

「卓越した業績(Performance Excellence パフォーマンス・イクセレンス)
を目指してのイノベーション」

—教育経営品質向上に向けたしくみづくりと人材育成—

株式会社開倫塾
代表取締役社長 林 明夫

1. ゼロからのスタート、6000名の塾生規模の学習塾になるまでの「しくみ」づくり(1979年まで)

(1)創業に到るまでの経緯

(2)創業から株式会社開倫塾設立に到るまでの5年間の経緯(1984年まで)

①創業で大事なものは「何をどのように製造・販売するか」ということ

Format(業態類型) Type of Operation For Selling

「ビジネスをする際の重点」(渥美俊一著「チェーンストア経営の原則と展望」実務教育出版 H.11年、P.166)

②「立地」、どこで仕事をするかということ

*「通常、店の客数・売上げの8～9割まではその店の立地条件で決まっている。業績不振の原因の第一は立地条件であり、駐車場である。第二は社風、企業体質であり、第三が商品力である。」(会田玲二著「立地調査」実務教育出版 H.11年、まえがき)

2. 失敗談を含めて率直に

(1)何に一番困ったのか。

(2)何を不安に感じたのか。

(3)困り果てたことは何だったのか。

(4)それをどのように乗り越えたのか。

(5)うまくいかないときはどのように考えたのか。

3. 経営者の社会的使命(Mission ミッション)

(1)社会的使命に基づいた経営

(Mission Based Management)

*本業を通しての社会貢献

(2)企業統治(Corporate Governance コーポレート・ガバナンス)

(3)自社の Mission を伝え続けること

*時代の変化に合わせて伝え続けること

4. 経営者としての勉強方法、意思決定の方法(優先順位の決め方)

(1)時代の一步先を読み続けることが、経営者としての勉強。

①きのうのように今日があり、今日のように明日があればよいと、同じことをし続けると明後日(あさって)はないのがすべての組織体。企業はその最たるもの。

②従って、経営者は会社存続のために毎日勉強する。

③自社の取り組み課題を解決するための勉強が第一。

(i) 自社内のベストプラクティスのベンチマーキング

(ii) 同業他社のベストプラクティスのベンチマーキング

(iii) 異業種のベストプラクティスのベンチマーキング

(iv) 自社内で実験、修正を繰り返し、全面導入

*統合比較は当然行う

④但し、ベストプラクティスのベンチマーキングや競合比較はあくまでも対処療法。現在の問題点をどう解決するかに役立つにすぎない。

⑤時代の一步先を読み、新商品開発、新販路開発、業態類型の変更、立地の大幅な見直し、現在やっていることの **Scrap and Build**(スクラップ アンド ビルド)まで行うための経営者としての勉強が求められる。

