

## 高い「教育成果」を考える

－学習者の「自覚」を促し、「教え手の力量」を高めるために－

開倫塾

塾長 林 明夫

### 1. はじめに

#### (1) 本日の視察、講演会の使命

- (ア) 千葉学習塾協同組合と参加塾の成功の実現に貢献すること。
- (イ) 日本の学習塾の内容充実を通じて日本の教育に貢献すること。

#### (2) 自己紹介

- (ア) 大学1年生から学習塾講師、家庭教師を。
- (イ) 大学卒業後、司法試験の勉強をしながらも予備校・学習塾講師、家庭教師。
- (ウ) 1979年、29歳で開倫塾創業。塾長に就任、現在に至る。
- (エ) 1984年、株式会社開倫塾設立。代表取締役社長に就任、現在に至る。
- (オ) 2004年、マニー株式会社 社外取締役に就任、今日に至る。

### 2. 開倫塾の経営理念

#### (1) 開倫塾の教育目標・経営目標

- (ア) 高い倫理
- (イ) 高い学力
- (ウ) 高い国際理解
- (エ) 自己学習能力の育成

#### (2) 開倫塾の経営方針

- (ア) 学ぶに値する塾づくり
- (イ) 働くに値する職場づくり
- (ウ) 倒産しない会社づくり

#### (3) 開倫塾の社会的使命(mission, ミッション)

- ① 顧客である「塾生」、「保護者」、「地域社会」
  - ② ビジネスパートナー
  - ③ 社員
- } の「成功の実現」に貢献すること

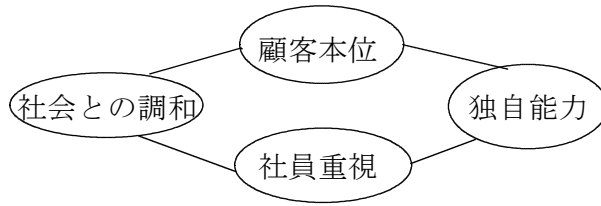
開倫塾の使命は、成功の実現に貢献すること

#### (4) 開倫塾の行動目標

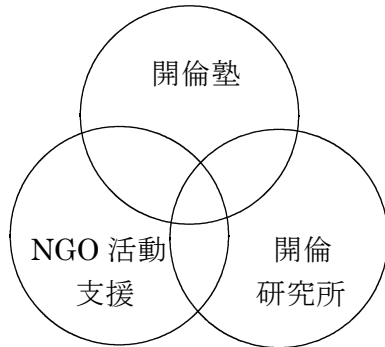
- (ア) 教え方日本一
- (イ) 塾生数北関東一

(5) 開倫塾の経営理念(日本経営品質賞)

(ア)



(イ)



- ① 企業としての開倫塾
- ② NPO としての開倫研究所
- ③ NGO 活動支援

### 3. 開倫塾の意思決定システム

(1) 議論はタブーなし、自由に。決めるのはその場の責任者が一人で。

(ア) 企業は原則倒産。

昨日のように今日があり、今日のように明日があると思いつけていると、明後日はないもの。

(イ) 倒産の原因は、問題点の先送り。

(ウ) 問題点の先送り回避のためには、自由に議論した上で、責任者が自己責任で決断を下し続ける以外にない。

(2) 但し、議論はタブーなしとは言っても、人間の尊厳に反するものは許されない。

(ア) セクシズム(性による差別)

(イ) エイジズム(年齢による差別)

(ウ) レイシズム(出生による差別)

(3) 意思決定の思考プロセス。

(ア) 問題の発見(何が問題か)

(イ) 原因の推定(何がその根本原因か)

(ウ) 対策の立案(どうしたらよいのか)

(a) 緊急措置(とりあえずどうすればよいのか)

(b) 制度改革(システムをどう変えるか)

(4) 意思決定をした責任者は、自らが意思決定するに至ったプロセスや理由を分かりやすく、丁寧に、ねばり強く説明する責任がある。「説明責任(Accountability, アカウンタビリティ)」。

