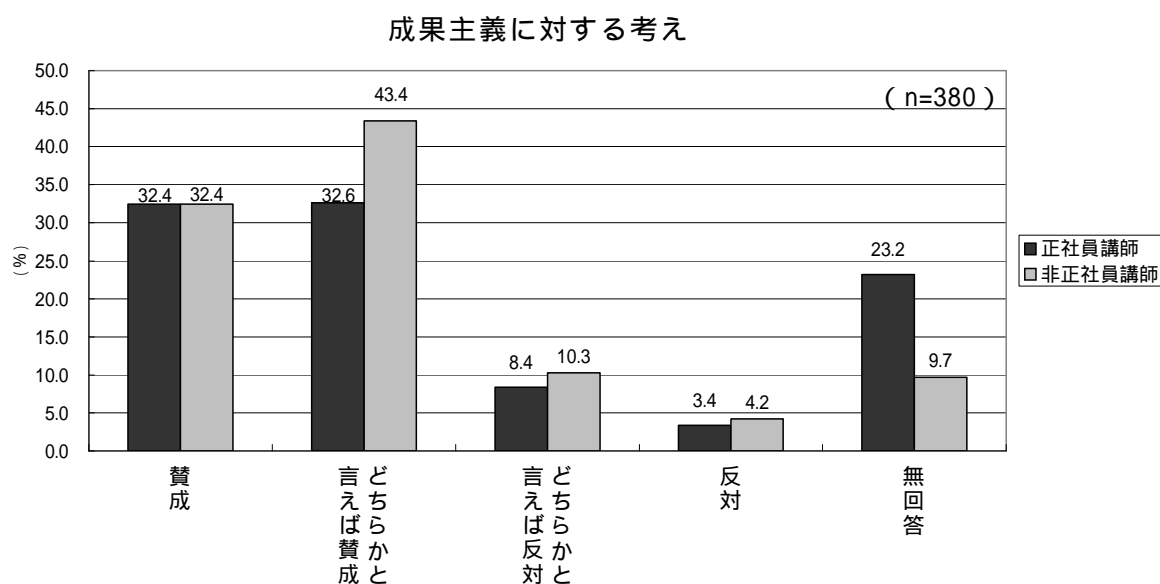
	生徒からの評価	生徒の学力の伸長程度	保護者からの評価	部門(教室)の退塾者数	部門(教室)の入塾者数	部門(教室)の売上	部門(教室)の費用	その他	件数(件)
全体	64.2	55.8	41.1	16.6	15.5	13.7	3.4	8.7	380
【売上高】									
～999万円	46.7	43.7	32.6	16.3	14.1	17.0	5.2	7.4	135
1,000～2,999万円	77.8	59.6	46.5	17.2	17.2	9.1	3.0	12.1	99
3,000～9,999万円	73.3	65.1	50.0	14.0	18.6	15.1	1.2	7.0	86
1億円～	70.9	63.6	38.2	20.0	10.9	12.7	3.6	9.1	55
【従業員数】									
～4人	46.3	41.5	30.6	17.0	15.0	15.0	3.4	9.5	147
5～9人	72.2	61.1	51.1	15.6	13.3	10.0	4.4	6.7	90
10人～	78.2	67.6	45.8	16.9	17.6	14.1	2.1	9.2	142
【経営状況】									
好調	70.3	58.2	36.3	17.6	15.4	11.0	2.2	7.7	91
変わらない	65.9	60.4	41.8	17.6	14.3	14.3	2.2	9.9	91
不調	61.0	52.3	43.1	15.9	16.4	14.9	4.6	8.2	195
【設立年】									
～1980年	63.1	54.1	36.1	14.8	9.8	9.8	3.3	11.5	122
1981～1990年	73.6	56.2	50.4	19.0	18.2	14.0	2.5	4.1	121
1991年～	57.6	58.4	36.8	17.6	19.2	17.6	4.8	10.4	125
【所在地】									
首都圏	71.1	62.9	44.3	13.4	11.3	10.3	4.1	11.3	97
大阪圏	75.4	55.1	42.0	10.1	10.1	11.6	4.3	11.6	69
その他の地域	58.1	53.3	39.5	20.5	19.0	15.7	2.9	6.2	210

4.7 成果主義への賛否

(1) 全体の概要

そもそも学習塾は成果主義に対してどのような意見を持っているのであろうか。まず正社員講師をみると、「どちらかといえば賛成だ」が32.6%でもっとも多く、これに「賛成だ」が32.4%で続くなど、6割強が成果主義に対して肯定的な考えをもっている。他方、否定的な意見は1割強にすぎない（「どちらかといえば反対だ」8.4%、「反対だ」3.4%）。

つぎに非正社員講師だが、「どちらかといえば賛成だ」が43.4%でもっとも多く、これに「賛成だ」が32.4%で続くなど、3/4が成果主義に対して肯定的な考えをもっている。他方で否定的な意見は15%程度にとどまっている（「どちらかといえば反対だ」10.3%、「反対だ」4.2%）。



(2) 正社員講師

つぎに正社員講師の特徴を意見指数でみてみると、売上高別では「～999万円」の3.1から「1億円～」の3.4へと、また従業員数別にみても「～4人」の3.1から「10人～」の3.3へと、いずれも規模が大きいほど成果主義に賛成する学習塾が多い。

また設立年別では、「～1980年」の3.1から「1991年～」の3.4へと、新しい学習塾ほど、成果主義を肯定する回答が多くなる。さらに地域別にみると、「首都圏」(3.1)や「大阪圏」(3.1)よりも、「その他の地域」(3.3)で成果主義に賛成する学習塾が多くなる。

成果主義に対する考えと各指標の関係(正社員講師)

(%)

