

この番組では、夢のある注目企業を発掘し、企業のトップにインタビュー。成功秘話や苦労話、経営哲学などを聞くことによって、経営者の人となりに迫ります。

キャスターを御紹介します。日本経済新聞社編集委員の長谷川洋三さんです。

長谷川です。皆さんよろしくお願いします。

リスナーの皆さんは、2007 年には大学全入時代になると言われていることをご存知でしょうか。これは、文部科学省の試算で、大学側が募集する定員と大学進学希望者の数が同じになるということなのだそうです。

ただ実際には、いわゆる勝ち組志向などの傾向もあって、難関校受験の大変さは変わらないそうです。

長谷川さんは、受験で大変な思いをしましたか。

私の頃はまだ受験戦争の時代でしたからねえ。

私も夜遅くまで勉強して、朝も早く起きて毎日毎日勉強していたことを思い出します。今日は、そんな受験生たちをサポートする学習塾のトップの方をお招きしています。受験を突破するためだけに勉強を教え込むというよりも、勉強の方法を教え、自分から学べる子供を育てるなど、独自の哲学をお持ちです。2002 年には、その実績が評価されて、教育機関としてはじめて栃木県経営品質賞の栃木県知事賞を受賞されました。最近は子供の数が減少し、教育ビジネスの競争が激化している中で、着実に生徒の数を増やしていっています。子供たちや保護者に選ばれる魅力はどこにあるのでしょうか。

今日のゲストは、株式会社開倫塾代表取締役社長の林明夫さんです。まず、私から会社の概要を紹介させていただきます。

株式会社開倫塾。設立は、1984 年 10 月。本社は栃木県足利市堀込町。資本金は 8000 万円。事業内容は、小学生・中学生・高校生対象の学習指導。2006 年 3 月期の売上高は、13 億 5000 万円です。

長谷川：学習塾は、全国に 5 万もあるといわれています。その学習塾の社長ということですが、林さんのやっていたら開倫塾はどのようなところが特徴ですか。

林：開倫塾の特色は、先生方の教育に力を入れていることですね。これが一番かもしれません。

長谷川：要するに、先生方の研修をしっかりとって、よい先生を育成しているということですね。私も、栃木県というと足利学校のイメージがあって、教育熱心な県という感じがするのですが、そのような中で開倫塾は県内最大の学習塾？

林：生徒の数では最大かもしれません。

長谷川：会社として創立されたのは 1984 年ですから、22 年前ですが、開倫塾そのものはその 5 年前、

つまり 29 歳の時に創業されているんですね。開倫塾という学習塾をはじめようと思ったいきさつは、どのようなことだったのですか。

林 : 私は、慶應義塾大学に進学して法学部で学んだのですが、3 ~ 4 年のゼミで犯罪学・刑事政策の勉強をし、宮沢浩一先生の御指導で、全国の刑務所や矯正施設を訪問させていただきました。訪問の際に刑務所の所長や刑務官の方から、「ちゃんと学校で勉強していれば、こんなところにこなくてもよい人ばかりなのに」と言われたことが一つのきっかけです。

長谷川 : それで、子供たちを非行に走らせない、あるいは非行少年たちを矯正したいという気持ちから開倫塾をお作りになったのですね。

林 : それもあります。

長谷川 : 29 歳で開業ということですが、最初はどの辺から生徒さんを集めたのですか。

林 : その前に、8 年程司法試験の勉強をしながら、家庭教師や予備校・学習塾の先生をしていましたので、どのようにすれば人が集まるか知っていました。できれば競争の少ないところでお役に立ちたいという思いで、足利市の中で一番人口が増えていて且つ学習塾のないところを探してやりました。

長谷川 : 塾全盛時代ということですが、保護者の皆さんにしてみれば、子供さんに塾に行ってほしい。こんな塾だったら息子や娘を預けられるという希望があると思います。保護者の方の希望に応える上で一番大切なことは何ですか。

