

第3回 大学院公開講座講義録

ビジネスのオリジナリティーとは何か

～学習塾経営のオリジナリティー～

株式会社 開倫塾

塾長 林 明夫

◆はじめに

最初に開倫塾の特徴についてお話しさせていただきたい。栃木県経営品質賞という賞があるが、開倫塾は2000年度に会長賞、2002年度には知事賞をいただいた。これは大変な賞なのでまさかいただけるとは思わなかったのだが、私は命懸けで取り組み、そのせいで体を壊して半年ほど寝込んでしまったほどだった。

◆日本経営品質賞のアセスメント基準

先ず最初に経営品質賞の基本理念について述べたい。

◇基本理念 —四つの要素—

①顧客本位

企業・組織の目的は顧客価値の創造。

価値の基準を売上や利益ではなく、顧客からの評価におく。顧客の価値評価こそがすべてに優先する基準であり、すべてのことは、顧客へ価値を創造、提供することができているかという観点で評価されるものとする。もちろん企業・組織である以上、利益の追求を否定するものではないが、それは顧客への価値提供の結果として得られるものである、ということが大前提となる。

②独自能力

独自能力の追求が重要。

他組織と同じことをよりうまく行うのではなく、他組織とは異なる見方、考え方、方法による価値実現を目指す。必要なのは、他組織から学ぶことによって、独自の能力を磨くことであり、他組織になく今までにない、

“独自能力”の形成と、その発揮。同質的な競争意識に偏っていると、模倣的、あるいは目先の管理改善を繰り返し、全体を無視した部分最適に陥ってしまう。

他組織とは異質な戦略的革新が求められており、それが組織全体に整合した全体最適と長期的な成功を可能にする。

③社員重視

一人ひとりの尊厳を守り、社員の独創性と知識創造による企業・組織目標の達成が重要。

経営を知識創造、業務を学習ととらえる。社員を知的創造者と位置づけるには、知識を尊ぶ風土が不可欠。人々が知的好奇心を持ち、学習意欲を高めるための環境づくりが必要。

計画は上がつくり、下は実行するという支配統管理による経営を目指す。戦略が形成されるプロセスでは、社員の自主性と創造性が不可欠。そのために経営幹部は、社員が自由に発想でき、発言できるような場や環境を、意図的に創らなければならない。

④社会との調和

社会に貢献し、調和することが重要。

企業・組織は社会の一員であるとの考えにもとづいて、社会に貢献する。社会価値と調和することを目指す。社会との調和のためには、社会価値を社内に取り込む環境をつくり、企業・組織目標の達成との間で不調和が生じた場合の対策などをしっかりと用意する必要がある。

さらにより前向きには、企業・組織活動を行う地域社会に対して、さまざまな問題や課題解決のための積極的支援や、発展のための協力をを行う。

I. 組織プロフィール

ここには組織についてこんなふう考えたらいいのではないかということが示されているのだが、例えば「組織全員で大切にしている共通の価値観はどうか。その共通の価値観はどのような背景で形作られたものか」というように質問形式で書かれている。経営品質賞は、この問いに対して答えるという形で自分の会社を考えていく。そして全部の問いに答えるといい会社ができるということなのである。私の場合、全部答えられたわけではないが、一生懸命に取り組ませていただいた。

(1)組織価値観

①組織全員で大切にしている共通の価値観はどうか。その共通の価値観はどのような背景で形作られたものか。

②これまで影響を受けた重大な環境変化と、その変化に対応するために行った経営の変遷は簡潔に。

(2)顧客認識

①主要な顧客・市場とその特徴はどうか。
その特徴から製品・サービスや対応を変えている場合には、その区分はどうか。

②顧客・市場に提供している製品・サービスはどうか。提供している製品・サービスが顧客・市場にどのような価値や利便性をもたらすことを狙っているか。

③顧客・市場の現在の要求・期待はどうか。顧客・市場を区分している場合は、区分ごとに。

④顧客・市場の要求・期待は将来どのように変わっているのか。

(3)競争認識

①主要な競合他社とその特徴はどうか。

②顧客・市場における競合他社との位置づけはどうか。シェア、取引高の推移など、あなたの組織で用いている比較方法で。

③これまで蓄積したもので、現在の競争力の源泉となっているノウハウ、技術で重要なものは何か。

④顧客・市場をめぐる競争環境はどのように変化し、今後どのように変わるか。また、予想される変化によって新たに出現する競争相手はどのようなところだと認識しているか。

⑤競争上の変化を踏まえ、競争上の成功要因はどうか。

(4)経営認識

①人材に対する基本的な考え方はどうか。

②人材に影響を与える重要な変化として、どのようなことがあるか。

③顧客・市場に価値を提供するために用いている主たる技術、知的権利、設備、施設はどうか。

④将来の顧客・市場の要求・期待にこたえるために獲得すべき技術、知的権利、設備、施設はどうか。

⑤価値を実現するための主要なビジネスパートナー数とその特徴を、購入、調達、委託、活用している製品・サービスをそれぞれ要約して。戦略やプロセスでの位置づけ、マネジメントの違いなどで区分している場合には、その区分ごとに。

⑥主要なビジネスパートナーに求める要求・期待はどうか。

⑦所要なビジネスパートナーが求めている要求・期待はどうか。

⑧ビジネスパートナーとの関係は、今後どのように変化するか。

(5)経営基本方式と変革認識

①経営基本方針はどうか。また、その基本方針はいつ導入したものか。

②顧客・市場環境、組織環境、競合環境の変化を踏まえて、今後どのような組織にしたいと思っているか。そのための必要要件は何か。新事業、ビジネス、組織運営、人材資源、財務活動、グローバルな変革目標など、多様な視点で必要な要件を。

(6)組織情報

以下の項目に関する組織の情報を。

①対象とする顧客・市場の規模(顧客数、金額など)

②主たる事業所・拠点の所在地、および、事業を展開している地域

③社員数(パートタイム社員や派遣等を含む数、社員区分の内訳)

④事業規模(過去3年分の売上・生産・取扱高や、資産の額など)