	成果主義 賃金に 賛成	どちらか といえば 賛成	どちらか といえば 反対	成果主義 賃金に 反対	無回答	意見 指数	件数 (件)
全体	32.4	32.6	8.4	3.4	23.2	3.2	380
【売上高】							
～999万円	22.2	23.7	7.4	4.4	42.2	3.1	135
1,000～2,999万円	26.3	32.3	8.1	5.1	28.3	3.1	99
3,000～9,999万円	46.5	34.9	14.0	2.3	2.3	3.3	86
1億円～	47.3	49.1	3.6	0.0	0.0	3.4	55
【従業員数】							
～4人	21.1	28.6	8.2	4.1	38.1	3.1	147
5～9人	28.9	32.2	10.0	2.2	26.7	3.2	90
10人～	46.5	36.6	7.7	3.5	5.6	3.3	142
【設立年】							
～1980年	31.1	36.1	11.5	6.6	14.8	3.1	122
1981～1990年	32.2	30.6	7.4	3.3	26.4	3.2	121
1991年～	35.2	30.4	6.4	0.8	27.2	3.4	125
【所在地】							
首都圏	26.8	38.1	9.3	5.2	20.6	3.1	97
大阪圏	29.0	33.3	11.6	5.8	20.3	3.1	69
その他の地域	36.2	30.5	7.1	1.9	24.3	3.3	210

意見指数は、「賛成」×4+「どちらかといえば賛成」×3+「どちらかといえば反対」×2+「反対」×1を、無回答を除く全体数で除したもの。指数が高いほど「賛成」が多いことを示す。

(3) 非正社員講師

続いて非正社員講師の特徴を意見指数でみると、売上高別では「～999万円」の3.0から「1億円～」の3.4へと、売上高が大きいほど成果主義に賛成する学習塾が多くなる。また地域別にみると、「首都圏」(3.1)や「大阪圏」(3.0)よりも、「その他の地域」で(3.3) 成果主義に賛成する学習塾が多くなる。

このように正社員講師・非正社員講師とも、規模が大きい学習塾ほど、また大都市以外の学習塾で、成果主義に対する賛成が多くなっている。

成果主義に対する考えと各指標の関係(非正社員講師) (%)

	成果主義 賃金に 賛成	どちらか といえば 賛成	どちらか といえば 反対	成果主義 賃金に 反対	無回答	意見 指数	件数 (件)
全体	32.4	43.4	10.3	4.2	9.7	3.2	380
【売上高】							
～999万円	25.2	40.0	9.6	5.9	19.3	3.0	135
1,000～2,999万円	34.3	44.4	12.1	5.1	4.0	3.1	99
3,000～9,999万円	38.4	39.5	15.1	3.5	3.5	3.2	86
1億円～	38.2	54.5	1.8	0.0	5.5	3.4	55
【所在地】							
首都圏	28.9	48.5	9.3	7.2	6.2	3.1	97
大阪圏	33.3	36.2	17.4	8.7	4.3	3.0	69
その他の地域	33.8	43.8	8.6	1.4	12.4	3.3	210

意見指数は、「賛成」×4+「どちらかといえば賛成」×3+「どちらかといえば反対」×2+「反対」×1を、無回答を除く全体数で除したもの。指数が高いほど「賛成」が多いことを示す。

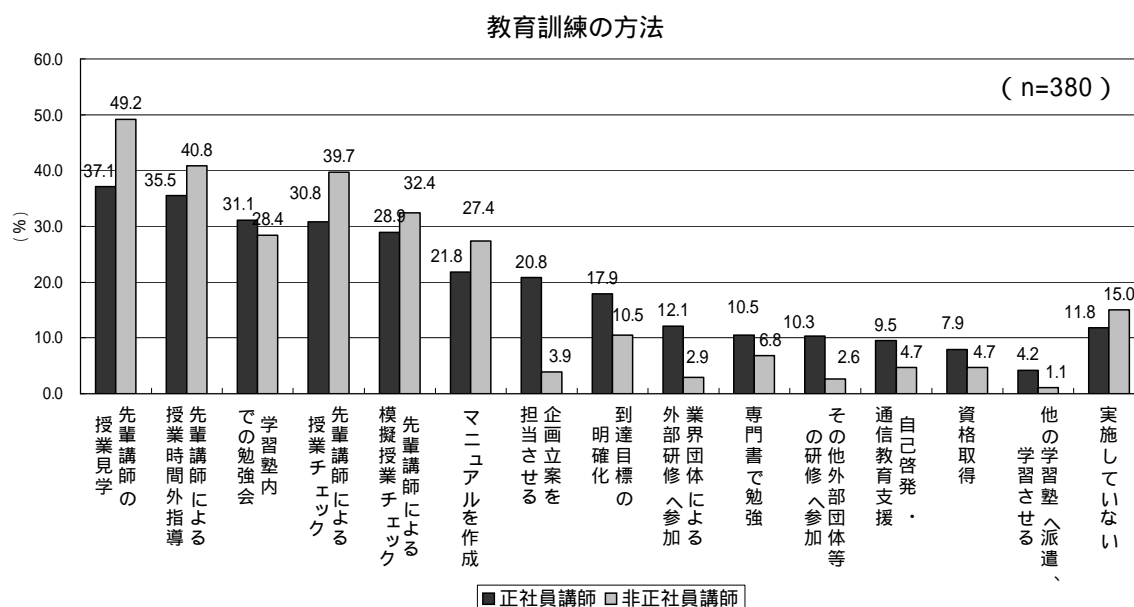
5 . 講師の教育訓練とキャリア管理

5.1 教育訓練の方法

(1) 全体の概要

まず正社員講師の教育訓練方法だが、「先輩講師の授業を見学」が37.1%でもっとも多く、また「先輩講師による授業時間外の指導」(35.5%)、「先輩講師による授業チェック」(30.8%)、「先輩講師による模擬授業のチェック」(28.9%)といった先輩から「マンツーマン」で学ぶ訓練が多い。すなわち、「模擬授業や実際の授業をチェックし、先輩講師の授業を見学させ、さらに授業外で指導を行い、再度授業をチェックする」といった実践的かつ循環的な教育訓練プログラムを用いる学習塾が多いことが推測できる。またこの他に、「学習塾の中で勉強会」(31.1%)を開催するケースも多いようである。

つぎに非正社員講師だが、「先輩講師の授業を見学」が49.2%でもっとも多い。さらに「先輩講師による授業時間外での指導」(40.8%)、「先輩講師による授業チェック」(39.7%)、「先輩講師による模擬授業チェック」(28.9%)も多くなっており、正社員講師の場合とまったく同じ傾向を読み取ることができる。また正社員講師よりもその比率は高い。他方でこれら以外では、「マニュアルを作成している」が27.4%と正社員講師よりもわずかに多いものの、総じて正社員は分散化傾向、非正社員は上記の4つの方法への集中化傾向を読み取ることができる。