林 : 保護者と学習塾の先生方との信頼関係です。教育の前提は、信頼関係だと思います。あとはきちんと結果を出すといえますか、塾で勉強したら少しでも成績が伸びるとか希望する高校にや大学に入れるとかの結果が出ないと、信頼関係の前提が崩れてしまいます。

長谷川 : 林さんの名刺に「T Q A」と書いてありますが、これは「栃木県経営品質賞」の略ですね。2000 年度に、これをお取りになっているということですが、そのような成果が認められたということですか。

林 : 私は、あちこちのさまざまな勉強会に出ているのですが、栃木県内の私の尊敬するある経営者の方から、林君の勉強の仕方は偏っているからバランスのよい勉強をしろと言われてました。それには何が一番よいのかとお聞きしましたら、やはり日本経営品質賞ではないかと勧められました。それは製造業の方からの勧めでした。栃木県は製造業が盛んな土地なので、QC サークルはじめ、TQC や TQM、デミング賞、ISO など品質向上についての取り組みも非常に盛んでした。それらをやり尽くした方々から、日本経営品質賞の素晴らしさを教えていただきました。

長谷川 : 学習塾で品質賞というのは珍しいのではないですか。こういった点を評価するのですか。

林 : 「顧客本位」であるとか、「独自性」があるとか、「社員重視」であるとか、「社会との協調」はどうかということが、日本経営品質賞では最も重視されます。日本経営品質賞にはこの 4 つの基本理念があり、それらをちゃんとクリアしているかどうかということが評価の対象です。

長谷川：学習塾の一つの特長として、教え方がうまいということが大事ですね。開倫塾は、生徒さんとの間に信頼関係を築きながら、よい先生、教え方のうまい先生になるための訓練をよくやっているのですね。

林：教え方日本一が、努力目標です。

長谷川：訓練はどういうことを教えるのですか。開倫塾自体が先生の研修を一所懸命やるわけですか。

林：そうですね。入社する前、例えば採用の半年くらい前から毎月1回は教え方の研修をしたり、採用時に2泊3日で合宿して、教え方の勉強をします。そのあとは、教授法、つまり教え方の研修を毎週のようにやっています。新人に対しては、模擬授業を毎日のようにやっています。全国でも研修の盛んな塾の一つです。

長谷川：数字を見ると、塾生の数も売上げも増えています。激しい競争の中で売上げを伸ばせるのは、それだけ人気があるということだと思います。なぜ人気を保てるのかというと、よい先生がいる、教え方がうまい、信頼関係を確保するために綿密な調査を行っているからのようですね。

林：そうですね。例えば、これは非常に申し訳ないことですが、信頼に応えられなくて生徒が退塾してしまう場合があります。その場合には、退塾者サーベイ(調査)と言いまして、塾を辞められてから3か月後に、私どものスタッフから電話をさせていただきまして、当塾を辞めた本当の理由を冷静にお聞きするという調査を行っております。これを退塾者サーベイ(調査)と言います。そのメンバーの方は4名で、月に1回集まって退塾の本当の原因が何かを調査・究明し、その結果をレポートにして社長である私に対する意見書として出していただいています。それを全社員で共有、つまり情報の共有化をしています。

長谷川：開倫塾の経営理念である「高い学力」「高い国際理解」はわかるのですが、最初に掲げている「高い倫理」とは、どのようなことを意図しているのですか。

林：子供たちを非行に走らせないという思いから学習塾をはじめさせていただいたので、やはり倫理ということも大事だと思います。

長谷川：それは、授業中に躑をしっかりとやるということですか。

林：そうです。私は、教育では学校教育が一番大事で、学校教育の不足することを補うことが、学習塾の使命だと思っております。ただ、学校教育でも十分に行われていないようなこと、例えば、躑がいくつか考えられます。そこで、「開倫塾の15の躑プログラム」と称して、プログラム化して行っています。なぜ15にしたかということ、夏期講習、春期講習、冬期講習などの講習会で一つずつ、それから、1か月に一つずつ合計15で「15の躑」となります。

