

SPRING サービス産業生産性協議会  
人材育成フォーラム  
「経営人材の育成に向けて」(第2回)  
講演、パネルディスカッション資料

2010年11月22日  
15:00 ~ 18:00  
新丸の内センタービル6階  
公益社会法人日本生産性本部  
経営アカデミー

現場発！生き抜き経営人材はいかに経営力を身につけてきたのか  
- 現場発生き抜き社長のケース -

株式会社 開倫塾  
代表取締役社長 林明夫

1. 経験、教べんを取りながら経営者として活躍(活動)

(1) 高校時代から学習塾講師

(2) 大学時代も学習塾講師、予備校講師、家庭教師

(3) 大学卒業後29歳で開業する間の研究室生時代も予備校講師、学習塾講師、家庭教師

(4) 創業後5年間は、365日1日も休みなく塾生指導

(5) 創業5年目に法人(株式会社)設立。経営の勉強をスタート

(6) 同業の勉強会に参加

アキレスクラブ...学習塾経営の近代化を目指す経営者団体

教育経営研究会

教育経営品質研究会

全国模擬授業大会

週1回は、同業他社のベストプラクティスのベンチマーキング

(7) 金融機関の勉強会

栃木県産業協議会(足利銀行)

商工中金足利ユース会

\* 早朝ビジネス・スクール

(8) 経済団体に参加

足利商工会議所

栃木県経営者協会、茨城県経営者協会

栃木県経済同友会、群馬県経済同友会、経済同友会(東京)、福島県経済同友会

とちぎニュービジネス協議会、茨城ニュービジネス協議会

栃木県生産性本部

(9)研究会、学会等に参加

ペガサスクラブ

経済産業研究所(BBL)

日本国際問題研究所

国際連合大学

広島大学高等教育研究開発センター

日本ホームセンター研究所

競争法(旧独禁法)研究協会

全国社外取締役ネットワーク

日本教師教育学会

大学教育学会

産学連携学会

全日本大学開放機構

OECD IMHE(高等教育管理)プログラム

World Economic Forum on East Asia(中国やインドも)

(10)社外の役員等

マニー株式会社 社外取締役

学校法人 有朋学園東日本高等学院 理事長

社会福祉法人 両崖福祉会 特別養護老人ホーム清明苑 理事

開倫ユネスコ協会 会長

(11)大学等での指導

宇都宮大学大学院工学研究科 客員教授(経営工学序論)

とちぎMOTプログラム

白鷗大学

佐野短期大学

作新学院大学

西武文理大学

2. 経験の中から考える経営人材として必要な要素 - 私の好きなことばから -

(1)明るく、楽しく、元気よく

(2)いつまでも若々しく生きる

(3)一生勉強、一生青春

(4)励まし合う仲間づくり

(5)会った人は皆友達

(6)一所懸命

(7)人生逃げ場なし

(8)段取り八分

(9)練習が不可能を可能にする

- (10) 本当の月を見たことがあるのか、本当の自分を見たことがあるのか
- (11) 離見の見
- (12) 初心忘るべからず
- (13) 歴史における個人の役割
- (14) 持続する志

### 3. 経営人材を育成するしくみ - Empowerment(能力強化と大幅な権限委譲) -

- (1) 思慮深い「規律ある人材」が「規律ある考え」にもとづいて、「規律ある行動」をするしくみ
- (2) 共通参照枠(Common Framework for References)の活用(A<sub>1,2</sub> B<sub>1,2</sub> C<sub>1,2</sub>へ)
- (3) 「採用センター」「教育センター」の充実
- (4) 教育の質とは、「カリキュラムの質」、「先生の質」、「マネジメントの質」。研修の質も同じ
- (5) 企業内専門職大学院(教授法とマネジメント)
- (6) 「教育の成果を決定する要因」は「本人の自覚」と「先生の力量」。部下を育成する上司や研修担当者の力量には、部下や研修生の「自覚を促す」ことも含まれる
- (7) 「本人の潜在能力」を本人が発見し、自分の力で顕在化できる会社づくり
- (8) 85歳すぎまで働ける職場づくりで、地域の労働参加率を高める

### 4. おわりに

- (1) Think Globally、Act Locally とは、自社以外にいるときは開倫塾のことを、宇都宮にいるときに足利のことを、東京にいるときは栃木や群馬、茨城、福島のことを、アジアの国々にいるときは日本のことを、欧米やアフリカにいるときはアジアのことを考えることかも。
- (2) 経営者として不足してるところを自覚し、それを補うために勉強させて頂いている毎日です。様々な形で与えられた勉強の場では、はじめは全くわからなくてもその社会的使命を認識しながら学び続けると、少しずつですが、ものごとの本質、事物の本性的なものが出てくるような気がします。
- (3) 今後の最大のテーマの1つは、サービス産業の生産性向上です。「5S」「基礎教育」「標準化」「改善活動」「戦略的方針管理」「ISO29990」(非正規教育の国際標準)などを通して、TQM(Total Quality Management)、シックスシグマ、経営品質の向上に結びけたく思います。