(2) 正社員講師

つぎに正社員講師の特徴を従業員数別にみると、「先輩講師による授業時間外での指導」が「～4人」の14.3%から「10人～」の57.7%へと、従業員数が多いほど多くなる。この傾向は「先輩講師による授業チェック」(17.7%から43.7%へ)、「先輩講師による模擬授業チェック」(14.3%から47.2%へ)、「先輩講師の授業見学」(21.1%から55.6%へ)、「専門書で勉強」(6.1%から14.1%へ)、「マニュアルを作成」(10.2%から37.3%へ)、「業界団体による外部研修に参加」(5.4%から20.4%へ)、「学習塾内での勉強会」(16.3%から50.7%へ)、「企画・立案を担当させる」(9.5%から35.2%へ)などでも読み取ることができる。他方で売上高別にみると、「実施していない」は「～999万円」「1,000～2,999万円」「3,000～4,999万円」の12.6%・13.1%・12.8%に対して「1億円～」では3.6%と、規模が比較的小さい学習塾で概ね多くなる。このように、規模が大きい学習塾は教育訓練方法が多様化するケースが、規模が小さい学習塾では教育訓練そのものが実施されていないケースが、それぞれ多くなると考えられる。

教育訓練の方法と各指標の関係(正社員講師)

	先輩講師の授業見学	先輩講師による授業時間外指導	学習塾内での勉強会	先輩講師による授業チェック	先輩講師による模擬授業チェック	マニュアルを作成	企画立案を担当させる	到達目標の明確化	業界団体による外部研修へ参加	専門書で勉強	その他外部団体等の研修へ参加	自己啓発・通信教育支援	資格取得	他の学習塾へ派遣、学習させる	実施していない	件数(件)
全体	37.1	35.5	31.1	30.8	28.9	21.8	20.8	17.9	12.1	10.5	10.3	9.5	7.9	4.2	11.8	380
【売上高】																
～999万円	17.8	10.4	14.8	14.8	11.1	10.4	8.1	9.6	3.7	5.9	5.2	9.6	5.9	3.0	12.6	135
1,000～2,999万円	27.3	26.3	23.2	25.3	18.2	14.1	17.2	16.2	8.1	10.1	4.0	4.0	5.1	4.0	13.1	99
3,000～9,999万円	52.3	61.6	50.0	39.5	43.0	31.4	37.2	25.6	25.6	14.0	15.1	9.3	11.6	4.7	12.8	86
1億円～	76.4	72.7	56.4	65.5	69.1	47.3	30.9	29.1	18.2	16.4	25.5	18.2	10.9	7.3	3.6	55
【従業員数】																
～4人	21.1	14.3	16.3	17.7	14.3	10.2	9.5	12.2	5.4	6.1	7.5	8.8	6.8	4.1	12.9	147
5～9人	33.3	35.6	24.4	32.2	23.3	16.7	16.7	11.1	10.0	12.2	4.4	3.3	6.7	2.2	13.3	90
10人～	55.6	57.7	50.7	43.7	47.2	37.3	35.2	28.2	20.4	14.1	16.9	14.1	9.9	5.6	9.9	142

(3) 非正社員講師

続いて非正社員講師の特徴を従業員数別にみると、「先輩講師による授業時間外での指導」が「～4人」の21.1%から「10人～」の59.2%へと、従業員数が多いほど多くなる。この傾向は「先輩講師による授業チェック」(26.5%から50.7%へ)、「先輩講師による模擬授業チェック」(16.3%から49.3%へ)、「先輩講師の授業見学」(29.3%から65.5%へ)、「マニュアルを作成」(15.6%から40.1%へ)、「学習塾内での勉強会」(20.4%から38.7%へ)でも読み取ることができる。他方で「実施していない」は21.1%から8.5%へと、規模が小さい学習塾で多くなる。以上の傾向は売上高別にみても同じである。

このように正社員講師と同様に、非正社員講師の訓練は「先輩との直接的な訓練」手法を中心としながら、規模が大きい学習塾ほど訓練方法が多様化している。他方で規模が小さい学習塾ほど実施していないケースが多くなる。

教育訓練の方法と各指標の関係(非正社員講師)

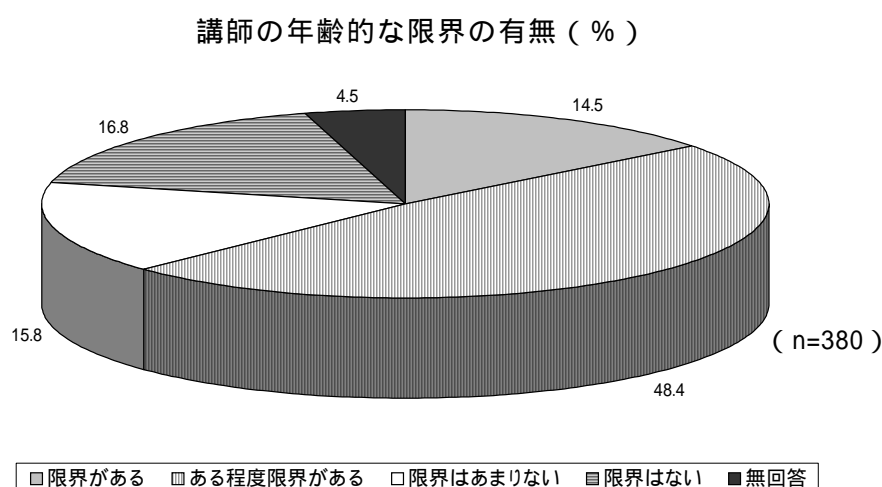
	先輩講師の授業見学	先輩講師による授業時間外指導	先輩講師による授業チェック	先輩講師による模擬授業チェック	学習塾内での勉強会	マニュアルを作成	到達目標の明確化	専門書で勉強	資格取得	自己啓発・通信教育支援	企画立案を担当させる	業界団体による外部研修へ参加	その他外部団体等の研修へ参加	他の学習塾へ派遣・学習させる	実施していない	件数(件)
全体	49.2	40.8	39.7	32.4	28.4	27.4	10.5	6.8	4.7	4.7	3.9	2.9	2.6	1.1	15.0	380
【売上高】																
～999万円	35.6	21.5	26.7	17.8	19.3	14.8	11.9	5.9	5.2	5.9	4.4	2.2	2.2	2.2	21.5	135
1,000～2,999万円	50.5	42.4	42.4	28.3	29.3	28.3	14.1	6.1	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	0.0	13.1	99
3,000～9,999万円	61.6	62.8	50.0	45.3	39.5	36.0	8.1	9.3	7.0	3.5	3.5	4.7	2.3	1.2	8.1	86
1億円～	61.8	52.7	52.7	56.4	32.7	41.8	5.5	7.3	1.8	7.3	3.6	1.8	3.6	0.0	10.9	55
【従業員数】																
～4人	29.3	21.1	26.5	16.3	20.4	15.6	10.9	4.8	4.1	4.8	2.7	2.0	3.4	2.0	21.1	147
5～9人	55.6	44.4	44.4	31.1	25.6	26.7	10.0	8.9	4.4	3.3	5.6	1.1	0.0	0.0	15.6	90
10人～	65.5	59.2	50.7	49.3	38.7	40.1	10.6	7.7	5.6	5.6	4.2	4.9	3.5	0.7	8.5	142