⑤利益(過去3年分の経常利益など)

⑥財務結果に影響を与える重要な要件
また、申請組織が部門の場合、以下の項目に関する組織の情報を。

①全社やグループ内での位置づけや関連組織との結びつき

②全社やグループ内における申請組織の売上比率、社員比率

II. カテゴリー・アセスメント項目

1. 経営幹部のリーダーシップと意思決定

資料1の囲みには、経営者に大事なリーダーシップについて考えるべきことが大まかに書かれている。

開倫塾のリーダーシップの強みは資料2の三角の図に示されている。制型の経営ではなく、社員による目標設定と自主

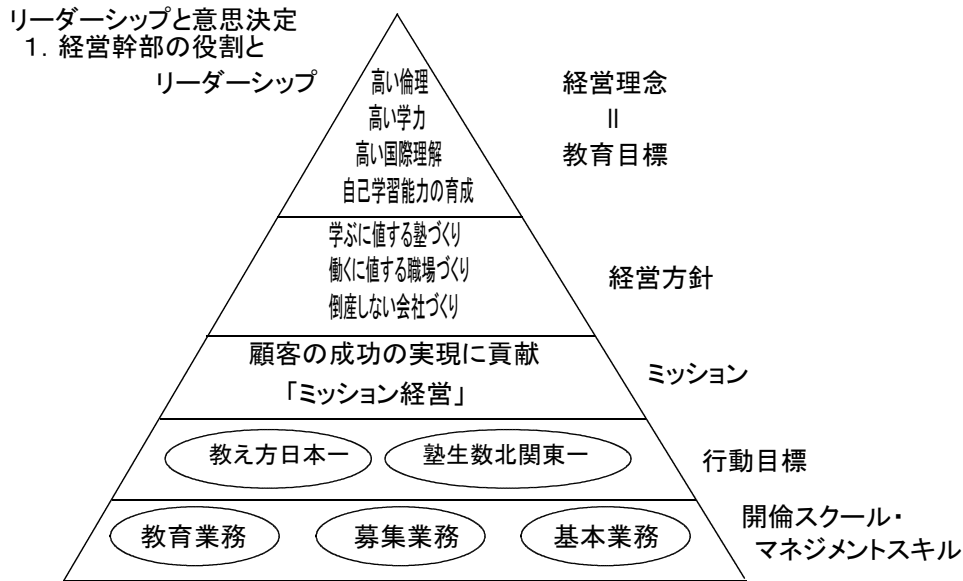
資料1

このカテゴリーでは、長期にわたって市場で成功をおさめるために、組織全員で大切にしている共通の価値観を尊重しつつ、顧客・市場に応じて自らを変革し、卓越した業績を求める経営幹部自らが発揮するリーダーシップに焦点を当てています。

経営幹部は、経営に対する自らの「思い」を明らかにし、顧客・社員・株主・社会といった関係者との対話を通じて理解を得るよう働きかけることが重要です。この「思い」は組織のむかう方向や価値観・存在意義を示したもので、日常の意思決定や判断の基準となるものだからです。

また、経営幹部は、社員が誇りと意欲を持って取り組めるよう、組織をつくる責任を持たねばなりません。経営の実態を公開し自由闊達で忌憚のない意見交換を促すといったフェアプロセスの構築により、組織全員が大切にしている価値観を共有し、それにもとづき社員自ら考え行動するきっかけをつくります。

経営幹部には、組織の責任者として組織目標の達成度合いをレビューする責任が求められます。変革を促す仕組みの有効性ならびに経営活動の総合的帰結として表される財務状況を検証できる全社レビューの場を通じて、その達成度を確認するとともに経営幹部自らのリーダーシップ発揮自体を振り返ることが欠かせません。



◎経営理念=教育目標

経営理念として「高い倫理」、「高い学力」、「高い国際理解」を掲げ、倫理と学力と国際理解を高めようということに取り組んでいる。それは教育目標でもある。

◎経営方針

経営方針として「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」を掲げている。

「学ぶに値する塾づくり」については、一般職員が一生懸命取り組んでいる。開倫塾は生徒が約5,500名、先生は正職員が約100名、パート・アルバイトを含めて約250名体制である。

「働くに値する職場づくり」は、私あるいは総務部の仕事であろう。差別がない会社を基本としている。アメリカで3大悪徳といわれている「エイジズム (Agism、年齢による差別)」、「セクシズム (Sexism、性による差別)」、「レイシズム (Racism、人種による差別)」。開倫塾も同様に、こういった差別をしない。それをもって「働くに値する職場づく

り」の1つにしていきたいと思っている。また、労働基準法で今一番問題になっているサービス残

業。実は開倫塾も、やれとは言わなかったのだが隣の塾がやっているとは対抗上やらざるを得なかったということで、深夜までやっていたことがあって非常に職場環境が悪かった。だが、この賞を契機に社員満足度調査を行ったところ、やはり深夜に及ぶ労働は非常に大変なことに気付き、一昨年あたりから全面禁止としている。

「倒産しない会社づくり」については、足利銀行が国有化になった折、一番大事なことは自己資本比率であるということだったので、どうにか自己資本比率を上げていこうということに取り組んでいる。時々、売上が下がって借入した場合には下がってしまうが、現在のところ35~36%が開倫塾の自己資本比率なので、倒産からは少し遠い会社かもしれ

ない。目標は40~50%である。上場していないため、なかなか上がらないので恥ずかしい話なのだが、昔は10%台とか1ケタという時もあったので、それから比べればよくなったと思うわけである。

◎行動目標

行動目標として「教え方日本一」と「塾生数北関東一」を掲げている。教え方をよくすることに

よって学習効果を上げ、その結果、生徒の数が増えてくればいいと考えている。従って、生徒の数が多ければいいという話ではない。

◎開倫スクール・マネジメント・スキル

開倫塾には「教育業務」、「募集業務」、「基本業務」という3つの業務がある。「教育業務」は教えること。開倫塾の場合、先生にレッスンプランを毎回書いてもらい、どういう形式で授業をするかを全部頭に入れてから毎回の授業をしてもらっている。今日も私はプランを書き進めている。ただ、大学院生の授業だと勘違いしてしまい、コトラーやポーターの理論を話さなければいけないのかと思ってにわか勉強してきたのだが、全部忘れてしまったので実は助かったなど。やはり教えさせていただく時には、どういう方が教わりに来るのかを頭に入れ、それに応じた内容について分単位のレッスンプランを書き出し、どんなふうに教えたらいいかを考えなければいけない。