以上

栃木県経営品質協議会レポート 34 2003.6.1

「倒産しない会社づくり」「破綻しない行政づくり」をめざして  
- デフレと大不況、大株安の下で経営品質賞を考える -

株式会社開倫塾  
代表取締役社長 林 明夫

Q1 . 開倫塾が「経営品質賞」に取り組んだ理由は何ですか。

A . (林明夫。以下略)当時、カルソニック・ハリソンの社長であった新井賢太郎氏が「林君、栃木富士産業の栗原義彦会長から日本経営品質賞という素晴らしい賞があることを教えてもらった。ウチも取り組むから、林君も取り組むと開倫塾が素晴らしい会社になるよ」と私にアドバイスをして下さったためです。

Q2 . なぜ、新井賢太郎氏は経営品質賞をおすすめになったのでしょうか。

A . おそらく、私が経営の勉強を少しはしているものの、非常に片寄った勉強をしているとお感じになったからだと思います。

Q3 . 「経営品質賞」に取り組むとバランスのよい経営ができるようになるのですか。

A . 1000点満点で「結果形」の配点が400点もありますので、とにかくまずは仕事の上で「結果」を出さなければ何の評価もされないのが経営品質賞です。それも「右肩上がりで経営上の結果」を出し続けることが求められます。塾生を教えさえすればそれでよいと思い込んでいた私には、よい取り組み目標ができました。

Q4 . 結果形で重視した経営上の目標は何ですか。

A . (1)デフレと大不況、大株安が続きますので、最も大切なことは「倒産しない会社づくり」であると考えました。毎月1回、4～5時間来社の上、直接御指導頂いている印南会計事務所の大関眞一先生(公認会計士)と相談の上「自己資本比率」を毎年1%でもよいから向上させることを以て倒産しない会社の基礎を築き上げることにしました。

(2)お陰様で2002年度中に46.9%まで自己資本率が上昇し、2003年度目標である50%超の足がかりをつくることができました。

(3)経営方針の一つである「倒産しない会社」づくりの目標を、自己資本比率の向上の一点に絞り込み、様々な「しくみ」をつくり上げ、その「しくみをたえず見直し続ける」しくみをつくることを心掛けたためと思われれます。経営品質賞への取り組みのお陰と感謝しています。

(4)又、一ツ橋大学大学院国際企業戦略研究科で主催しているマイケル・ポーター賞にも一次審査、二次審査まで論文を提出し、2001年の年末にマイケル・ポーター教授からも直接御指導を頂いたことがあります。ポーター先生からも経営の結果形つまり経営品質の重要さを直接指摘され経営品質賞の正しさを再認識させられました。

(5)日本経営品質賞の審査基準は一項目残らず素晴らしいものであるという確信が深まりました。

Q5 . 林さんから見て栃木県経営品質賞の母体である日本経営品質賞とは何ですか。

A . (1)先ほど述べましたように、世界中がデフレと大不況、大株安に突入しようとしています。世の中の変化するスピードが極めて速くなり、昨年のように今年があり、今年のように来年があればよいと思っている企業は数年後倒産という結果しかないと思われる時代になりました。

(2)世の中の変化に対応することが企業としての基本行動としますと、変化のスピードについていける「しくみ」づくりに徹することが経営トップや経営幹部の最優先事項といえます。

(3)経営品質賞が求める毎年度ごとの「組織プロフィール」の見直しや、企業の社会的責任、顧客の立場に立った戦略の立案、展開、社員の能力開発、情報の共有化による営業促進などのための「しくみ」づくりと「たえざるしくみの見直し」は、現代企業の経営に最も有用なツール(道具)と言えます。社員のエンパワーメント(empowerment)つまり雇用に値する仕事能力を十分身につけ、権限を大幅に委譲できるだけの「結果を出し続けるプロの職業人」をめざすことなど、雇用の維持の視点から重要な取り組みであると確信します。

Q6 . 行政にも経営品質賞の取り組みは有用ですか。

A . 福田昭夫栃木県知事が「分度推譲」を懸命に訴えておられます。

(1)「分度」の「度」とは「度合い」(どあい)つまり「自分の収入の度合い」であると私は考えます。「分」(ぶん)とは「分かる」(わかる)という意味だと思います。つまり「分度」とは自分の収入の度合いが自分で分かる、更には「自らの収入が分かった上でそれに応じた支出をすること」。これが「分度」の意味だと思います。又、強い意志をもって余裕を少しでもつくり出し「推譲」つまり「譲(ゆず)ることを推(お)しすすめる」これも大事。

(2)デフレと大不況、大株安で経済が悪化の一途をたどり行政が破綻に瀕しているのが国家財政であり、地方財政であります。このようなときに「分度」、自分の収入の範囲で支出をすることを栃木県の立県の基準に置いた福田昭夫知事は尊敬に値します。

(3)今後なすべきことは、収入に見合った支出をするための「しくみ」をどのようにつくり続け、その仕組みを見直し続けるかだけあります。「分度推譲立県」を推し進める上で最も重要な「経営ツール」が「経営品質賞」であると私は確信します。福田知事の強力なリーダーシップのもと栃木県の全県、全市町村、全外郭団体、全企業、全 NPO をあげて「分度推譲立県」つまり、「栃木県経営品質賞への取り組み」を推し進めるべきと考えます。