5.2 講師としての限界年齢

(1) 年齢的限界の有無

学習塾講師の年齢的な限界をみると、「ある程度限界がある」が48.4%でもっとも多い。「限界がある」の14.5%と併せてみれば、およそ2/3が年齢的な限界の存在を指摘している。他方、「限界はない」としたのは16.8%であった。

これを規模別の限界指摘指数でみると、売上高別では「～999万円」の-0.1から「1億円～」の0.7へと、また従業員数別にみても「～4人」の-0.1から「10人～」の0.6へと、いずれも規模が大きい学習塾ほど、講師の年齢的な限界を指摘する声が強くなる。



講師の年齢的な限界の有無と各指標の関係

(%)

	限界がある	ある程度限界がある	限界はあまりない	限界はない	無回答	限界指摘指数	件数 (件)
全体	14.5	48.4	15.8	16.8	4.5	0.3	380
【売上高】							
～999万円	10.4	35.6	19.3	23.7	11.1	-0.1	135
1,000～2,999万円	13.1	50.5	20.2	15.2	1.0	0.3	99
3,000～9,999万円	16.3	65.1	5.8	12.8	0.0	0.7	86
1億円～	21.8	54.5	16.4	7.3	0.0	0.7	55
【従業員数】							
～4人	10.2	36.1	21.8	21.8	10.2	-0.1	147
5～9人	12.2	55.6	11.1	18.9	2.2	0.3	90
10人～	20.4	57.0	12.0	10.6	0.0	0.6	142

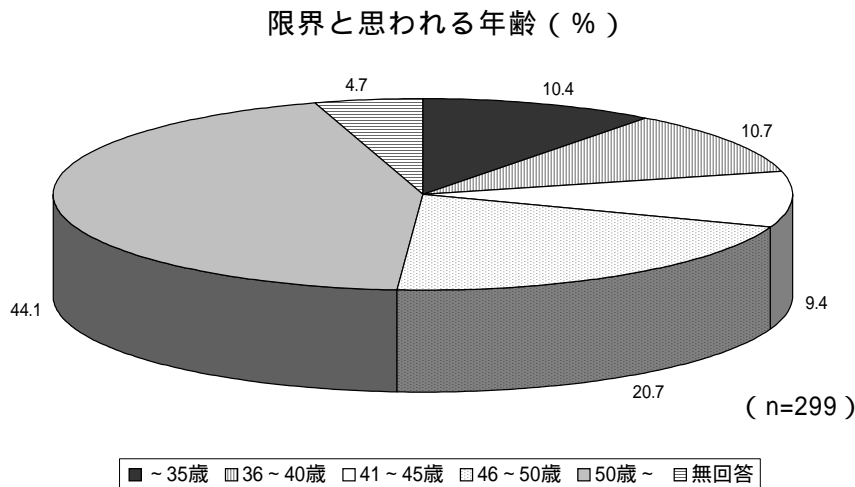
限界指摘指数は、「限界がある」×2 + 「ある程度限界がある」×2 + 「あまり限界はない」×(-1) + 「限界はない」×(-2)を、無回答を除く件数で除したもの。指数が高いほど、「限界を指摘する意見が強い」ことを示す。また正の値は「限界の存在」に肯定的であることを、負の値は否定的であることを示している。

(2) 限界と思われる年齢

限界と思われる年齢をみると、「50歳以上から」が44.1%でもっとも多い。これに「46～50歳から」が20.7%が続いている。このように総じて年齢が高いほど、講師としての限界を迎える可能性が高まることがわかる。

これを推定限界年齢でみると、経営状況別では、「変わらない」（48.8歳）や「不調」（48.0歳）に対して、「好調」は46.0歳と限界年齢がやや低い。

また設立年別にみると、「～1980年」と「1981～1990年」の48.8歳に対して、「1991年～」は45.6歳と、新しい学習塾で限界年齢が低くなっている。なお、規模別では有意な特徴はみられなかった。



限界と思われる年齢と各指標の関係 (%)