長谷川：具体的には、どのような躑が行われるのですか。

林：例えば、躑の第1に「くつを手でそろえよう」があります。開倫塾では、校舎に入るときに、下駄箱にくつを入れてスリッパにはきかえていただきます。その時に、くつを手でそろえるように指導しています。また、深くものごとを考えることは大事だと思います。そのための一番よい方法の一つは新聞を読んで考えることですので、小学生は20分、中学生は40分、

高校生は 60 分以上「新聞を読んで考えよう」も躰の一つとして掲げています。その他に、「あいさつをきちんとしよう」、「もらったお年玉はよく計画を立てて使おう」などもあります。簡単な形ではありますが、金銭教育なども含めて、学校教育ではあまりやらない躰教育をするというのが開倫塾の一つの特色かもしれません。

躰が生活習慣となって身に付くことが一番大切と私は考えます。

長谷川：学校教育を補うのは学力だけではない。やはり躰も大事だということですね。

林：中にはなかなかできないこともあります。できる範囲でやっております。鉛筆の持ち方も指導させていただいております。

長谷川：これは非常に大事なポイントですね。学校教育を補うと言っても、単に学力ではないということですね。

林：補うところはたくさんあるようです。

長谷川：我々も、これはどしどしやってほしいと思います。29 歳の時に、栃木県の足利市に開倫塾をお作りになってから 30 年近く経ちますが、30 年の歴史をふり返って大変だったのはどのようなことですか。

林：先生を集めることです。資金面では銀行からご融資いただき有難く思いました。一番大変なのは、よい先生を集めることです。

長谷川：どのようにすれば、よい先生が集まるのでしょうか。

林：やはり待遇をよくすることでしょうか。ただ、待遇をよくするには、よほど月謝を高くしないとなかなかできません。月謝は上げたくないし、よい先生も集めたいし、常に非常に大きなジレンマに陥ります。設備もあまりよいものにしますと設備投資にお金がかかり大変ですから、なるべくお金をかけないが塾生にとって快適な設備にするにはどうしたらよいか。それらのことを考えながら、自分ではよい考えが浮かびませんので、全国の塾を毎月毎週のように何か所か今でも訪問させていただいております。ベストプラクティスのベンチマーキングをやらせていただいております。

長谷川：G・E のジャック・ウェルチなみですね。たえず比較対象を探して、イノベーションの繰り返しですね。

林：はい。教育機関であっても、イノベーション、イノベーション、イノベーションは大事です。

長谷川：高品質の確保のためには、ご自身も非常に学習されていますね。

林：そうですね。絶えず学習です。先生方も学習している。塾生の皆さんも学習している。ただ、子供にお手本を示す意味で一番学習していただきたいのは、お父さん、お母さんなど保護者の方々です。開倫塾は、学習する組織づくりを目指しています。

長谷川：数からいうと、校舎は足利市を中心に北関東に広がっていますね。

林：はい。栃木県の宇都宮市、それから群馬県にも5か所、去年からは茨城県でも2か所で開校させていただいております。少しずつ、多方面展開をさせていただいております。

長谷川：北関東に44校舎ということは、足利尊氏ではありませんが、全国制覇するのですか。

林：そんなことは考えていません(笑)。栃木県を主にして、茨城県の西の方、群馬県の東の方、埼玉県の北の一部、それに、東京の下町、「川の手」地区、その辺までです。もし可能であるなら、5地区で250校舎くらいオープンしたく考えます。

長谷川：学習塾ブームで、学習塾が雨後の竹の子のように全国に増えていますね。人口減少時代に入るといので、学校も今生き残り戦争に入っている。そのような状況の中で、学習塾の生き残り戦争も大変なのではないですか。

林：学習塾は昔から生き残り戦争です。私が始めたのはあまり人口の多くないところでしたので、最初から最後まで生き残り戦争です。ですから、ぜんぜん何ともありません。

長谷川：素晴らしいですね。何でそんなに自信があるのですか。

林：もともとが人口の少ないところで始めたからです。人口の少ないところにも、一つの中学校をめぐって20くらいの塾は全国どこに行ってもあります。学習塾は規制ゼロ、参入障壁ゼロですから、最初から最後まで競争は激しいのです。それが学習塾です。