教えることはものすごく楽しい。生徒が少なければ少ないほどよく教えられる。ただ、そうすると生徒はどうなるかというと、どんどんはじくわけである。教え方がうまければうまいほど、自分だけが教わりたいと思うのである。最初20人いたのが15人、15人が10人、5人ぐらいまで減ってしまう。その5人の仲良しグループだけで先生に教

わりたい。それが本音なのである。学校と違って塾では本音が出てしまう。だから絶えず「募集業務」をする必要があるわけである。

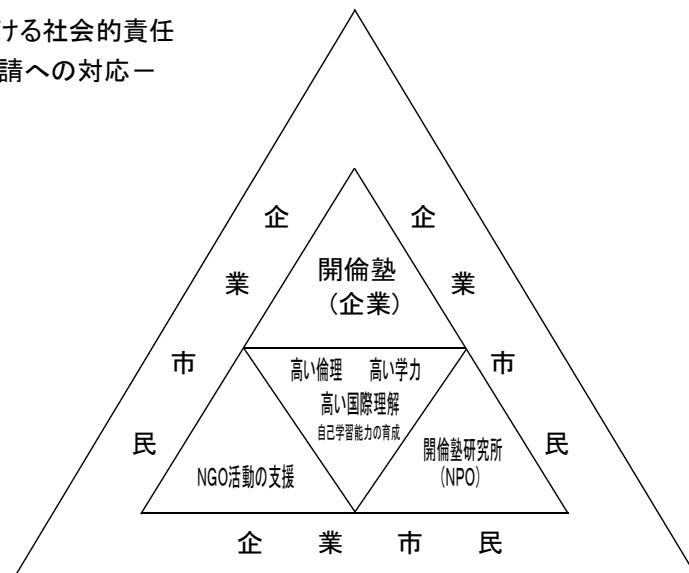
「基本業務」については、就業時間内でやってもらう仕事がマニュアルになっており、それをどれだけできるかということである。塾生とコミュニケーションしたり、保護者の方とコミュニケーションしたり、地域社会の方とコミュニケーションする。コミュニケーションが一番大事なのである。

2. 経営における社会的責任

資料3の三角マークは、毎年1月にスイスのダボスでダボス会議を開催しているWorld Economic Forum(世界経済フォーラム)という団体が、企業と社会との関係について何年か前に示した図を、私が開倫塾なりに考えさせていただいたものである。開倫塾の場合、真ん中に「高い倫理」、「高い学力」、「高い国際理解」、「自己学習能力の育成」が来る。最終的には自分で勉強する人を育てることが開倫塾の使命だと考えている。もちろん中間試験や期末試験でいい成績を取ったり、自分が行きたい学校に行っていたりすることも大事な仕事だが、それ以外に自分で勉強する力を付けていただく。私の考えでは、自分の人生を全

資料3

経営における社会的責任
—社会要請への対応—



うする前の日まで勉強し続け、自分なりに向上し続ける。それをもって「教育ある人」と定義付けている。今までのことはさておき、気が付いた時から体が許す範囲で自分の好きな勉強をして心安らかにお迎えを持つ。それが一

番いい人生になるのではないか。それにはやはり自分で勉強する力が付かなければいけないので、そういう目標を掲げている。

企業としては、立派な会社ではないが開倫塾をやらせていただいている。また、NPOとして開倫研究所を設置し、シンクタンクのようなものにも少し取り組んでいきたいと考えている。これは2年前の凶なので整理し直さなくてはいけないのだが、今はもう少し企業の社会的責任について研究を進めてきている。また、社会的責任を果たすためのコンプライアンスとして法律違反をしないということ。特に労働基準法違反を完全にしないようにするにはどうしたらいいかを考えているところである。裁量労働制が塾の業界にも適用できれば一番助かるのだが、法律がどこまで改正できるかである。すなわち、裁量労働制をわれわれの職員、特に正社員の職員にどれだけ適用できるか、そしてそれに基づ

く裁量労働制の裏にある考えは成果主義賃金であるから、その賃金体系を導入できるかどうかが大きな課題なのである。これは労働基準監督署の人

に相談したり、労働専門の弁護士と毎月のように会議を開いたりして考えているのだが、なかなかうまくいっていない。

3. 顧客・市場の理解と対応

顧客が何を望んでいるかは、かなり綿密にマーケティングの手法を用いて理解しないことには場違いな話になってしまうので、非常に難しい。今後、一番取り組んでいただきたいのは高校生のドロップアウトである。資料4の表に示したように、高校卒業後に高等教育機関(大学、短期大学、高等専門学校、専修学校)に進学される方は74%。にもかかわらず、1日に高校生が学校外で勉強する時間は「ほとんどしない」が50%を超えているのである。もしかしたら日本の高校生は大学などに行くような人ではないのではないかと私は思うのだが、それでも実際は行っているのである。「30分ぐらい」、「1時間ぐらい」、「1時間半ぐらい」までで約30%。1時間半しかやらないで大学に行っていないのかという話になるわけだが、恐らく行っていないのではないだろうか。到底、大学教育には付いていけないだろう。なぜそうってしまったのかについては明確な答えがある。それはファミコンのやりすぎである。高校の同級生だった襟川陽一君を私は以前、本当に尊敬していたのだが、最近はちょっとやりすぎたのではないか