## 根つきゆく「経営品質」

- 塾経営における経営品質向上は「内部の理解」が肝心。  
頭ごなしのトップダウンで成功するものではない。 -

株式会社開倫塾

代表取締役社長 林 明夫

今年3月、2002年度栃木県経営品質賞の「中小企業部門・県知事賞」を受賞した株式会社開倫塾。「学習塾というのは教育的配慮をもったビジネスである」と明言される林明夫社長の確固たるリーダーシップのもと“顧客満足”を経営理念に導入し、独自の教育哲学、経営哲学を実践されている。栃木・群馬両県に34校舎を展開し約5600人の塾生を抱える同校に、塾経営成功のモデルケースを垣間見た。

### 1. 学校の先生より優秀であること

- (1) 学校で生徒のことを「顧客」という呼び方は出来ませんが、学習塾はサービス業ですので生徒のことを「顧客」と呼ぶことに何ら問題はないと考えています。とはいえ「顧客」である生徒に媚びへつらうことはないし、生徒の顔がお金に見えるということもない。サービス業とはいえどもあくまでも教育にまつわるサービス業であり、教育的配慮はいつでももっています。だからこそ塾の先生は学校の先生よりもあらゆる面で優れていなくてはならない、というのが私の持論です。
- (2) そこで私どもではアナウンサーによる発声練習や劇団員を招いて行う演技指導、さらにはコーチング、エンパワーメントのやり方、保護者の子供への接し方など様々な角度からの研修を設けて、生徒たちが十分に満足でき、また保護者の方々が納得できる教育のシステムづくり、いわゆる「顧客満足」に努めています。

### 2. 仕組みの見直しと改善の癖づけ

- (1) もともと栃木県の経済同友会に参加しており、そこでカルソニックハリソンの前社長である新井賢太郎氏に出会ったことが経営品質賞に取り組むきっかけでした。
- (2) 当初はまずは ISO に挑戦しようかと考えていましたが、経営品質賞のことを学習していくうちに、我々のような学習塾は ISO より経営品質賞の方が合っているのではと感じて目標の対象を切り替えたという次第です。
- (3) 経営品質賞を学ぶ前にもチェーンストアのセミナーなどに参加していましたが、そこで学ぶことはいささか極端なものもあり、新たな視点から「社会貢献」「社員重視」といったことを経営品質賞で学ぶことができました。
- (4) また、仕組みの見直しという点が非常に素晴らしく、経営品質賞に取り組むことによって、自社の仕組みを常に見直し、それを改善していくことの癖がついたことは大きなメリットとなっています。

### 3 . 最初の取り組みは恐る恐る

- (1) 経営品質賞への取り組みに関しては、今までやってきた業務に加えてさらに大変なことに取り組もうということですので、最初は恐る恐るという感じでスタートしました。
- (2) そもそも塾経営が傾く理由は内部崩壊しかあり得ません。敵は経営者自身にあるという業界なのです。
- (3) また、社員の理解、社員への PR も大切です。だからこそ何を始めるにしても「こういう事をしたいがどうだろう...」という説得と意見、聴取が必要となるのです。そういう事を 3 年ぐらい地道に展開したでしょうか...なにをするにせよトップダウンで決定することは出来ず、時間をかけて少しずつ浸透させていくのが最も早道というのが現実です。
- (4) とはいえ、私自身が 1 度「やろう」という事に決まったら徹底してやらないと済まない方でして、当初は顧客満足調査にしても、300 種類位作成している教材全てについて満足度調査を行いました。また模擬試験や研修会などについて同様の調査をしていたので、年間 1000 回位の調査を実施したことになります。
- (5) これはさすがに骨の折れる作業でしたね。今回「知事賞」を受賞したさい審査員の方から「ここまでしなくても良かったのに」と言われ、今後はもう少しゆっくりと進めて行こうかなと思っている次第です。

### 4 . 学校こそ経営品質賞の導入を

- (1) 次の目標は日本経営品質賞になろうかと思えます。5 ~ 6 年後くらいを目処に東証 2 部上場を考えていますので、それと同時期にチャレンジしたいと思えます。
- (2) また今後は経営品質賞を栃木県内および全国の学習塾や学校等の教育機関にも広めるべく、3 月末より月 1 回のペースで勉強会を実施していく予定です。もちろん同業者ではありますが、お互いに切磋琢磨しながら、我々のビジネス領域の社会的地位を高めることに注力したいと思えます。
- (3) さらに学習塾だけでなく学校にも経営品質賞を導入してほしいですね。最近では、学校の自由選択制の導入も出てきていますが、学校こそもう少し競争の原理を導入する必要があるのではないのでしょうか。そうなってくると学校の経営品質というものが注目されるようになり、より良い教育の場が広がるはずだと思います。
- (4) とはいえ、何をすれば良いのか、どのように取り組んで良いのか分からず、とまどう先生方も多いでしょうね。本来はそういうところにこそ、経営品質賞の概念が必要なはずですけどね。