長谷川：人口のあまり多くないところで始めた学習塾を成功させる方法を教えて下さい。

林：一番大切なのは、よい先生を集めることです。どのような教育にも、次の3つの質が求められます。質のよいカリキュラム、質のよい先生、質のよいマネジメントです。ですから、カリキュラムの質と先生の質とマネジメントの質がよければ、学習塾に限らず、幼稚園から大学院までの学校も含めてすべての教育はうまくいくと思います。

長谷川：学習塾の立地戦略も非常に成功したようですね。あまり人口のいない、急に増えるところが好立地ですね。

林：増えるところで、なるべく競争相手のいないところでやりますと、非常に喜ばれます。不動産の経費も安いですから、月謝を上げなくても済みます。周りの方々からいくらか喜ばれているかもしれません。

長谷川：大学で、司法試験というか弁護士を目指していたということですが、それがいつの間にか学習塾の社長さんになられたのですね。

林：たまたま運がよかったです。熱心な塾生、保護者と、素晴らしいビジネスパートナー、そして何よりも開倫塾の教育方針を御理解いただいた地域社会の皆様と職員の皆様のおかげと、心から感謝しています。

長谷川：御社の経営理念の中に「高い国際理解」というものがありますが、林さんご自身も非常に国際経験豊かといえますか、チャレンジをされていますね。

林 : チャレンジだけはしています。

長谷川 : 世界銀行研究所の民営化研修や、ハーバード大学の行政大学院の国際開発研究所に行かれたのは、やはり先生が進んで国際知識を得たり、経験をしていないと、よい教育ができないということですか。

林 : それもありますし、教育の部門をはじめとする民営化はどのようなものかということに非常に関心がありました。特に、「コーポレート・ガバナンス」に関心がありました。民営化の過程では、利害関係者の間で放っておけば必ず腐敗が起こりますから、透明性や「ガバナンス」説明責任がどのようにあるべきなのかということにも非常に興味がありましたので、勉強させていただきました。

長谷川 : 「マニー」という会社の社外取締役をやっていらっしゃるようですが、このような会社の社外取締役というのはどういう発言をされるのですか。

林 : 「マニー株式会社」は、ジャスダックの J ストックに入っている会社です。取締役は 5 名いて、社長と副社長は社内からの取締役で、3 名が社外取締役です。社長や副社長、執行役の皆さんの誤った意思決定があるような場合には、株主利益の観点から御注意させていただくのが私たちの使命だと思っております。

長谷川 : ほかの経営参加もなされているということですね。ところで、これからの学習塾のあり方ですが、開倫塾は経営方針を 3 つ挙げていますね。その 1 つは、「学びに値する塾づくり」ですが、「学ぶ」に値するというのはどういうことなのでしょう。

林 : さきほど桜井さんがおっしゃったように、今大学の全入時代が始まりました。そうすると、子供たちがほとんど勉強しないで、大学や短大、専門学校などのいわゆる高等教育機関に進学なさいます。その時一番困るのが、大学生の学力不足ですね。開倫塾の塾生の皆さんはほとんど高等教育機関に進学なさいますので、高校 3 年生が終わるまでに、そこでの勉強に耐えられるような学力をつけたいというのが、我々の一番のテーマです。せっかくお父さん、お母さんが高いお金を出して高等教育機関に進学なさるサポートをしてくださっているのに、また、納税者が学生 1 人あたりに高額の税金で支えて下さっているのに、そこに行ってぜんぜん勉強、つまり研究や教育が成り立たないのでは何の意味もありません。ですから、高校を卒業するまでに、自分で勉強する力や基礎的な学力を身に付けてそこに送り出したい、それが我々が取り組んでいる課題です。