資料4

高校生の学校外における勉強時間(平日)%

	日本		米国	中国
	1980年	2002年	2002年	2002年
ほとんどしない	26.3	51.4	26.9	4.1
30分ぐらい	8.2	9.4	23.0	2.9
1時間ぐらい	10.5	10.6	17.2	6.5
1時間半ぐらい	7.5	8.0	11.0	9.1
2時間ぐらい	10.8	7.0	10.7	18.8
2時間半ぐらい	6.4	4.6	3.9	14.1
3時間ぐらい	11.3	4.4	2.3	16.3
3時間半ぐらい	6.0	2.0	1.7	13.8
4時間以上	12.3	2.4	2.2	12.0
無回答	0	0.2	1.0	0.4

出所:(株)日本青少年研究所「高校生未来意識に関する調査」

と思っている。彼が『信長の野望』や『三國志』を作ったコーエーという会社の社長だからである。セガは高校生以上、任天堂は小学生と中学生を顧客としてゲームソフトを開発している。この2つの企業は素晴らしいといわれているが、時間のかかるソフト、そしていい製品を開発しすぎかもしれないと私は思っている。調査してみると、本当に面白くてのめり込んでしまうらしい。小学生や中学生は3～5時間、本当に寝食を忘れてやっているわけである。ファミコンが日本を滅ぼすかもしれない。大人がやる分にはいいのだが、基礎学力が付いていない子どもには刺激が強すぎて、面白いので全部そちらに関心が取られてしまい、勉強をするまでにぐったりしてしまう。学校に行くまでにもうぐったりしてしまっ、なかなかいい勉強ができないのである。

学習塾というのは、学校の補完的な役割を果たすことが機能だと思っている。教育は学校がやるもの。学校で十分にできないことを補完するのが塾の仕事。ハーバード大学教授のマイケル・ポーターが言っている「何をもってやること、やらないこと」というトレード・オフの話があるが、やらないことというのが、学校教育のようなことをやらないということになる。ただ、昔はできたが今はできていない学校教育がたくさんある。特にしつけの教育は、なかなか学校ではやりにくい。日本では高等学校の教育が一番ひどい。女学生が厚化粧をしたり、スカートを極端に短くしたり。あれを外国の方が見ると、娼婦が歩いていると思うそうである。「日本人は街に歩いている女の人が多いね」と。

私は今朝までインドに行っていたのだが、日本の高校生の一団がチベットに向かって研修旅行に来ていた。私は素晴らしいことだと思うのだが、外国の方は誰も評価していない。男の子のズルズルしたパンツが見えるズボン。あれを見ると、「あっ、白痴の集団だ、気が違っている集団だ。学校の先生は何をしているんだ」という話である。「あ

れが修学旅行だ」と言うと、もうびっくりして「見たくない、一緒にいたくない」と言うのである。私も海外で日本の高校生や大学生によく会うが、本当に軽蔑の対象なのである。それは服装と、あと教養のなさである。コンビニの前などでペタッとナントカ座りをしてご飯を食べたりしているのを見ると、「あれは自分の仲間じゃない。動物だ」という感じがする。それを高校の先生は注意できないわけだから、これはもしかしたら学習塾でやることではないかと考え、一生懸命これから取り組もうとしているところである。

問題点は、学校の先生の教育にある。これは文部科学省の人は誰でも知っていることなのではっきり言えるのだが、大学の教員養成課程では、教える中身については一生懸命教えているが、教授法についての指導をあまりしていないのである。なぜしないのかというと理由は簡単で、教える方々にもそのメソッドがないからである。これが日本の教育の最大課題である。8月7日、文部科学大臣が今後の教育についての改革案を出した。その中の3つ目に、「今後の教員免許証は専門大学院卒業者に出す」というのがある。私も遠山さんをはじめとした文部科学省の方々と議論したことがあるが、まだ文部科学省も分かっていない。教え方についての専門課程をつくるというのではなく、まだ以前と同じようなことをやらせようとしている。こんなことをしているのは日本だけである。私も足りないが、文部科学省もまだまだ勉強が足りない。

私は1999年に、ハーバード大学の行政大学院(ケネディ・スクール)に公共部門の民営化の勉強に行った(3週間)。夜になるとグループを組んで教育の民営化についての勉強会をやったのだが、私はそこでニュージーランドの人にひどいことを言われた。「明夫は英語が少し読めるみたいだけど、話すのは随分大変だね。英語はどこで勉強したんだ？ 勉強したことないんじゃないか？」と。私が「中学でも学習塾でも高校でも勉強したし、あ

んまり勉強しなかったけど大学にも行きました」と答えると、「Poor, Akio!」と言われたのである。poorというのは「貧乏な」という意味もあるが、「かわいそうな」という意味もある。「かわいそうな明夫君！そんなに勉強したのなら、あなたみたいな今の状態にはならないはずだ。各段階でなんてひどい先生方に教わったんだろう」と。それまでは自分が悪いと思っていた。自分の勉強不足のせいで、なかなか英語でものが言えないのだと思っていたのだが、それ以降「先生方に問題があったのか」と考えるようになった。そして、学校の先生というのはどんなふうに養成されているのかを調べたのである。すると、メソッドというようなことについて教わっていないことが分かったのである。そこで、私たちの塾は学校の足りないところを補う学習塾なので、教授法の研究に取り組み始めたわけである。

顧客の話に戻るが、顧客というのは塾の塾生、保護者、地域社会ととらえて定義している。学習塾の場合、授業中の出入りは自由である。学校の場合とはとられた聴衆のように、電車に乗っているのと同じで目的地に着くまではドアが開かないわけだが、例えば私が下手な授業をしていけば、「聴いてもしょうがない」と出て行ってしまうわけである。そして外に出て、「あの塾だけは行かない方がいい。あそこに行ったらとんでもないことになる。せつかく高いお金を払っているのに」ということになるわけである。

われわれは「退塾者サーベイ」ということを実施している。退塾された方に「本当にお役に立ちませんでした」と、3か月たってから電話をかけさせていただくのである。そして保護者の方あるいはご本人から、退塾なさった本当の理由を教わるわけである。そうすることにより、顧客が本当に望んでいることは何なのか、何を望んでいないのかについて研究させていただき、その情報をできる限りみんなで共有化して、どうしたらそういうことにならないようにできるのかを