	～35歳	36～40歳	41～45歳	46～50歳	50歳～	無回答	推定限界年齢	件数(件)
全体	10.4	10.7	9.4	20.7	44.1	4.7	47.7	299
【売上高】								
～999万円	15.9	5.7	4.5	13.6	55.7	4.5	48.2	88
1,000～2,999万円	10.8	9.6	13.3	15.7	39.8	10.8	47.1	83
3,000～9,999万円	9.3	12.0	12.0	22.7	44.0	0.0	47.6	75
1億円～	2.0	17.6	7.8	39.2	31.4	2.0	47.7	51
【従業員数】								
～4人	16.0	5.0	7.0	17.0	50.0	5.0	47.8	100
5～9人	11.3	9.9	15.5	11.3	45.1	7.0	47.4	71
10人～	5.5	15.7	7.9	29.1	38.6	3.1	47.7	127
【経営状況】								
好調	12.8	15.4	11.5	21.8	35.9	2.6	46.0	78
変わらない	8.7	10.1	5.8	15.9	52.2	7.2	48.8	69
不調	9.9	7.9	9.9	22.5	45.0	4.6	48.0	151
【設立年】								
～1980年	8.1	8.1	6.1	27.3	46.5	4.0	48.8	99
1981～1990年	7.5	10.8	7.5	15.1	50.5	8.6	48.8	93
1991年～	15.7	13.7	13.7	18.6	36.3	2.0	45.6	102

推定限界年齢は、「51歳以上」×55歳+「46～50歳」×48歳+「41～45歳」×43歳+「36～40歳」×38歳+「35歳以下」×30歳を、無回答を除く全体数で除したものの。

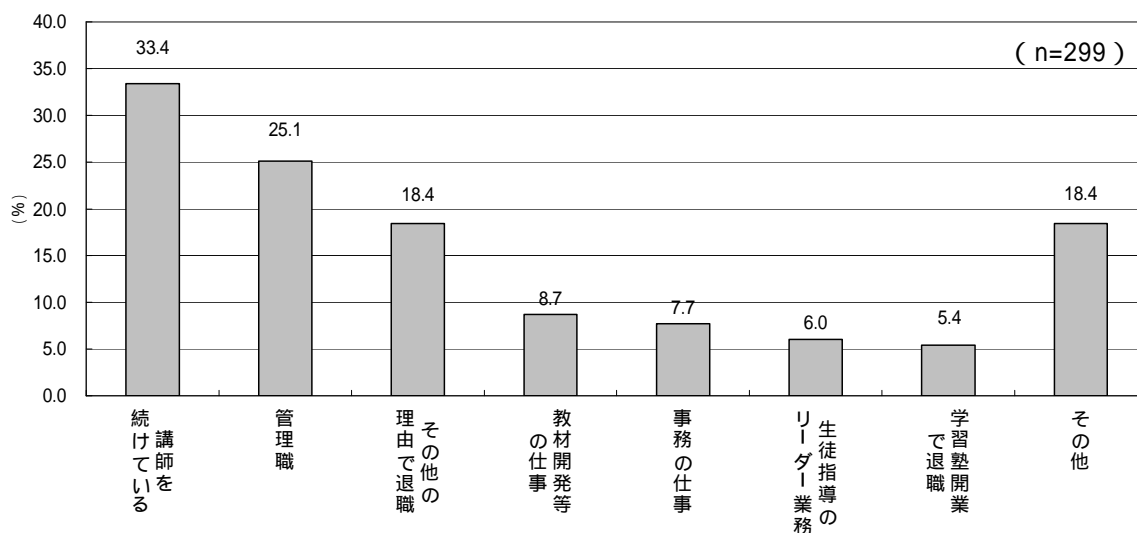
(3) 限界年齢に達した講師の仕事

続いて限界年齢に達した講師のその後の仕事内容をみると、まず「講師を続けている」が33.4%でもっとも多く、これに「管理職」(25.1%)が続いている。さらに「学習塾の開業で退職している」(5.4%)と「その他の理由で退職している」(18.4%)を併せた「退職」も1/4にのぼる。すなわち、限界年齢に達した講師のキャリアとしては、そのまま講師を続ける、管理職に就く、退職する、の3つが主要なルートとなっている。

これを規模別にみると、売上高別では「講師を続けている」が「~999万円」の26.1%から「1億円~」の51.0%へと、売上高が大きいほど多くなっている。この傾向は「事務の仕事」(4.5%から15.7%へ)、「生徒指導のリーダー業務」(3.4%から11.8%へ)、「管理職」(12.5%から52.9%へ)でも読み取ることができる。また従業員数別にみると、「教材開発等の仕事」が「~4人」の4.0%から「10人~」の13.4%へと、従業員数が多いほど多くなっている。同様の傾向は「事務の仕事」(5.0%から11.0%へ)、「その他の理由で退職」(11.0%から24.4%へ)でも読み取ることができる。このように、「学習塾開業で退職」と「その他」以外のすべての項目が、規模が大きい学習塾ほど多くなっている。規模が大きければ限界年齢に達する人材の数も一般に多いと考えられるため、結果として多様なキャリアルートが存在するのだろう。

つぎに経営状況別にみると、「事務の仕事」が「不調」の6.0%から「好調」の11.5%へと、経営状況が良いほど多くなっている。同様の傾向は「教材開発等の仕事」(6.6%から12.8%へ)、「生徒指導のリーダー業務」(3.3%から12.8%へ)、「管理職」(18.5%から35.9%へ)でも読み取ることができる。このように、経営状況が良い学習塾は、限界年齢に達した人材を間接部門または管理職として活用することが多い。

限界年齢を超えた講師の仕事



限界年齢を超えた講師の仕事と各指標の関係

(%)