長谷川 : 学校成績の 1 ランクアップ、開倫塾に行くと 1 ランクアップできるだけの学習能力を身に付けさせてくれるという、そのようなキャッチフレーズですね。

林 : 実際には、学習塾の授業で一所懸命教えても、その授業の後に教えたことを自分で定着させるというか、身に付ける時間がないと、なかなか成績はアップしません。いくら熱心に教えても、授業だけですと成績は上がっても偏差値 1 か 2 です。ただ、確実に身に付ければ誰でも成績は確実に大幅に上がります。問題は、今のお子さんは家庭で勉強しないということです。家庭は憩いの場所というように考えているようです。そこで、学習習慣が付くまで、開

倫塾の空いている教室を自習室として無料で開放していますので、そこで勉強して自分で勉強する力を付けてもらい、できればそこから早く離れて、自分で勉強していただきたいと思っています。その橋渡しですね。

長谷川：数字で見ると、ざっと 100 人の先生がいらっしゃいますね。

林：専任の先生は 100 人です。時間講師の先生もいまして、教える先生が 250 名ぐらいいます。事務職員がだいたい 100 名くらいですね。

長谷川：塾生は 6000 人ということですが、小学生などは 1 クラス 6 人ぐらいですか。

林：4 ～ 5 名が、小学生の 1 クラスの平均です。もっと多いところもありますし、少ないところもあります。1 人の先生が、4 ～ 5 名の生徒に教えています。中学生ですと、1 人の先生が 15 ～ 16 名の生徒に教えています。

長谷川：研究熱心で、子供好きで、声の大きな先生を募集するということですが、先生は集まりますか。

林：集まりますね。ただ、いくら学力があっても子供が好きでも、声が大きくないといけません。学習塾の小さな教室で人数も少ないですから、毎日マイクを使うわけにはいきません。ただ、いくら小さな教室で人数が少ないからといって、声が小さいと教わる方は聞き取りにくいものです。声の小さい先生は、学習塾ではちょっと大変ですね。

長谷川：元気じゃないとだめなんですね。

林：アナウンサーの桜井さんのようにきれいな発声ができる先生を育成するために、ボイストレーニングの練習をアナウンサーの方をお呼びして一所懸命にやっています。

長谷川：どのような先生が集まるのですか。

林：学習塾で教えたい先生ですね。

長谷川：希望者は多いですか。

林：結構多いです。

桜井：特に教員免許を持たなくてもよいのですか。

林：本当は教員免許を持っていたほうがよいのですが、こちらで教育をさせていただきますので、持っても持たなくてもかまいません。言いにくいことですが、今の大学の教員養成課程の内容はあまり現実の教育に直結していないためか、大学での評価があまり厳格でないためか、教員免許状を持っていたても、教えるべき内容が十分理解されているとも言えず、また、授業がうまいとは限らないからです。

長谷川：生徒さんを集めるとき、最初はビラまきと個別訪問、家庭訪問をやられたということですが。

林：創業のときはお金がありませんでしたので、チラシを入れるお金もありませんでした。昔でしたからコピー屋さんでチラシをコピーしてもらい、私がやりますからよろしくと近所を千

軒くらいでしょうか、自分で一軒一軒行かせていただきました。

長谷川：学習塾の先生を集めるときには何がポイントになるのですか。どうやってやるのですか。

林：やはり HP で見る方が多いようです。経営者の意見や考えていることを知りたがっていますので、なるべく HP の私のコーナーを充実させるようにしています。また、地域の一番交通の便のよいホテルで会社説明会を毎月のようにやるなどしています。

長谷川：開倫塾の経営方針に「働くに値する職場づくり」とありますが、これは先生向けの発想ですか。

林：よい先生を集めるために、働くに値する職場を作りたいと、いろいろなことをやらせていただいています。エンパワーメントの考えのもとに能力強化と権限委譲をし、雇用の維持を心掛ける、解雇をできるだけしないというのが一番大きい方針ですね。