\* 十分な説明に基づく十分な理解がないと、決定が実行されないから。

(5) 「成功の実現」に至る意思決定のために。

(ア) ものごとの因果関係(何が原因でどのような結果を生じるのか、原因と結果の関係)を知ること。

(イ) 因果関係を知ることのできる能力を自ら育成することが、経営幹部の最大の責務といえる。そのための「手法」とは何か。

(ウ)「問題の発見」「原因の推定」「対策の立案」を自分の頭の中だけでいくら行っても一人よがりの発想のもとでの人類初の実験となってしまう、闇夜に鉄砲を撃つと同様いくら撃っても当たらない、失敗の連続となりがち。ではどうしたらよいか。

(エ)「競合比較」(はやっている競争相手であるはやっている近くの学習塾からよいところだけ学ぶこと)。

(オ)「ベストプラクティスのベンチマーキング」(最良の実行例を素直な心で学ぶこと)。

①社内ベストプラクティスのベンチマーキング(自分の会社にも素晴らしい人はたくさんいる)

②同業他社のベストプラクティスのベンチマーキング(同業者の素晴らしいところを)

③異業種のベストプラクティスのベンチマーキング(異業種にも素晴らしいものがたくさんある)

\* (エ)と(オ)のポイント

i) 弱点には一切興味をもたないこと。あのようなことさえもやっていないと安心するだけで、何のメリットもないから。

ii) 自分よりも優れているなど感じ、思ったことのみ素直な心で勉強させてもらうこと。

iii) 勉強しても、すぐにやらないこと。よく考え、自分のところに合わせてやること。「実験」をし続けること。おそるおそるやること。

iv) 誰かに新しいことをやってもらう場合は、追加命令になる。追加命令をするときには、いままでの業務を減らすこと。そうしないと、「手抜き」か「サービス残業」を発生させる原因となる。

#### 4. 開倫塾の組織運営

— 学ぶに値する塾づくり、働くに値する職場づくり、倒産しない会社づくり —

(1) 来年度のコース、カリキュラム、配置をどうするかを考える前に、今後どのようなスタンスでの経営を行うのかを決定することも大事。

①「価格追求型企業」でいくのか。

他の塾が値下げをすればそれに追随し、どこまでも価格を下げ続ける。体力勝負でいくのか。

②「価値創造型企業」でいくのか。

開倫塾が独自性を持ち続け、その独自性が顧客に価値として認められれば価格を維持し続けても顧客は創造できる。そのような価値とは何か、それをどのように創造できるのか。

(2)「価値創造型企業」を目指して

(ア)マーケティングの4つのP・4つのC

① Product(製品、サービス) … Customer Solution(顧客の問題解決)

② Price (価格) … Customer Cost(顧客の負担)

③ Place (立地) … Convenience(利便性)

④ Promotion(販売促進、広報) … Communication(意思疎通)

(イ) 主要な顧客である「塾生」の「問題」とは何か、その「解決」とは何か。

(a)「学校の成績向上」、「希望校への合格」は、学習塾の業務としてはもちろん大事。しかし、単に学校の成績を上げ、希望校に合格させるという結果を出すだけでよいのか。

(注) \*フィリップ コトラー著「コトラーのマーケティングマネジメント」ミレニアム版 P.22  
ピアソンエジュケーション刊(2001年)

(b) ほぼ全員が高校に進学し、高校卒業生の 74 %以上が大学、短期大学、専門学校、専修学校、職業訓練校、予備校などへ進学し勉強し続ける。しかし、高校在学中の学校外学習時間は平日で1時間半以下が8割(8割のうち5割は「ほぼ0分」)であるため、上級学校での研究や授業に耐えられない学生が続出。フリーターやニートの原因にすらなりつつある。

(c) そこで、小学生や中学生のみを教えている学習塾でも、大学等の高等教育機関(Higher Education)に進学してもそこでの教育や研究に耐えられる基礎学力や基本的な能力(自己学習能力)を養(①美しい立居振舞、②敬語表現を含む言葉遣い)も含めて少しずつ身に付けさせることが求められる。

(d) また、ほとんど勉強しなくなった高校生に「自覚」を促し、高等教育機関に進学するに値するだけの準備を学習塾でも行うことが求められる。

(ウ) 「教育の成果」は、学習者「本人の自覚」と「教え手の力量」で決定される。

(a) 本人の「自覚」を促すために、なぜ勉強するのか、勉強することの意味を社会的使命(mission、ミッション)をも含めて教える仕組みを考える。

(b) NIE(Newspaper In Education)「新聞を読んで考える」を開倫塾でも。

(c) 「教え手の力量」を高めるために、「先生」としての「自覚」を促し、「先生としての勉強」をする仕組みを整える。

(d) 先生の採用(先生としてふさわしい人のみ採用)

