

## 教育サービス産業の生産性向上とは

－経済同友会で考える－

開倫塾

塾長 林明夫

**Q：なぜ林さんはサービス産業の生産性に興味があるのですか。**

A：(林明夫：以下省略)「企業は原則倒産」「校舎(教室)は原則閉鎖」。昨年のように今年があり、今年のように来年があると考えて問題点を先送りしていくと、2年後、3年後はない。これが企業経営。学習塾や予備校、私立学校は校舎(教室)や学校の閉鎖となります。

なぜなら、少子化と大不況が重なって、児童・生徒・学生数がピーク時や前年度と比べると大幅に減ってきているからです。

では、どうしたらよいか。企業の存続、校舎・教室の存続と雇用の維持のためには生産性の向上を考える以外にありません。生産性向上は製造業だけに求められるものではない。我々、教育サービス産業こそ、本気で取り組むべき課題であると私は考えます。

**Q：林さんは、どこで「サービス産業の生産性」を考えたのですか。**

A：経済団体の一つに、経済同友会があります。私は、開倫塾のある栃木県経済同友会と群馬県経済同友会の他に、東京の経済同友会にも入っています。東京の経済同友会では、「サービス産業の生産性向上委員会」に、委員として調査・研究・提言の策定に2年間参加いたしました。委員長は北山禎介・三井住友フィナンシャルグループ取締役社長で、99名が参加。2008年5月13日には「サービス産業がリードする豊かな経済社会－市場機能の貫徹と生産性の向上」、2009年4月9日には「サービス産業の生産性を高める3つの改革－規制“デザイン”改革、働き方の改革、そして真の開国を－」の提言を取りまとめました。(「経済同友会」のホームページ、「提言」で御覧下さい。)

**Q：ズバリ、学習塾や予備校、私立学校などの教育サービスの生産性とは何ですか。**

A：「1クラス平均人数」だと私は考えます。一人あたりの納入金額にもよるとは思いますが、納入金額が業界水準であるならばいくら質の高い教育をしようとしても、1クラスあたりの平均人数がどんどん減り続けるようだと「企業は倒産」「校舎・教室は閉鎖」の原則がそのまま当てはまってしまいます。

**Q：教育サービスの生産性を向上させるにはどうしたらよいとお考えですか。**

A：まず第1にすべきは、正確な現状認識です。各クラスごとに毎月1回は在籍数を正確に把握すべきです。セミナー、個別に分け、学年ごと、次に小学部、中学部、高校部ごと、更には校舎全体、学習塾、予備校、私立学校全体として1クラス平均在籍数を、担当者を決め毎月1回決まっ

た日(ふつうは月末)に本当の在籍数も出し、経営トップに報告するしくみをつくることです。

納入金の未納件数や未納金額、その累計額もついでに毎月正確に調査するとよいでしょう。

第 2 に、「何が問題か」を数字を見て自分の頭で考えることです。「問題点の発見」ですね。何年か前のピーク時や、昨年同時期との比較、競合他社、業界のベストプラクティスとの比較は、非常に参考になります。

第 3 に、なぜこのような状況になってしまったのか、「なぜ、なぜ、なぜ」と頭のシンが痛くなるくらい考えること。「原因の推定」ですね。

クラスをどんどん分け、分けたクラスに後から生徒が入ってこないと「1 クラス平均人数」は減ります。クラスから在籍者が減ると 1 クラス人数は減ります。なぜ、そのクラスはそうなったのだろう、学習塾や予備校、私立学校全体でそうなったのだろうと、原因を徹底的に究明することが求められます。

第 4 に、ではどうしたらよいか、その対策を考えることが大事です。対策は 2 つに分かれます。

対策の第 1 は、とりあえず「応急措置」をどうするか。クラス定員を厳格に決め、安易なクラス分けはしない。1 つの学年ではどうしても採算分岐点までいかない、つまり誰が見ても赤字のクラスになってしまうようであれば、複数学年いっしょに教える。1 つ 1 つのクラス、1 つ 1 つの学年、1 つ 1 つの校舎・教室の実情を細かく「観察」し、問題点を発見、よく「分析」し何がその本当の原因かを推定すれば、とりあえず応急措置としてどうしたらよいかという「判断」が可能となります。

対策の第 2 として、1 年後、2～3 年後にこの「クラス」、この「校舎」「教室」をどうするか、この「学習塾」、この「予備校」、この「私立学校」をどうするか、システム、しくみの変更を考えることが大切だと思います。今やっていることをいつまでやるか。もしやめるのなら、いつやめて、どのように変えるかを考えること。これが経営者の役割と言えます。

**Q：具体的にはどうしたらよいのでしょうか。**

A：ベストプラクティスのベンチマーキング、つまり社内や同業他社、異業種の成功事例をできるだけ素直な心で学び、それを無形資産として蓄積、社内で共有化すること。トップや経営幹部の強い危機感、強い問題意識を全社員と共有化し、全社一丸となり、組織の存亡を懸けて生産性の向上に取り組むことです。これに加えて、事務の効率化に IT 投資は避けられません。日進月歩のコンピュータは 2～3 年ごとにすべて入れ換えることは生産性向上の絶対条件です。

**Q：最後に一言どうぞ。**

A：最後まで一気に読めば、日本や世界に漂う閉塞感を吹き飛ばす一冊を御紹介します。NHK スペシャル取材班編著「続・インドの衝撃－猛烈インド流ビジネスに学べ」文芸春秋社 2009 年 1 月 30 日刊です。インドの教育事情、予備校が紹介されている第一巻目も、読んでいない方は必読です。

是非御一読を。

－ 2009 年 4 月 21 日記－