考えるのである。これはあちこちで私がペラペラしゃべるので他の塾にも浸透し、既に200以上の塾で実施している。高等学校でもやり始めた。特に専門学校は熱心である。短大はほとんどが倒産寸前ということもあって始めている。大学からも呼ばれて学長や先生方の前で話しているので、白鷗大学の場合は分からないが、かなりの大学で実施するようになった。

皆さんももしご商売をされておられるのなら、従来顧客だった方が目の前からいなくなった場合には、冷静に「お役に立ちませんで本当に申し訳ありませんでした。何か特別な理由でもあったら是非お教えいただけたら有り難いのですが。反省の材料にさせていただきたいのです」とたのむと、かなり本当のことが分かってくる。これは非常にやりにくいことではある。担当した方は電話機を取るまでに4～5時間かかるぐらい、嫌な思いをするわけである。私どもでは同じ方に2年もやってもらってしまったので、申し訳なくてやめていただき、今は違う方々に交替しながらやってもらっている。それぐらいつらい仕事だし、私に報告するのもまたつらい。ただ、つらいことをやっていかないと、なかなか成果は出ないと思っている。

その結果、本当の理由が判明した。先生と合わないというのが一番の大きな理由なのである。教え方のうまい下手ではなく、先生と合うか合わないか。他の理由としては、先生がAさんばかりを指した。あるいは先生も人間であるから、時々言うてはいけないことを言うてしまうこともあるわけである。ほかには素晴らしいことをやっているのだが、その一言を塾生は心にマイナス面で感じてしまい、いたたまれなくて塾をやめてしまった。言うてはいけない言葉遣いとか、考えてはいけないこととか、これは一生懸命考えさせていただいた。それは甘やかすという意味ではない。いろいろなことで傷つきやすい子どもが多いので、何をもちって傷つくのかということ、できるだけ塾生の立場や親の立場に立って考えさせていただくと

ということである。成績が一番いい子は、絶えず2番になる恐怖心がある。いつもオール5を取っている子は4を1個取ること自体がもうストレスなのである。大変な精神的緊迫感の下に暮らしている。そういう子に言っているいい言葉、言っていない言葉がある。塾生一人ひとりに多様な対応をしないとまずいわけである。そういうことで「入塾アンケート」や「退塾サーベイ」等を実施し、できるだけ顧客満足度を明らかにさせていただいている。

4. 戦略の策定と展開

会社というのはどこの会社もそうだと思うが、戦略を策定して意思決定をする。例えばここに塾を出そうか出さないか、新しいコースをやろうかやらないかといったことを決めるのが意思決定。それを展開していく場合に人海戦術でやるのは簡単である。銀行からお金を借りられるだけ借りて新たに校舎を出し、人を雇ったりチラシを出したりというのは簡単だが、これをやっていたら企業は原則倒産である。私の考えは、企業は原則倒産。昨日のように今日があって、今日のように明日があると思っていると原則倒産である。従って、戦略を策定する時に一番大事なことは、同じようにやっているとは必ず倒産するということである。社会状況はどんどん変わっていくわけであるから、その状況に合わせてこちら側も舵を取り続けなければ必ず倒産する。船だったら座礁してしまうわけである。

それを避けるためには、いろいろな情報を集めることが大事である。塾の場合いっぱいあるが、一番に人口の減少がある。18歳人口というのは昔は205万いたのだが、あと何年かすると120万になり、いずれは100万を割るか割らないかというような話である。当然、学習塾に来る生徒も少なくなる。また、同業他社がどんどん新しいことを始めたり、新たに参入してきたりするので競争が非常に激しい。学習塾の場合、参入資本金ゼロでも

始められる。飲食店やパン屋さんなどはいろいろな法律をクリアする必要があるから大変だが、塾の場合、もしあなたが私の話を聴いて「じゃ、今日からやってみよう」と思ったら今夜からできるわけである。学校の前で「ちょっとちょっと、今日から塾を始めますから来てください」と言って生徒が2人来たらもう塾である。部屋がなければ公園でもできる。ノート1冊あれば始められる。お金をもらってもいいしもらわなくてもいい。すぐやるのにこれほど簡単な仕事はない。是非皆さんもやりたかったらやっていただければ、本当に面白い仕事である。私の同級生でも、そろそろ第二の人生とか言って「おい、林、おれ塾をやりたいんだけど、やり方教えろよ。いくらでできる？」と聞いてくるやつがいる。だから「そんなの1銭もかからないよ。自分の家の空いている部屋でやってもいいし、親戚の空いている部屋が4畳半でもあったら借りればいいし、もしなかったら公民館を借りればいいんだよ」と答えている。それぐらい簡単なのである。

そういうことで、いろいろ社会が変わり、学校の制度が変わって、今まで3学期制だったのが2学期制になった。以前は1学期に中間試験と期末試験、2学期にも中間試験と期末試験、そして3学期に学年末試験と年5回あったが、今は学年末試験がなくなり、年4回しかない。だから子どもたちの学力はどんどん落ちていく。教科書も、こんな易しい教科書を使ってどうするのかというぐらい易しい教科書である。これまで日本には製造業を担うようなエンジニアの方が非常に多かったが、今の教科書レベルでやっていたら、小山高専や工業高校に行ったらちゃんと学ぶか、さらに大学の工学部や大学院まで行かなければ大変かもしれない。

インドでは九九を19×19まで暗算でできるし、数学も高校3年生で完璧な記述式の証明をやるそうである。夕べ、ニューデリーからバンコックまでの飛行機で隣り合わせたインドの方に、「高校

生の時、どれぐらい勉強しましたか？」と聞くと、「10時間。金銭的な余裕がないので大学には行けなくて働いていますけど」。「就職して今はどれぐらい働いていますか？」「やはり10時間働いている。高校時代に10時間勉強したので10時間働くのは全然苦じゃありません」。「何のために仕事をしているんですか？」「それは妻や子どものために家を建てたいし、いろいろな製品を作りたい。子どもたちに教育を受けさせたい」と、まともな答えが返ってくるわけである。