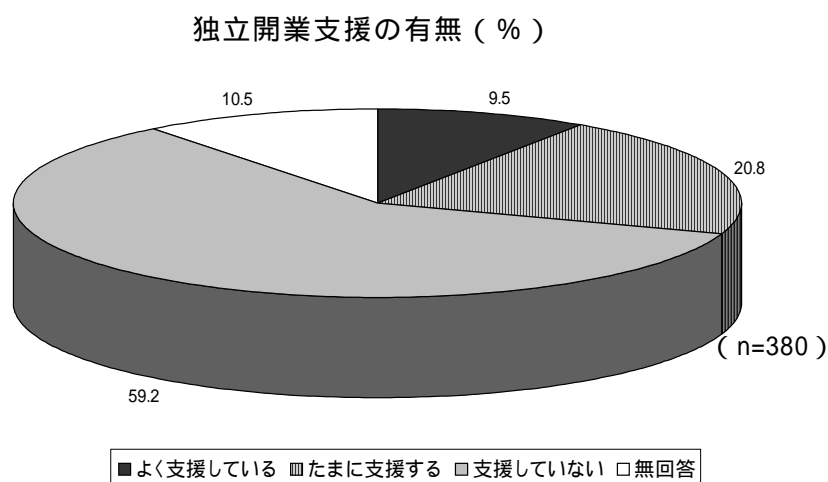
	講師を 続ける	管理職	その他 の理由 で退職	教材 開発等 の仕事	事務の 仕事	生徒 指導の リーダー 業務	学習塾 開業で 退職	その他	件数 (件)
全体	33.4	25.1	18.4	8.7	7.7	6.0	5.4	18.4	299
【売上高】									
～999万円	26.1	12.5	14.8	3.4	4.5	3.4	8.0	14.8	88
1,000～2,999万円	30.1	18.1	16.9	7.2	6.0	4.8	1.2	19.3	83
3,000～9,999万円	34.7	28.0	26.7	4.0	6.7	6.7	8.0	26.7	75
1億円～	51.0	52.9	13.7	27.5	15.7	11.8	3.9	11.8	51
【従業員数】									
～4人	34.0	17.0	11.0	4.0	5.0	5.0	6.0	14.0	100
5～9人	21.1	12.7	18.3	7.0	5.6	1.4	4.2	31.0	71
10人～	39.4	38.6	24.4	13.4	11.0	9.4	5.5	15.0	127
【経営状況】									
好調	28.2	35.9	20.5	12.8	11.5	12.8	6.4	19.2	78
変わらない	40.6	26.1	17.4	7.2	7.2	4.3	1.4	18.8	69
不調	33.1	18.5	17.9	6.6	6.0	3.3	6.6	17.9	151

5.3 独立開業への支援

(1) 開業支援の有無

先にみたように、限界年齢に達した講師の中には自ら、学習塾を開業し経営者となるケースが少なからずある。このような独立開業時の支援の有無をみると、「支援していない」が約6割（59.2%）ともっとも多い。しかし「よく支援する」は9.5%、「たまに支援することもある」が20.8%と、約3割の学習塾が支援を実施したり、経験している。

これを設立年別の支援指数でみると、「1991年～」の1.3から「～1980年」の1.6へと、歴史の長い学習塾ほど支援を行っている。この設問では現在だけではなく過去の経験も含んでいるため、歴史の長い学習塾には累計でみた場合の「支援機会」が多いためと考えられる。なお規模別にみた場合、有意な特徴はみられなかった。



独立開業支援の有無と各指標の関係 (%)

	よく支援している	たまに支援する	支援していない	無回答	件数 (件)	支援 指数
全体	9.5	20.8	59.2	10.5	380	1.4
【売上高】						
～999万円	5.9	13.3	57.8	23.0	135	1.3
1,000～2,999万円	11.1	20.2	63.6	5.1	99	1.4
3,000～9,999万円	16.3	29.1	52.3	2.3	86	1.6
1億円～	3.6	29.1	65.5	1.8	55	1.4
【従業員数】						
～4人	8.8	15.0	56.5	19.7	147	1.4
5～9人	11.1	18.9	62.2	7.8	90	1.4
10人～	9.2	28.2	59.9	2.8	142	1.5
【設立年】						
～1980年	14.8	22.1	56.6	6.6	122	1.6
1981～1990年	7.4	27.3	56.2	9.1	121	1.5
1991年～	7.2	14.4	65.6	12.8	125	1.3

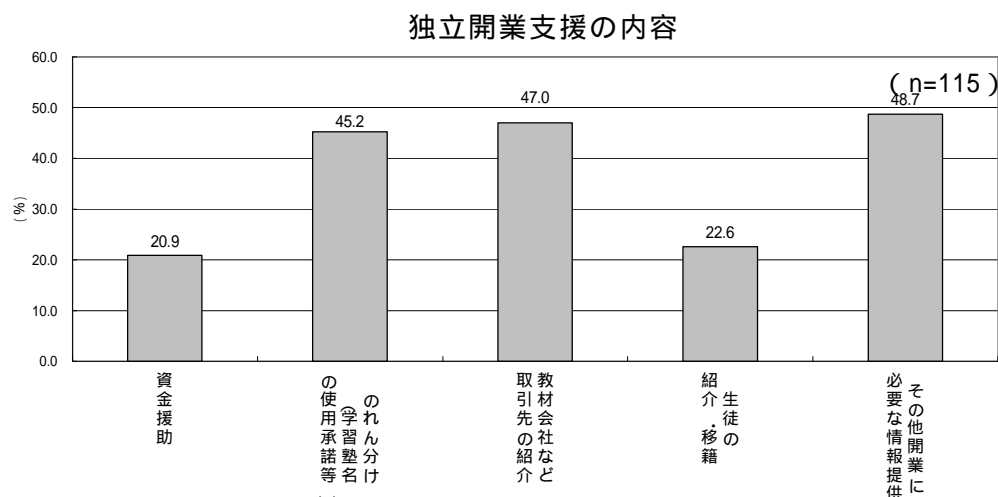
支援指数は、「よく支援している」×3 + 「たまに支援する」×2 + 「支援していない」×1を、無回答を除く件数で除したもの。指数が高いほど、「支援頻度が高い」ことを示す。

(2) 支援の内容

支援の内容をみると、「のれん分け」(45.2%)、「教材会社などの取引先の紹介」(47.0%)、学習塾の運営に必要なノウハウといった「その他開業に必要な情報」(48.7%)の3つが、主要な支援内容となっている。なお、「資金援助」(20.9%)や「生徒の紹介や移籍」(22.6%)も、2割以上の学習塾が実施している点は興味深い。

これを売上高別にみると、「資金援助」が「～999万円」の7.7%、「1,000～2,999万円」の19.4%に対して、「3,000～4,999万円」では28.2%、「1億円～」では22.2%と、売上高が大きいほど概ね多くなっている。また同様の傾向は「のれん分け」でも読み取ることができる(23.1%・45.2%に対して56.4%・55.6%)。これに対し、「その他開業に必要な情報」は「1,000～2,999万円」の54.8%から「1億円～」の44.4%へと売上高が大きいほど少なくなっている。