2003年11月5日の原稿で  
すが御参考までにお時間  
があれば御一読下さい。

2010年11月22日  
日本生産性本部  
経営アカデミー

## 教育経営品質の向上を考える 開倫塾からのアセッサーの皆様へのメッセージ

開倫塾  
塾長 林 明夫

Q1．これから読者の皆様にお読み頂くこの文章の目的は何ですか。

A．(林 明夫。以下略)

(1)この文章は、日本全国にいらっしゃる5000名余りの日本経営品質賞のアセッサーの皆様に向けて、2002年度栃木県経営品質賞知事賞を頂いた開倫塾の取り組みを紹介するようJQAより依頼を受けて書かせて頂いているものです。そこでお読み頂く読者をアセッサーの皆様と限定し、アセッサーの皆様の所属する組織の経営品質の向上と、アセッサーの皆様自身のアセスメント能力の向上を目的といたします。開倫塾の経営品質向上の取り組み私自身のアセッサーとしての取り組みをケース・スタディ(事例研究)しながらできるだけ具体的に述べさせていただきます。

(2)開倫塾のミッションは「顧客成功の実現に貢献する」ことですので、今回は、この文章を読んで下さる5000名のアセッサーの皆様を「顧客」と考え、皆様と皆様の組織の「成功の実現」を願い一所懸命に役割を努めさせていただきます。

(3)開倫塾の「ミッション」は「顧客」である「塾生」「保護者」「地域社会」の「成功の実現に貢献すること」であると、経営品質の取り組みを通じ明確化。経営品質の普及活動を通して「企業市民」(コーポレート・シチズンシップ)としての役割を課そうという強い意思があるため、経営品質向上の実質上の担い手である皆様のお役に立ちたいと心から願っています。

お読み頂き易いようにQ&Aの形で書かせて頂きます。

Q2．林さんは、経営品質賞の勉強をどのようにしましたか。

A．(1)栃木県経営品質協議会や日本経営品質協議会が主催するアセッサー育成コースに参加しながら、各年度版の日本経営品質賞アセスメント基準書自体をできるだけ丁寧に読むようにしました。

(2)ただ、セミナーに参加したり、基準書を読んでよく判らない語句つまり経営をすすめる上での概念がどんどん出てくることになりました。

(3)セミナーに参加して、自分で考えた後よく判らないことがあればセミナー参加者同士で話し合い、それでも判らなければ、講師の先生に質問させて頂くようにしました。

Q3 . セミナー参加の常識とは何ですか。

- A . (1) 1時間前に会場に到着し、配付資料を下読みすると同時にできるだけ最前列に席をとり、講師が自分一人に直接話しかけて下さると同じ状況を自らつくり出すこと。
- (2) 一語一句のがさずメモを取り続けること。
- (3) 判らないことがあれば、まずは自分自身で考える。判らないからといってすぐに他人に相談したり、質問しないこと。自分で頭の芯がいたくなるほど考えて、それでも判らなかつたら、辞書や参考書、雑誌、単行本をあたること。それでも判らなかつたら仲間であるセミナー参加者に相談。仲間同志でも判らなければ、講師の先生に質問させて頂くこと。これが勉強の順序。
- (4) 但し、その日のセミナーが終わるまでに是非講師の先生からお聴きしたいことがあればお許しを得て、積極的にお聴きすること。
- (5) セミナーが終了したら、その日のうちにもう一回メモや配布資料を見て、確認を怠らないこと。先生のお話を聴いて一度「うん、なるほど」と「理解」できても、その内容を何も見ないで言えたり、何も見ずに書けるかと言えば「ほとんど覚えていない」のが普通。そこで、一度「理解」したこと、何も見ずに口をついて言えるようにしたり、何も見ずに正確に書けるまでにする作業、つまり「定着」のための作業が必要。更に言えばアセッサーの皆様は組織内の経営品質向上運動をリードしたり、他組織の審査を行うのですから、「理解」した内容を、正確に「定着」させる作業に加え、「応用力」の育成も必要。そのために日本経営品質賞や各県版の受賞組織の事例紹介のセミナー参加は欠かせません。
- (6) オフィスや家に経営品質関係の本棚を1つ設け、必要と思われる書類やテープ、ビデオはファイリング。週に何回かは過去に勉強したファイルを取り出し、じっくり読み込む作業を積み重ねることにより、経営品質賞を体系や一つの思想として理解するよう努力すること。短期記憶を長期記憶にするためには記憶の痕跡を残すことが大事。そのためには、一度「理解」「定着」した内容を折に触れて読み直すことが効果的。お試し下さい。