話がそれだが、そういうことで学校の制度もだいぶ変わってきて、それに合わせて塾も変わらなくてはいけないということで、戦略を策定するわけである。そして、展開することも大事である。

5. 個人と組織の能力向上

組織づくりに一番大事なものは人材をどんなふうにもマネジメントするかということである。「人材マネジメント」、これもキーワードである。守島基博先生が書かれた『人材マネジメント入門』という本を読むと面白いかもしれない。東京の経済同友会の人事制度改革委員会で守島先生のお話を2時間ばかりお聴きした時に、もしかしたらうちの会社に合っているかなと思い、今、その本で勉強させていただいている。これが最先端の考えで、経営者の側からも労働者の立場からも書いてあってバランスがいい。非常に面白いので是非皆さんも一回お読みいただきたい。(守島基博著『人材マネジメント入門』日経文庫872円)開倫塾の場合、300人近い先生がいて、先生がいるから仕事があるというような状況になってしまっている。しかし、仕事があってそれに応じて人材を雇わせていただくとか、もしできることがなければ勉強して力を付けてもらってから働いていただくというような形にしたほうがいいのではないかとということに気が付いたのである。

日本の会社というのは、私の会社も含めて人ありきになってしまっているが、仕事ありきという

のがもしかしたらいいのではないか。開倫塾の場合、非常に収益性が悪い。それは人ありきである上に、解雇しないからである。法律違反とか犯罪行為とか、よほどのことをすれば辞めていただくが、それに類似したこと以外は解雇しないということをも基本的な方針にしていたのである。従って、どうしても最終的には人ありきになってしまっただけで、「この人がいるからこのことをやっていただく」というふうになってしまったわけである。そろそろそれから卒業して、仕事とは何か、会社とは何かを考え、会社における自分たちの仕事は何かという企業ドメインを明確に定義し、事業領域を設定して、それに応じた経営計画を長期・中期・短期と立てて、それに基づいて人事もやっていかなければならないと考えている。

採用が一番難しい。15年ほど前にIBMの本社に行かせていただき、「IBMの特徴は何ですか？」と聞くと、「人材が素晴らしい」。「では、どんなふうにしたら素晴らしい人材がそろいますか？」「それは5%主義だ。20名応募が来たら1人だけ雇う。それをもって採用の基準にしている」という話を聞いた。開倫塾でも、なるべく多くの採用希望の方を集めるようにして、その中から優れた方を1人だけ選ぶ。実際には20分の1ということはなく、足りない時には3人来たら1人雇ってしまうということもあるが、かなりやり方もうまくなってきて10分の1ぐらいまで上がってきたので倍率は約10倍。パート職員の方の倍率は、事務職が少ないので20~30倍である。よって、私よりはるかに優秀な方がパート事務で入ってくるようになっている。

日本経営品質賞をやらせていただいてから、何か1つのことをやるごとにアンケート調査を実施するようになり、いろいろなことに気が付いた。「非常によい・ややよい・よい・やや悪い・悪い」の5段階で評価していただき、改善点があれば改善するという社員満足度調査を行っている。

開倫塾では採用が決まった後に研修をするのだ

が、ある時、研修担当が怒り狂って来たのである。

「何でわれわれの前にああいうのを連れてくるんだ。研修するに値しない。採用している人の目利きがない。先生として雇ってはいけない人を雇って、研修担当のところに連れてきて研修しろと言われても、われわれはできない」と言うのである。

「じゃ、どうしたらいいですか」と聞くと、「採用試験に立ち合わせてほしい」という要望が出てきた。そこで一次試験は学力試験なので、二次試験の面接の時に、約40ある教室を4つに分けた各ブロックにいる研修のリーダー、そして開倫塾の先生方がメンタル面などの問題を抱えた際に飛び込むKAIRIN相談室の相談員の先生にも立ち会ってもらったことにした。そのお眼鏡にかなった人を部長が面接し、最終的に私が面接をさせてもらって採用するという仕組みにしたわけである。皆さんの会社でも、もし採用があまりうまくいってなくて、研修が盛んなのであれば、研修担当の方にも採用試験に立ち会っていただくようにすると、いい採用ができるかもしれない。そんなふうに住組みを変えてみるのも1つの方法である。住組み変えの際には、採用される方にタッチする方をリストアップし、その方たちからいろいろな意見をお聞きになると、よりよい住組みに変わってくるであろう。

社員の能力開発は、要するにエンパワーメントである。エンパワーメントという英語は権限委譲という意味だが、力を付けるという意味もある。すなわち、力を付けていただいてから権限を委譲する。それによって社員を重視する。そして自由な発想や自由な発言ができるようにする。もちろん知識がほとんどない方に発言していただいてもいいのだが、それよりは力を付けていただいてから権限を大幅に委譲し、自由闊達に自分の権限の範囲内でフォローするというのほうがいいのではないかと考えている。

開倫塾の場合、教材やテストを自分たちでたくさん作っているのだから、それらについての社員満足

度調査を実施している。経営品質賞の時は年間に1,000回も行ったため、社員満足度調査で「一番の不満足は何ですか」と質問したら、「社員満足度調査をやりすぎだ」という答えが返ってきたため、減らしたような次第である。だが、始めてからかなり改善されたのである。皆さんも顧客の満足度調査は行っていると思うが、社員の満足度調査もされるとなるとお素晴らしい。

また、開倫塾ではビジネスパートナーの満足度調査も実施している。この経営品質賞では納入業者とは言わずにビジネスパートナーと言っている。開倫塾は結構ビジネスパートナーの満足度が高いのだが、それは支払いがいいからである。未締め15日現金払いで、手形も出さないし、振込料も全てこちらが負担している。そして、お歳暮やお中元は届けないように言っている。保護者の方からももらってはいけない。もし送られてきた場合には送り返している。ただ、同業者の方が送ってくるのはお返しするのもおかしいので仕方なく受け取るので、先ほど事務所に行ったら8つだけ置いてあったが、できるだけ負担をかけないようにしている。接待も一切なし。普通は飲み連れにいたりするが、「接待しなくていいから、とにかく1円でも負けてください」とお願いしている。そうすると負けてくれることもある。