(e) 先生の研修(先生としてふさわしい内容のみピンポイントで研修)

(f) 先生としての待遇

(g) 評価システム(透明性 TRANSPARENCY・トランスペラランシーがある。公平 FAIR・フェアな評価を目指して)

(エ) 価格… Affordable(アフォーダブル)支払ってはいるがあまり高いなとは思わない価格を目指す。

\* 学年はじめに明示した金額以外には頂かない。中3はじめ受験学年にオプションをどんどんつけることはしない。

(オ) 立地…競争の激しい街の中央にはできるだけ進出しない。街はずれや郊外での校舎展開を行う。

(カ) Promotion … DM ができなくなる 2006 年度以降に備えて、充実した内容の広報誌や H.P づくりを目指す。

(キ) 勉強するスタイル(Study Style)も、Life Style の一つと考える。Life Style の一つとしての Study Style を追い求めることで、顧客価値創造を目指したい。

(3) 小さな組織(校舎)のマネジメントとは

(ア) 業務を明確に分ける。

①教育業務 { i) 一人ひとりに合わせたプログラムづくり  
ii) Lesson Plan(レッスン・プラン)を書き続けること

②募集業務 { i) 内容明示の募集ツールづくり  
ii) 面談時間を十分取ること

①基本業務 { i) 優先順位を絶えず入れ替え、時宜に合った業務を(時間管理)  
ii) 報告、連絡、相談の徹底

(イ) 打ち合わせと権限委譲。

- (a) 打ち合わせや権限委譲は、「能力強化」が前提
- (b) 能力が不足している人といくら打ち合わせをしても、また権限を委譲しても、結果はマイナスにしか出ない
- (c) どのように「能力強化(Empowerment、エンパワーメント)」を行うか。
- (d) OFF JT(OFF THE JOB TRAINING) } をコツコツやる以外にない。  
 OJT(ON THE JOB TRAINING) }
- \* 最初は訓練、最終目標は Development(開発)
- (e) 「研修」の目的の一つは、開倫塾が倒産した時に、他塾からスカウトが来るか自分で開業できるかまでに、能力を身に付けさせること。(これが経営者としての社員への責任)

## 5. おわりに 「成功の実現」を目指して

- (1) 学習塾の経営者、経営幹部としての「成功」とは何か。  
 何を以て自らの成功の実現とするのかを、年に1回は考える。  
 大きな社会の動きの中で、また、地域の教育の中で、開倫塾が果たすべき役割とは何かを考える。
- (2) 国際化、規制改革、行財政改革の流れの中で教育改革は避けて通れない。  
 公立学校も存亡を懸けて、「教育成果」を出すために学習者本人の「自覚」を促し、また教え手である「教員の力量」向上のための努力を始めつつある。ただし、この競争の強化はビジネスチャンスの大幅拡大でもある。  
 倒産しない会社づくりのために、このピンチをどうチャンスに変えるか考え続けたい。
- (3) 「学校を超える開倫塾づくり」に励みたい。  
 経営品質の向上を旗印に、地域の教育力向上を以て開倫塾の成功の実現と考え、開倫塾の強みに磨きをかけ続け、その部分だけでもよいかから学校を超える開倫塾づくりを行いたい。
- (4) 教育においても「経営品質」の考えは有用で、使用に耐える。アメリカのみならず、三重県や岩手県では「学校経営品質」の取り組みがスタートし、金沢工業大学は「大学経営品質」の取り組みで大きな成果を上げている。予備校や学習塾、私立学校でも「教育経営品質」という考えで内容を充実すれば、「成功の実現」は可能と考える。
- (5) 経営者の危機意識が強ければ強いほど、業績は伸び、一時経営は安定する。但し、その危機感  
 は方向を見誤ると反社会的な企業行動を誘発し、また、過労のため経営者本人や社員の健康を損ねる原因ともなる。  
 経営者は、強い危機意識のもとにどのような内容を勉強し続けたらよいかを考える場合、「日本経営品質賞」への取り組みをお勧めしたい。
- (6) お体を大切に。
- (7) 一生勉強、一生青春。(相田みつを)

以上

\* ご清聴を感謝申し上げます。お互い頑張りましょう。