Q4 . アセスメント基準書を林さんはどのように勉強なさいましたか。

- A . (1) それまでも勉強が不足していましたので、アセスメント基準書を読んでもよく理解できない内容が非常に多かった。本当のことを言えば、ほとんどの内容がよくわからなかったといえます。記述範囲として書かれていることもよくわからないことが大半でした。
- (2) セミナーを受けているときは、何となく判ったような気がしていましたが、いざ申請書を書く段階になると、記述範囲の本当の内容が何も判っていなかったのだということに気が付くことが多かった。
- (3) 申請書の内容、特に記述範囲に述べられていることがよく判らないということは、どういうことか。それは、よくわかっていない、つまり、開倫塾ではそれまでそのことの重要性を認識していなかったために、全く取り組みをしていなかったことを意味します。これは開倫塾という会社の経営責任者、代表取締役である私の責任であります。ところで、責任には2つあります。何かやったことに対する責任(作為責任)と、何もやらなかったことに対する責任(不作為責任)。記述範囲としての記述が求められているのにそれが書けないのは、記述すべき内容について開倫塾としての取り組みが今まで全くなかったことを意味する。それは最終的には経営の最高責任者である私の不作為責任である。このように考えました。

- (4)以前、開倫塾はどのような会社か、どんな厳しい内容でもいいから言って下さいと、経営幹部にお願いしたところ、本当に申し上げていいですかと私に承諾を求めた上で、「砂上の楼閣」と言われたことがあります。それ以来どうその状況から脱却できるかが、私の経営上の最大の課題でした。
- (5)アセスメント基準書の記述範囲について内容もわからず、従ってほとんど書くことすらできないことを自覚した私は、もしかしたら、この一項目一項目を正確に「理解」し、その内容が自分の言葉として口をついて出、何も見ずに正確に書けるまでに到れば、少しずつ「会社らしいしくみづくり」ができるのではないかと考えました。記述範囲の一つ一つの項目について私なりの「理解」を目指しました。
- (6)毎週1回は、東京駅の八重洲口にある八重洲ブックセンターに出掛け、理解の不十分な記述範囲についての単行本や雑誌、論文集などを買い求め、時間をつくっては、読むように努めました。私は大学時代(慶應義塾大学法学部法律学科)は法律の勉強をし、30歳までアルバイトで予備校や学習塾の講師、家庭教師をしながら大学の研究室で司法試験の勉強(慶應義塾大学司法研究室研究生として)をしていましたので、長時間に及ぶゼミに参加したり文章を読むのはそれほど苦痛ではありません。(但し、片寄った勉強しかしなかったため司法試験には何回も落ちましたが...)

Q5.「記述範囲」の内容の理解のために「アセッサコースへの参加」と「本」を読むこと以外やったことは何ですか。

- A.(1)経営品質賞の勉強以外の様々な勉強会が役に立っています。
- (2)私は、公共部門とりわけ教育の「民営化」(英語で Privatization と言います)の研究をしています。98年にはワシントンにある世界銀行研究所(World Bank Institute)での民営化の集中コースを修了。翌99年にはハーバード大学の行政大学院(ケネディ・スクール)の一部門であるハーバード大学国際開発研究所(Harvard Institute of International Development, 通称 HIID)の民営化集中コースを修了。2002年には国立シンガポール大学行政大学院の民営化集中コースを修了。それぞれ、2~3週間の短期集中コースですが、規制改革や民営化の勉強をしながら、コーポレートガバナンス(企業統治)トランスパレンシー(透明性)、アカウントビリティ(説明責任)とは何かを学ぶことが出来ました。
- (3)2001年に南アフリカのダーバンで開かれたドイツの最も有名なNGOの1つ Transparency International(通称 TI)が主催する Anti-Corruption Conference(世界腐敗撲滅会議)に参加させて頂き、企業統治や透明性、説明責任の重要性を更に強く認識。今では「日本コーポレートガバナンス・フォーラム」や世界の機関投資家の研究機関である「グローバル・コーポレートガバナンス・ネットワーク」、「社外取締役ネットワーク」の会員にもならさせて頂き、勉強に励んでいます。
- (4)2001年の一ツ橋大学大学院国際経営戦略科が主催した第1回マイケル・ポーター賞に応募させて頂き、第三次の面接審査までして頂くことにより、マイケル・ポーター先生から戦略論の大切さ、とりわけ、総資本経営利益率を確実に上げることの大切さを御教示頂くことができました。
- (5)毎年4月から5月中旬にパリで開かれる経済開発協力機構 OECD フォーラムや毎年1月末にスイスのダボスで開かれる World Economic Forum が主催する東アジア経済会議(East

Asia Economic Summit)や中国経済会議(China Economic Summit)、インド経済会議(India Economic Summit)などにもここ数年毎年のように参加。企業の社会的責任、企業統治、戦略論、ITを中心とした情報の共有化について世界的企業や団体のベストプラクティスのベンチマーキングに励んでいます。これからの国際企業、アジアや世界の動きを知る上で非常に有益です。