創業当時はいつも資金繰りが悪く、支払いが半年遅れることもあったのだが、結局、支払いが悪いと価格に利子分を下ろされるので、ものすごく高くついてしまうわけである。それは大問題なので15年ほど前に足利銀行の融資担当の方に相談し、「支払条件をよくしたいので、その分だけ借入させてください」と言ったところ、「そういうことだったらお貸ししましょう」ということで少し運転資金を借りてやり繰りし、かなりよくなった。だが今でも「これを少し延ばしていただけると有り難い」というようなことが時々はある。その場合は私の給料で調整したり、気の毒なのだが総務部長も自分の給料を1カ月遅らせたりしてく

れて調整している。そんなことで私も少しは役に立っているようである。

私どもの方針は、「議論にタブーなし」。耳に痛いことを言う人ほど尊いということである。業務については「議論にタブーなし」で、自由に発言してもらいたい。ただ、最終的に決定するのはその職場の長である。決定せずに問題点を先送りしていたのでは何も決まらない。まして塾の場合、税金からの補助金は1銭もいただいていないので、問題を先送りしていると倒産してしまうのである。従って、問題があったらその都度、解決していくことが大事なのである。そのためにも自由に議論していただくわけだが、前述したような差別的な発言や「髪の色が悪い」とか「ちょっと太ったね」というようなこと、そして人格的なことは言わないでいただく。業務についてはどんなことでも、できるだけ厳しい意見を自由に発言していただく。ただし、これは仕事であるから、民主主義で多数決によって決めるのではなく、その職場の長が自分の責任の下に一人で決める。例えばその職場に20名いて、その長以外の19名が全部賛成しているとしても、長が一人で反対してもいいわけである。全員が賛成した場合には特に説明は必要ないかもしれないが、みんなと違う意見を結論として出す場合には、説明責任を果たす必要がある。「こういう理由で今回はこうさせていただきます」という説明をしないと納得してもらえない。総すかんで一人で何かやっているような形になってしまうので、できるだけ丁寧に説明することが大事である。

だから私はいつも一生懸命、丁寧に説明をしている。例えば新しく高等学校1年生のクラスを始めるといふ時には、「高等学校では学校教育がほとんど成り立っていないから、われわれがやる以外ないのです。1年生でちゃんとやっておかないと、2年生になってから勉強しようと思ってもなかなか戻りにくいのです」。他にも、大学院はどうなっているか、私服がどうなっているか、フリ

ーターの問題はどうか、といったことを説明した上で「だから始めさせていただきたい」と話す。新しいことを始めるということは、みんなの負担が増えるわけであるから、大反対される場合が多いのである。

ただ追加命令をすると労働超過になってしまい、サービス残業しろと言っているのと同じになってしまう。よって、新しいことを始める時には「これはやらなくていいからね」ということを必ず言うようにしている。私も随分失敗した。どこかで勉強すると「あっ、これも素晴らしい。じゃ、これやりましょう」と、つい言ってしまうわけである。みんなはたぶん、「林さん、言ったことを忘れてくれないかなあ」と思っていたことだろう。許容範囲まではやってくれても、水があふれてしまったらもうできないので放り出してしまふ。まじめな人は、それでもあつぷあつぷしながらやろうとする。そうすると、病気になって死んでしまいかねない。「どれから手を抜くかな。どうせ今言っているのは雰囲気と言っているのだろうから、早く本人が忘れるのを待たせよう」と、そんなふうになってしまう。それではあまりにも寂しい。従って、明確な意思決定をしたら、「じゃ、この所はやらなくていいよ」という、やらないことも示してあげなければ部下がかわいそうだ。つまり、仕事の優先順位を決めるということである。倍ぐらいに給料を増やすというのならまた別かもしれないが、皆さんも是非、実践していただきたい。

6. 価値創造のプロセス

今、最大の課題は、価格訴求型の企業なのかそうでないのかという話である。この業界でもディスカウントが非常に盛んになってきた。冬期講習会や春期講習会、また新しく入ってきた方は2か月分無料、3か月分無料は今やもう当たり前。最近では半年分無料の塾も出てきた。だがそれをやってしまうと、資金繰りが悪くなっていい先生が

集まらないとか、ビジネスパートナーにご迷惑が掛かるということがどうしても出てきてしまう。もちろん安ければ安いに越したことはないのだが、それには限度がある。できれば価格訴求型より、価値創造型の企業にしたいと思っているわけである。

ではどうすれば価値を創造できるのか。大戸屋ごはん処(FKD宇都宮インターパーク店)という定食屋は、安い割に容器もいいし、女の人が入れるぐらい綺麗なお店である。FKDでいつも列を作っているのは大戸屋だけである。また、FrancFranc(フランフラン/宇都宮パルコ店、宇都宮店…イトーヨーカドー新宇都宮内)やヨークベニマルのような、ライフスタイルを追求している企業は価格をそんなに下げなくてもいい企業になれる。FrancFrancは私の趣味にはちょっと合わないが、ある一定の年齢の女性に人気がある。宇都宮の東にあるヨークベニマル泉ヶ丘店は、新しく宇都宮にできたイトーヨーカドーよりはるかに買い物がしやすく、安いし品物もいい。われわれが目指しているのは、「こんなふうな生活がしたいな」というスタイルの塾である。塾だからライフスタイルでなくスタディスタイル。そういう勉強のスタイルを提供できるような塾にするにはどうすればいいのか。最高の教育に近いものを開倫塾で受けられるようにするために、子どもたちの立場になって考えている。価格はそんなに下げずに済むような形でやりたいと思っている。

小学校の英語についてはベネッセが全国展開を始め、栃木県はたぶん、開倫塾が当分やることになるだろう。授業をすべて英語で行うのである。私は、全国の塾がどんなことをやって学習効果を上げているのかを絶えず見に行くようにしている。そういうリサーチャーのようなことをしながら、これから先、どこの塾と組むかということなどを考えている。一番参考になるのがヨークベニマル。ヨークベニマルが出店すると、よそはつぶれてしまうのである。それぐらいのまい店づくり