⑥では、どこで、どのような勉強をしたらよいのか。

*「歩きながら考える」がモットー

・「足利市」に本拠をおいていたときは「宇都宮」で

・「栃木県」に本拠をおいている今は「東京」で

・「北関東(州)」に本拠をおくときは「ヨーロッパ」「アメリカ」「アジア」で

(i) 少し離れたところで、自らの企業のことを考え続ける。問題点も明確に分かり、その解決方法も真っただ中にあるよりははるかに明確に分かる。

(ii) そのためには、全社員の **empowerment**(エンパワーメント)つまり「能力強化」と「権限委譲」が絶対条件。

(iii) 内部統制(**internal control** インターナル・コントロール)も、未上場会社でもそれなりに考える必要あり。

(2) 経営者としての意思決定(優先順位の決定)方法。

- ①世の中の動きを見ながら、2～3年後に行わなければならないことを見定め、今年から準備(調査、研究、商品開発、しくみづくり、実験)をスタートする。
- ②やらなくてもよいことを絶えず探しまわり、業務を停止、事業を中止する準備をする。
*やっても流行らないことは、scrap(スクラップ)中止。
- ③不振校舎対策。
校長のスキルアップをはかる。
どうしてもスキルが上がらない場合は担当者変更。
評判が回復しそうもなければ閉鎖。
(契約期間まで家賃は払い続ける)
- ④耳に痛いこと(問題点を指摘してくれること)は尊いこと。
問題点を放置し、問題を先送りし続けると、校舎は閉鎖、会社は倒産せざるを得ない。
開倫塾では、言論は自由。どのように厳しい意見でも自由に述べてもらう。
*但し、決めるのは責任者が一人で自分の責任で決定。
決定に際しては、意思決定に到ったプロセスを、参加メンバー、特に反対意見を述べてくれた人にできるだけ丁寧に説明する責任(accountability アカウンタビリティ 説明責任)の義務がある。
- ⑤5～10年先はやっていないと思われることは、1～2年中に中止する。その時間とエネルギーを本当に必要なことに充てる。優先順位決めが、責任者の仕事。

5. さらなる教育経営品質向上と卓越した業績(Performance Excellence パフォーマンス・イクセレンス)を目指した人材育成

(1) 企業内教職専門職大学院の設立を目指している。

- ①欧米の学校の先生は、大学院で教師教育を受けている。
 - (i) OECD 学力到達度調査で世界No.1になったフィンランドでは、小学校の先生になるには大学院修士課程修了が条件。校長先生の多くは博士課程を修了。
 - (ii) アメリカでは、7割の先生が修士課程を修了。フランス・ドイツでは、修士号は持たないが、大学院での2年間の研究が先生になるためには必要。
- ②しかし、日本では、高校の先生ですら修士課程修了者は約10%、中学校の先生は1～2%にすぎない。そこで日本では、大学改革の一環として本年度より多くの大学で「教職専門職大学院」の設立が計画されている。
- ③開倫塾でも、先生方や事務スタッフの研修をカリキュラム化し、「empowerment(エンパワメント)」つまり「能力強化」と「権限委譲」、最終的には一人ひとりのキャリアアップのために、「企業内教職専門職大学院」の2010年設立を目指している。
*企業内専門職大学院であるので、国の許認可は求めない。しかし、正規の専門職大学院に負けないだけの内容を目指すべく、現在、調査、研究、一部実施中。

(2) 骨太方針 2006年7月発表の「サービス品質」の向上、とりわけサービス産業のイノベーション、生産性向上という日本政府の方針を参考にしながら、業務改革を行う。

(3)①「新聞を教育に(NIE、Newspaper In Education)」②「開倫塾 15 の躰(しつけ)」(規範教育)③「新日本様式」(日本の文化の一つとして寺子屋の伝統をふまえた学習塾)などにも取り組みたい。

6. 経営者としての時間の使い方、健康管理

(1)健康第一

- ①経営者として一番大切なことは、自分の健康管理(心の健康、身体の健康)
- ②二番目に大切なことは、家族の健康管理(心の健康、身体の健康)
- ③自分と家族の健康管理(心の健康、身体の健康)ができてはじめて、経営者としての仕事ができると言える。
*これは社員も同じ。
- ④定期健康診断、人間ドック(脳ドックも含む)、歯科検診は必ず受け、必要な治療は最優先事項として受けること。病気と闘い、病気に打ち勝つこと。
- ⑤身体と精神面を鍛え、整えるために、自分に合った方法を見つけ出し、本気で取り組むこと。

(2)経営者としての時間の使い方

- ①必要な時以外は会社に行かないこと。但し、会社のことは四六時中考え続ける。
*目には遠いが心は近い(インドのことわざ)
- ②競合比較と同業他社、異業種のベストプラクティスのベンチマーキングをし続けること。
- ③最先端では何が行われているか、何が問題となり、どのように考えられているのかを知る努力をすること。
- ④励まし合う仲間をつくること。但し、「グチのこぼし合い」「深酒」になるようなら、早目に退散すること。
- ⑤自分の主宰する勉強会をつくること。師匠として尊敬できる人の勉強会に入れてもらうこと。
- ⑥人間はすべて生身(なまみ)の存在。長く付き合うと弱点も見えるので、「よいところ」だけを見続けること。

以上