- (6)国内企業については、社団法人経済同友会に会員として参加し、東京駅丸の内北口の日本工業倶楽部を中心に開かれる委員会や勉強会にできるだけ時間をみつけ参加するようにしております。日本を代表する大企業や大きな組織のトップが何をどのように考え経営上の意思決定をなさっておられるのか、ほとんど毎日のようにベンチマークさせて頂いております。これからの日本を知る上でも非常に有用です。
- (7)仕事をさせて頂いている栃木県や群馬県についても、群馬経済同友会や栃木県経済同友会、栃木県産業協議会、栃木県経営者協議会などにも会員として入らせて頂いており、毎週のように勉強会に参加させて頂いております。地元の群馬県や栃木県を代表する企業や組織の皆様のベストプラクティスを親しく勉強させて頂くのにこれ以上の勉強会はないと思えます。
- (8)開倫塾は多店舗展開させて頂いておりますので、チェーンストアの経営理論を身に付ける必要があります。日本では「ペガサスクラブ」のみが、チェーンストアの経営理論を教授し続けていると知って以来、20年近く、主宰者であられる渥美俊一先生のセミナーに参加。同時に、ペガサスセミナーで教えを受けた先生方の著作を勉強し続けております。渥美理論をわかりやすく翻訳し続けて下さる桜井多恵子先生、財務の武川先生、ストア・マネージャー育成の川崎進一先生、無店舗立地戦略を教えて下さった日本ホームセンター研究所の合田玲司先生など。毎月出版されるセミナーの速記録や100冊以上の単行本など、わからないながらも、開倫塾にできるだけ簡単な形でどう導入できるか考え続けております。
- (9)流通業や多店舗展開をする飲食業、専門サービス業をアセスメントする場合にはアセッサの皆様は、渥美俊一先生たちの単行本を何十冊かお手元においてチェーンストア理論の勉強をなさることが必要不可欠と考えます。チェーンストアの経営トップや経営幹部は、店長クラスまで最低でも10年以上1000時間以上の時間をかけて渥美俊一先生たちが示し続けてきたチェーンストア経営理論の勉強をし続けて、今日を築いてきたからです。経営品質の向上のために流通業や飲食店、サービス産業のケースや教材をつくったり、そのような方々の前で講演やコンサルタントをなさる場合も、必ずチェーンストア理論は事前に勉強なさるべきです。
- (10)どうしても時間のない方は、渥美俊一、桜井多恵子監修、サム・ウォルトン著「私のウォール・マート商法 - すべて小さく考えよ」講談社+ 文庫 940円 2002年11月20日刊を御一読下さい。「競合比較」「社内ベストプラクティスのベンチマーキング」「同業他社ベストプラクティスのベンチマーキング」「異業種のベンチマーキング」「情報の共有化」はじめチェーンストアにおけるアセスメント項目のベストプラクティスが具体的に示されています。英語の読めるアセッサの方は、Sam Walton 著 “Sam Walton, Made in America, My story” (Bantam Books, 7ドル99セント)に御挑戦を。競合比較とベストプラクティスのベンチマーキング、情報の共有化をエンジンにして、一代で世界最大の小売業、いや企業をおつくりになった著者が自己の死を知ってから描き遺したものとされています。
- (11)毎月東京の全日空ホテルで開かれる「競争法研究協会」(旧独占禁止法研究協会)ではコン

プライアンスは勿論のこと、競争とは何か、フェアネスとは何かを公正取引委員会の委員や事務局の方、実務に精通した弁護士や大学教授の先生方から教えて頂いています。フェアネスに基づいた「自由競争」とは何かを知ることは、開倫塾としての競争戦略を考える上で非常に参考になります。将来の事業展開を考える上で示唆に富んでいます。

Q 6 . 随分いろいろなところで勉強しているのですね。消化不良になったり、頭が混乱しませんか。

A . (1) 「砂上の桜閣」といわれた開倫塾を「会社らしいしくみ」のある組織にし、「顧客の成功の実現に貢献する」には、経営の最高責任者である私が最も効果的に勉強さねばなりません。最も効果の上がる勉強をするには、最もよい師のもとで励まし合う仲間づくりをすることが大切と考えます。

(2) 私は、栃木放送というラジオ局で 16 年間毎週 1 回 10 分不足ではありますが、社会人を含めて効果の上がる勉強方法を紹介する番組を一人で担当させて頂いています。毎週放送を聴いて下さっている約 10 万人の聴取者の成功の実現を願い、どのような勉強をすれば自分の夢に向かい、いつまでも若々しく死ぬ直前まで生き続けることができるか、税金を 1 円でも払える仕事をしつづけることができるかを考えつづけています。開倫塾という企業の経営責任者として必要と自ら考える項目について、テーマを選定し、最も効果的に学習できる場を求めて無理のない日程、範囲で学び続けることが大事と考えます。

(2) 私の取り組んでいるテーマはすべて開倫塾の経営に関連し、相互に補充し合い、全てが結びついたときには開倫塾の強力な推進役になると確信するものです。記述範囲の一項目一項目の有機的な理解も促進しています。

(3) 経営トップである記述範囲を中心とした経営テーマについての私の勉強の深さが、開倫塾を変革させる原動力となります。心からわかったものしか身に付けませんから消化不良になることはないし、最低限必要なものしか取り組まないで混乱することはありません。これは、アセッサの皆様にも言えることです。アセッサの皆様が記述範囲を中心に、日本経営品質賞のセミナーの内容や基準書を深く、深く理解することに努め、それを補うという目的で単行本を読み、様々な質の高い勉強会に積極的に参加することはとても尊いことです。アセッサの皆様が質の高い勉強をし、記述範囲の内容について深い理解をすればするほど、皆様の組織は素晴らしいものに近づくからです。又、他の組織を審査する場合にも、現地審査の中やフィードバックレポートでその組織の長所を評価し、改善点を示すことで、審査対象企業の「成功の実現」に貢献することができます。一度セミナーに参加し、資格を取得しただけであとはほとんど勉強しないアセッサほどその組織や審査対象組織にとり有害なものはありません。