をしている。われわれもそういう塾をつくりたいのである。

支援プロセスというのは聞き慣れない言葉かもしれないが、本社機能とは何かという意味である。開倫塾も約40か所に教室があるので、本部が事務処理など本社機能のまね事をしなくてはいけないのだが、それは完全に各教室のサポートである。よく、本社に行くとき威張ってしまう人がいるが、本社はあくまでも支援機関、サービス機関であって、決して偉いわけではない。仕事をしやすくする役割を担っているのが本社なのである。本社のお客様は各校舎の先生方や事務職の方だと割り切っている。

ビジネスパートナーとの関係も非常に大事である。

7. 情報マネジメント

経営情報の把握と分析はもう当たり前のことで、皆さんもやっつけていらっしゃることであろう。

開倫塾が優れていると言われたのは、競合比較とベンチマーキングである。競合比較というのは、優劣を問わずライバルのことを分析すること。つまり皆さんの一番近くの競争相手について徹底的に調べ、もしやっていないことがあればやらせていただき、それを乗り越えるということである。

塾の場合、各地域でマーケティングのポジションというのがある。リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーに分けられる。リーダーというのは、その地域での市場占有率を保持している会社。チャレンジャーはその次。フォロワーは鳴かず飛ばずで何となくやっつけて、昨日と今日はあっても明日は無いような会社。ニッチャーというのは始めたばかり、あるいは特殊な需要だけの会社。塾なら英語だけとか算数だけとか小学生だけという所である。教室ごとに、その地域のリーダーなのか、チャレンジャーなのか、その他一同なのか、始まったばかりなのかということをはっきりさせている。特にリーダーでない場合は

リーダーがやっていることについてよく調べ、できるだけそれに近づくように努力するわけである。

ベンチマーキングというのは、ベストプラクティスのベンチマーキングという言葉が使われている。ベストが最良、プラクティスが実践。つまり最良の実践例を素直な気持ちで学ぶのがベンチマーキング。競合比較の場合は隣の競争相手を調べるわけであるから、これはベストプラクティスでなくてもいいわけである。

ベストプラクティスのベンチマーキングには3つある。1つ目が社内のベンチマーキング。開倫塾は40か所もあるので、開倫塾の中にも最良の校舎があるわけである。保護者の方への説明がうまいとか、その先生に教わると偏差値がバツと10も上がるとか、生徒を集めるのがうまいとか、いろいろとある。そういった1つ1つについて、ベンチマーキングをどこに設定するかを決めるわけである。開倫塾の場合、「今回はこんなことがあったので、非常に成果を出した」ということがあったら、上から3～5人にレポートを書いてもらってみんなの前で発表してもらおうのである。そうすることによって、みんなでその知恵を共有化できるようにしている。

暗黙知の共有化と似ているが、暗黙知は記号化されないとされている。だが、ものすごく生徒を増やす校舎に聞いてみると、校長先生が毎日毎日、綿密に保護者の方と話をし、家で非常に荒れているというような困っていることを聞いたり、学校の成績について聞いたりして、子どもたちの問題を解決するために何をしてやったらいいのかということに一生懸命取り組んでいるという。そういう校長先生は生徒を伸ばすのが非常にうまい。従って、企業を支えるのはもしかしたらそういった暗黙知かもしれない。社内にある隠れた知恵というか、記号化されない、表現されていない知恵というようなものを、どうやってみんなで共有化するかが大事なのである。

2つ目は同業他社のベンチマーキング。われわれの塾よりもはるかにうまくあることをやっている塾がある。例えば校舎の設計がうまいとか、照明ルックスがうまいとか、先生の採用の仕方がうまいとか、辞めさせ方がうまいとか。そこはどんなふうにもうまくやっているのかを知るには、やはり同業他社と日頃からいい関係をつくり、視察に行かせていただくのである。例えばこれから教室を設計するのであれば、黒板はどんな物がいいのか、時計の位置はどこか、テレビの位置はどこか、黒板から机までは何センチ離れたらいいのか、机から机の幅は、窓の大きさは……こういうのが全てベンチマーキングである。開倫塾は40もある校舎を自分で持っているわけではない。地主さんあるいは家主さんに新しく建ててもらおうのである。私は十何年前、全校舎を回ってメジャーで測って歩き、家主さんが不利にならないように、一番安い価格でつくって投資効率がいいように考えた仕様書を作って家主さんに渡し、その通りにつくってもらったのである。ここは自分で考えなくてはいけない。

開倫塾はフランチャイズではなく、全て直営である。塾の場合、フランチャイズは難しいのである。フランチャイズとして展開しているA塾は、「先生を派遣すると言って派遣できない」、「約束どおり生徒が集まらない」ということで裁判を起こされている。私もA塾のベンチマーケットをさせていただいたが、この業界ではあまりに直営店しか成り立たないことが分かったのである。個別指導の場合にはそれが成り立つこともあるが、われわれのようなセミナーの場合には成り立っている所は全国あまりに少ない。私は法律を少し勉強したので、もめ事はないほうがいいというのを私の理想としている。今まで裁判になったことは一度もない。

小売業の場合は同業他社を簡単に視察できる。例えばヨークベニマルやユニクロをベストプラクティスだと思ってベンチマーキングの対象の企業

にすると決めたら、定点観測といって半年に1回とか1か月に1回とか、定期的にチームを組んで視察に行くわけである。小売業の場合はお客さんで行けばいいわけだから簡単なのだが、ヨークベニマルにスーツ姿で行ったら雰囲気を壊すので、なるべくカジュアルな格好をして行き、買い物袋を提げて目立たないように歩き回る。そして、その会社がやっていることについて、なぜそういうことをやっているのかを勉強するのである。

3つ目は異業種のベンチマーキング。例えばコーポレート・ガバナンスなどについては同業者で一生懸命取り組んでいる所もあるが、まだまだ異業種の会社の仕組みの方がいいのである。従って、異業種の会社の得意な所についての仕組みを見せていただき、どんなふうにとどのぐらいの規模で仕組みを作っているのかを勉強させていただくわけである。