また従業員数別にみても、売上高の場合とほぼ同じ傾向を読み取ることができると同時に、「教材会社など取引先の紹介」が「～4人」の51.4%から「10人～」の43.4%へと、従業員数が多いほど少なくなっている。このように傾向は弱いものの、規模が大きい学習塾は「資金援助」と「のれん分け」を、規模が小さい学習塾は「取引先の紹介」と「開業に必要な情報の提供」を、それぞれ支援の内容としていることが推測できる。



独立開業支援の内容と各指標の関係

(%)

	資金援助	のれん分け (学習塾名の 使用承諾等)	教材会社 など取引 先の紹介	生徒の 紹介・ 移籍	その他 開業に 必要な 情報提供	件数 (件)
全体	20.9	45.2	47.0	22.6	48.7	115
[売上高]						
～999万円	7.7	23.1	53.8	34.6	53.8	26
1,000～2,999万円	19.4	45.2	41.9	16.1	54.8	31
3,000～4,999万円	28.2	56.4	51.3	23.1	41.0	39
1億円～	22.2	55.6	33.3	16.7	44.4	18
[従業員数]						
～4人	14.3	31.4	51.4	25.7	62.9	35
5～9人	14.8	51.9	48.1	29.6	51.9	27
10人～	28.3	50.9	43.4	17.0	37.7	53

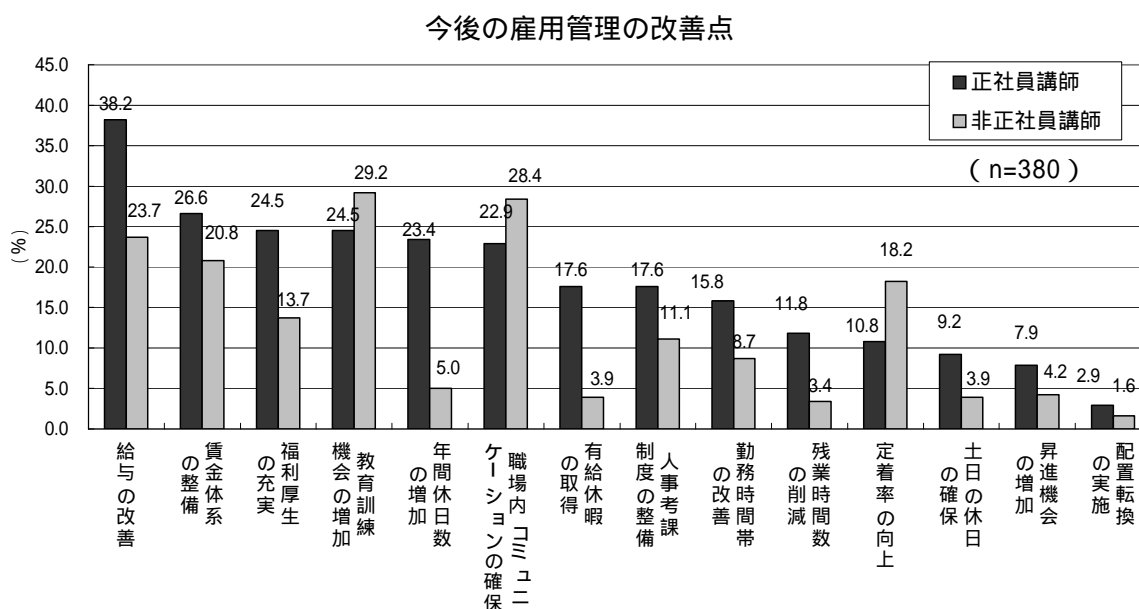
6 . 雇用管理の改善点

(1) 全体の概要

最後に学習塾における今後の雇用管理上の改善点をみると、正社員講師では、まず「給与の改善」(38.2%)、「賃金体系の整備」(26.6%)、「福利厚生充実」(24.5%)といった報酬管理における改善・整備をあげる学習塾が多い。さらには教育訓練管理(「教育訓練機会の増加」24.5%)、「年間休日数の増加」(23.4%)、「職場内コミュニケーションの確保」(22.9%)なども、改善点として多くあげられている。

つぎに非正社員講師だが、「教育訓練機会の増加」が29.2%でもっとも多い。これまでにみてきたように、学習塾においては非正社員講師が重要な戦力のため、非正社員であっても正社員と同等のスキルを有することが期待されているからであろう。これに続くのが「職場内コミュニケーションの確保」(28.4%)であり、パートタイム労働者であるが故に職場でのコミュニケーションが希薄になりがちという背景があるからだろう。これらに続くのが、正社員講師で多かった「給与の改善」(23.7%)、「賃金体系の整備」(20.8%)といった報酬管理における改善項目である。ただし前述の通り正社員に比べて非正社員の賃金水準は高いと感じる学習塾が多かったためか、報酬管理を改善点にあげる学習塾は正社員講師の場合よりも少なくなっている。なお、「定着率の向上」をあげる学習塾も18.2%と多い。学習塾産業内の非正社員講師の離職率の高さをうかがうことができよう。

以上をふまえて正社員講師と非正社員講師を比較すると、正社員講師では報酬管理および労働時間管理関連項目が、非正社員講師では教育訓練管理、定着率の促進、コミュニケーションの確保が、それぞれ改善点として多くあげられている。



(2) 正社員講師

つぎに正社員講師の特徴を売上高別にみると、「土日の休日の確保」以外のすべての項目で、売上高が大きいほど多くなっている。従業員数別にみても同様の傾向であることから、規模が大きい学習塾は雇用管理における問題が多様化し、かつ、これらを改善しているという意欲が強いと推測できる。

つぎに経営状況別にみると、「残業時間数の削減」が「不調」の7.7%から「好調」の20.9%へと、経営状況が良い学習塾ほど多くあげている。同様の傾向は「土日の休日の確保」(6.2%から13.2%へ)、「福利厚生充実」(19.5%から33.0%へ)、「職場内コミュニケーションの確保」(20.5%から26.4%へ)でも読み取ることができる。さらに設立年別では、「教育訓練機会の増加」が「～1980年」の21.3%から「1991年～」の28.0%へと、また「昇進機会の増加」も6.6%から10.4%へと、それぞれ新しい学習塾ほど多くあげている。これに対し、「人事考課制度の整備」(24.6%から12.0%へ)や「職場内コミュニケーションの確保」(29.5%から17.6%へ)は、歴史の長い学習塾ほど多くあげている。