(4) ドラッカーは、「教育ある人」を定義して「勉強しつづける人」としてしました。アセッサとしての幅広く、又、深い勉強をし続けることを期待するものです。

Q 7 . 同業他社はどのようにベンチマークしているのですか。

A . (1) 15 年以上前から、学習塾ではじめて株式公開をした学舎の河端真一社長が主宰する「アキレスクラブ」という学習塾経営の近代化をめざす団体に入れて頂き、河端先生を中心に毎月 1 回以上、志を同じくする先生方との勉強会に参加させて頂きました。

(2) 日本の経営品質賞のカテゴリーごとに毎月 1 回 4 時間の勉強会を今年に入って私が主宰者

になり開催させていただきます。

- (3) 余りおいでになる方がないのではと思い、最初の何回かは、東京の銀座で「ルノアール」という喫茶店の談話室をお借りして「教育経営品質研究会」と称して開催させていただきました。ただ、参加される人数が少しずつ増え、15名を越えてきました。そこで、「経済同友会」のメンバーやもとメンバーの方のお入りになる「同友クラブ」(パレスホテルの一部のパレスビル3F)の会議室をお借りして毎月1回開催しています。
- (4) 今のところ学習塾の経営者の方が大半ですが、コンサルタントの梅津雅己先生が学習塾経営者への雑誌「月刊私塾界」に毎月研究会の様子をレポートして下さっているので、この業界の中では知る人が徐々に増えて参りました。有難いことであると感謝しています。
- (5) 当面は、私がカテゴリーごとに記述範囲について簡単に説明させて頂いた後に開倫塾での取り組みについて、2003年度の申請書の原案(第1校)を執筆した高尾初江から紹介させて頂き、参加の皆様とディスカッション。参加者は、次回までに自らの組織について1つのカテゴリーを記述範囲に基づいてとりあえず一行でもいいから執筆してみることをお勧めしています。記述範囲に基づいて一行でも書くということは、経営品質の向上に向けての取り組みを開始することを意味します。みんなで励まし合い1年間かけて、「組織プロフィール」から「カテゴリー8」の「活動結果」まで少しずつ取り組んでみようと挑戦の最中です。4時間余りの研究会が終了後は、気の合った仲間とソフトドリンクを飲みながら、その日のテーマについて懇談し合うことも、「理解」や「定着」に役に立っているようです。
- (6) 来年3月までに一通り終わりますので、2年目は、2004年度版のアセスメント基準書に基づき参加の各組織が自分なりの記述をした結果を、公表できる分は発表し合いながら、参加者のレベルマップを図りたく考えております。
- (7) 同時に併行して、教育の経営品質に関するベストプラクティスのベンチマーキング会を日本国内外を問わず毎月1回実施すべく企画中です。
- (8) アセッサーの方で、もし教育に関する経営品質に御興味、御関心のある方は、是非、御参加下さい。参加費は一回2000円。但し、今のところ会場費とソフトドリンク代のみで余り経費がかかりませんので、参加費は、資料代も含め一切無料です。開倫塾の社会貢献活動の一つとして経営専門大学院修士コースである「開倫MBAコース」(但し、無認可。社会認知型大学院を目指すもの)の一環として無料で行っております。

Q8. アセッサーの皆様には何か御提案があるようですが...

- A. (1) はじめて経営品質賞に取り組む組織は何をどうしていいかわからず、とりわけ、カテゴリー・オーナーとして指名された執筆担当者は、苦悩のどん底に陥る方も多いようです。
- (2) そうであるなら、一度、日本経営品質賞や各県版の経営品質賞に応募したことのある組織や、何らかの形で受賞なさった企業が各地方ごとに集まり経営品質賞のビギナーのための研究会を組織して頂きたい。2月に新しい年度の審査基準書が発行されたら、4月から1年をかけて、組織プロフィールからスタートし、毎月、一つのカテゴリーずつ記述範囲の簡単な解説をし、すでに取り組んでいる組織の申請内容で公にしてもいいところを、例として示して頂きたい。質疑応答やディスカッションも加える。研究会が終了したら、ソフトドリンクを飲みながら、懇親を深め、励まし合う。このようなビギナー用の研究会をこの文章をお読みのアセッサーの方が中心となり各地でおつくり頂ければ有難い。