長谷川：倒産しない会社づくりを目指しますというのはおもしろいですね。学習塾でも倒産するところが多いのですね。

林：それほど多くはないと思います。ただ、音を立てて倒産しなくても、消滅するところが多いです。1つの中学校をめぐって、だいたい10から20の学習塾がありますが、毎年1つか2つは必ず消滅しています。そして、また新しくできたりしています。そういう仲間に入らないように、そういう状況に陥らないように、自己資本比率をどうしたら上げることができるか、それが、私の取り組みの一つです。昨日のように今日があって、今日のように明日があると安心しきっていると、明後日はない。特に、社会の動きが激しい今日は、経営上の創意工夫をし続けなければ、「企業は原則倒産」です。そのような中、倒産しない会社づくりを目指すのは当然と考えます。

長谷川：5万あるとして、学習塾の先生は20万人ですね。

林：1つの学習塾でだいたい4～5人はいますから、20～25万人以上はいると思います。

長谷川：しかし、実際は浮き沈みが激しいですね。

林：そうですね。学習塾の設立は全く自由です。学習塾の参入障壁はゼロですから、今日からでも、どこでも、誰でもできます。また、いつやめても誰も文句は言いません。

長谷川：開倫塾は、その中で北関東随一の規模を誇っているということです。開倫塾は、北関東随一の塾生6000名を抱える非常に立派な学習塾に発展しているのですが、林さんのこれからの夢、つまりどのような学習塾にしたいのですか。

林：おそらく、あと何年かで一万名くらいの規模にはなると 생각합니다。その時には、先生と事務職員の数で500～600名くらいになりますので、先生対象の教授法専門の専門職大学院を企業内大学院という形で作りたい。事務職員と幹部職員用の企業内大学院も作りたい。コーポレート・ユニバーシティを作りたい。それから、もし可能であればアメリカのようなコミュニティ・カレッジをあと10年くらいたったら作りたいと考えています。

長谷川：教育者というより、経営者として非常に立派な力量がおりになることがよくわかりました。大事にされている言葉というか、モットーというのはどんなことですか。

林：足利市出身の書家相田みつを先生が私の家の前を毎日のように散歩なさっていて、その先生が「一生勉強、一生青春」ということをおっしゃっていました。素晴らしいと思います。

長谷川：「一生勉強、一生青春」ですね。

林：ドラッカー先生が、「教育ある人」を定義して「一生勉強し続ける人」だと述べていらっしゃいます。本で読み感銘しましたので、「教育ある人を育てたい」。その中身は「一生勉強、一生青春」だと考えております。

長谷川：素晴らしい言葉をありがとうございました。

林：よろしくお願いします。

桜井：どうもありがとうございました。今日のゲストは、株式会社開倫塾代表取締役社長の林明夫さんでした。

桜井：長谷川さん、今日のゲストの林さんのお話はいかがでしたか。

長谷川：最後にお話していただいた「一生勉強、一生青春」、これですよ。学習塾の経営者というのは、やはり「青春」と「勉強」をしなければならないということですね。

桜井：いやあ、驚きました。はじめは受験勉強のお話かなと思って聞いていたのですが、塾で寝をするというのにはちょっとびっくりしました。

長谷川：そうですね。最近あまり家でも寝を教えないでしょう？学校でも教えない。では、どこで教えるのだと。電車の中でも「最近の若者は」という話がよく出ますが、やはり寝をこういふところできちんとやってもらえれば、非常によい社会ができるかもしれませんね。

桜井：そうですね。保護者にも勉強してほしいとおっしゃっていましたが。

長谷川：新しい学習塾の姿というか、側面を感じました。林さんご自身が勉強熱心ですね。やはりご自身が勉強なさっていると、みんなもついてきますから、よい先生が育つのでしょうか。ベンチマーキングを絶えずしているのは、ジャック・ウェルチだけじゃないということですね。

桜井：はい、その通りですね。

長谷川：学習塾でも非常に勉強している先生がいるということですね。

桜井：大変よいお話を聞かせていただきました。キャスターは、日本経済新聞編集委員の長谷川洋三さんでした。

-2008年8月8日加筆-