今後の雇用管理の改善点と各指標の関係(正社員講師)

	給与の改善	賞金体系の整備	福利厚生の充実	教育訓練機会の増加	年間休日数の増加	職場内コミュニケーションの確保	有給休暇の取得	人事考課制度の整備	勤務時間帯の改善	残業時間数の削減	定着率の向上	土日の休日の確保	昇進機会の増加	配置転換の実施	件数(件)
全体	38.2	26.6	24.5	24.5	23.4	22.9	17.6	17.6	15.8	11.8	10.8	9.2	7.9	2.9	380
【売上高】															
～999万円	23.0	9.6	16.3	16.3	5.9	14.1	3.0	3.0	8.9	3.7	6.7	3.7	3.0	0.0	135
1,000～2,999万円	33.3	20.2	25.3	18.2	25.3	14.1	12.1	10.1	12.1	9.1	8.1	12.1	5.1	1.0	99
3,000～9,999万円	57.0	46.5	31.4	30.2	36.0	32.6	29.1	25.6	20.9	12.8	11.6	11.6	12.8	1.2	86
1億円～	54.5	50.9	32.7	47.3	45.5	45.5	45.5	54.5	29.1	36.4	25.5	9.1	18.2	16.4	55
【従業員数】															
～4人	24.5	14.3	19.7	18.4	10.9	12.2	6.8	5.4	9.5	6.1	8.8	6.1	4.8	0.7	147
5～9人	38.9	22.2	22.2	15.6	26.7	18.9	12.2	6.7	15.6	6.7	5.6	12.2	5.6	0.0	90
10人～	51.4	42.3	31.0	36.6	34.5	36.6	32.4	37.3	22.5	21.1	16.2	10.6	12.7	7.0	142
【経営状況】															
好調	47.3	36.3	33.0	37.4	35.2	26.4	24.2	20.9	19.8	20.9	13.2	13.2	11.0	5.5	91
変わらない	35.2	23.1	26.4	19.8	18.7	23.1	15.4	12.1	13.2	12.1	13.2	11.0	4.4	1.1	91
不調	35.4	23.6	19.5	20.0	20.0	20.5	15.4	18.5	14.9	7.7	8.2	6.2	7.7	2.6	195
【設立年】															
～1980年	40.2	26.2	24.6	21.3	29.5	29.5	21.3	24.6	18.9	15.6	10.7	9.0	6.6	4.1	122
1981～1990年	36.4	26.4	19.8	24.8	19.0	20.7	13.2	16.5	10.7	9.9	9.1	6.6	7.4	1.7	121
1991年～	40.0	28.0	31.2	28.0	23.2	17.6	17.6	12.0	18.4	10.4	13.6	12.0	10.4	2.4	125

(3) 非正社員講師

続いて非正社員講師の特徴を従業員数別にみると、「賃金体系の整備」が「～4人」の14.3%から「10人～」の26.8%へと、従業員数が多いほど多くなる。この傾向は「教育訓練機会の増加」（17.7%から41.5%へ）、「定着率の向上」（10.2%から24.6%へ）、「人事考課制度の整備」（6.1%から19.0%へ）、「職場内コミュニケーションの確保」（15.6%から40.8%へ）でも読み取ることができる。しかも売上高別にみてもほぼ同じ傾向が読み取れるため、規模が大きい学習塾では 評価・処遇制度の整備、教育訓練の充実、定着率の向上、職場内コミュニケーションの拡充、の4つが主要な改善点のようである。

つぎに経営状況別にみると、「賃金体系の整備」と「教育訓練機会の増加」が経営状況の良い学習塾ほど多くなっている（「不調」の17.9%・27.2%から「好調」の24.2%・33.0%へ）。反対に、傾向は弱いものの、「定着率の向上」は経営状況の良くない学習塾で多い（19.0%から15.4%へ）。

今後の雇用管理の改善点と各指標の関係（非正社員講師）

	教育訓練機会の増加	職場内コミュニケーションの確保	給与の改善	賃金体系の整備	定着率の向上	福利厚生充実	人事考課制度の整備	勤務時間帯の改善	年間休日数の増加	昇進機会の増加	土日の休日の確保	有給休暇の取得	残業時間数の削減	配置転換の実施	件数(件)
全体	29.2	28.4	23.7	20.8	18.2	13.7	11.1	8.7	5.0	4.2	3.9	3.9	3.4	1.6	380
【売上高】															
～999万円	20.7	23.0	22.2	16.3	14.1	12.6	4.4	8.9	2.2	3.7	3.0	1.5	1.5	0.7	135
1,000～2,999万円	33.3	28.3	31.3	19.2	15.2	20.2	7.1	7.1	8.1	4.0	5.1	5.1	3.0	0.0	99
3,000～9,999万円	31.4	37.2	23.3	24.4	22.1	14.0	18.6	10.5	7.0	2.3	3.5	7.0	5.8	4.7	86
1億円～	40.0	30.9	14.5	29.1	29.1	3.6	23.6	7.3	3.6	9.1	3.6	3.6	5.5	1.8	55
【従業員数】															
～4人	17.7	15.6	19.0	14.3	10.2	12.9	6.1	8.2	4.8	4.1	4.1	2.0	2.0	0.7	147
5～9人	28.9	30.0	30.0	22.2	21.1	13.3	6.7	11.1	6.7	3.3	4.4	4.4	2.2	0.0	90
10人～	41.5	40.8	23.9	26.8	24.6	14.8	19.0	7.7	4.2	4.9	3.5	5.6	5.6	3.5	142
【経営状況】															
好調	33.0	27.5	24.2	24.2	15.4	15.4	13.2	6.6	6.6	2.2	4.4	4.4	5.5	2.2	91
変わらない	28.6	30.8	20.9	23.1	18.7	14.3	12.1	7.7	2.2	4.4	4.4	4.4	3.3	1.1	91
不調	27.2	27.7	24.6	17.9	19.0	12.3	9.2	10.3	5.6	5.1	3.6	3.6	2.6	1.5	195