- (3)このような研究会があると、産みの苦しみをする組織が激減し、日本経営品質賞や各県版の経営品質賞に申請する組織も激増するものと考えます。
- (4)これに合わせて、より高いレベルの研究会も各地でアセッサーの方々が中心となりスタートなさること提案いたします。それは、一度日本経営品質賞や地方版の経営品質賞に申請なさったことのある組織が、カテゴリーの記述範囲ごとに自ら組織の取り組み状況を秘密厳守で発表し合う研究会であります。できれば、毎月2回、2週間に1回位の頻度で土曜日の朝9時から夜9時くらいまで、12時間をつかい、6～7人のメンバーで徹底的に討論し合う勉強会が効果的です。
- (5)できるだけ素直な気持ちで参加メンバーから謙虚に礼節をもって学ばせて頂くという基本的な精神さえ持ち続けられれば、素晴らしい勉強会になります。
- (6)日本経営品質賞が誕生してもうすぐ10年になろうとしています。折角の素晴らしい賞ですので立派に育てることもアセッサーの役割を考えます。是非、各地で御検討下さい。是非、取り組んでほしいですね。

Q9.ところで、教育の分野でも経営品質の考えは有効ですか。

- A. (1)「民間並の経営手法で行政も経営が望まれる」という考えのもとに、「ニュー・パブリック・マネジメント」(New Public Management)が叫ばれています。
- (2)税収が激減しているにもかかわらず、現代にマッチした新しい行政サービスが求められる日本政府や地方自治体は、税金の配分の方法を考えると同時に行政の経営手法も大幅に変更せざるを得なくなりました。「地方でできることは地方に」、「民間にできることは民間に」という方針と同時に、「民間並の経営手法」で行政も経営を、という要請が国家レベルでも地方レベルでもあり、表面上は誰も異論を唱える人が見られない時代になりました。
- (3)ただ、問題は、何をもって民間並の経営方法とするかであります。ISOやバランススコアカードと共に、評価が高いのが我々の取り組んでいる「日本経営品質賞」であります。
- (4)例えば、行政の中で「教育」の占める割合は大きく、「経営品質協議会」が設立をされた都道府県においては、教育委員会や各レベルの学校を中心に、「教育経営品質」への関心が高まっているようです。
- (5)さらに、来春から独立行政法人化する国公立大学、充足率のみならず退学者の激増の問題を抱える私立大学、専門学校、短大などの高等教育機関は放っておけば原則倒産ですので、教育の質的向上が急務。又、私立中・高校は当然として、全県一学区の動きが加速する公立高校や、学校区内での「学校自由選択」(スクールチョイス)が避けられない全国各地の公立小学校・中学校。幼稚園と同じ土俵で保育サービスを提供せざるを得なくなってきた「公立保育所」。などなど、日本国中のありとあらゆる教育機関が、ゆるやかではあるが「競争」の中に「少しずつ」突入しつつあります。最大の課題は、「では、どのように経営をすればよいのか」。
- (6)収入を自ら確保し、その収入の範囲内で支出をし、社員の能力を引き上げエンパワーメントを果たすことにより雇用を維持し、できれば税金を納め、企業倫理を守り社会貢献活動にも精を出すことによって企業市民としての役割を果たす。このような経営を旨とするをもって「民間並の経営」であるとするならば「経営品質賞」に取り組むことが、教育の分野でも最も近道であり、正しい道となります。

- (7)このことに気が付いた教育委員会や各段階の学校から地方版とは言え、日本では初めて経営品質の受賞を受けた開倫塾への問い合わせや、訪問、私への講演の依頼が数多く寄せられております。又、四年前より栃木県教育委員会より開倫塾に派遣されている公立学校からの研修生(公立学校の先生)に当社の経営品質の取り組みをお話ししますと、皆さん大変な興味をお持ちになり熱心に研究なさっておられます。公立学校のお帰りになった後も、保護者満足度調査など実際におやりになり、教育にお役に立てている方もいらっしゃいます。(2003年度は10日間の研修生が6名、三ヶ月の研修生が2名、開倫塾の経営品質の取り組みを研究なさいました。)
- (8)私がアセッサーの皆様にご提案したいことの一つは、「教育機関の経営品質」向上についても是非ご興味とご関心を持っていただきたいということです。
- (9)ところで、私は、教育改革とは「教え方」を今よりも数段良くすることであると確信します。児童、生徒、学生つまり教わり手の立場で、教え手である先生方が十分下調べをしたうえで毎日レッスンプランを書き続け、授業後改善点を自ら探し赤ペンでレッスンプランに入れ続けることで教え方は大幅に良くなります。どんなベテランも先生という職業であり続ける限りこのような形でレッスンプランに取り組みれば必ず「教え方」は飛躍的に向上します。300万人以上は存在すると思われる日本国中の先生と呼ばれる方々が全員このような形で自らのレッスンプランの改善を取り組みれば、必ず日本の教育の内容は大幅に良くなり、一円もかけず本当の意味の「教育改革」が実現できます。授業の質つまり教え方を問題にしないで、教育の質的向上は望めませんが、何故か「教え方」は日本の教育改革の中では全くと言ってよいほど議論されません。タブーに近いと言えます。何故なら、教え方を教育の品質の内容として問題にすることは、日本の教育におけるパンドラの箱を開けることを意味するからです。
- (10)先生を養成する大学の教員養成過程では、不思議なことに教えるべき内容についての授業はあっても「教え方」のスキルを身につけるのは各学校に依頼して行う教育実習が中心。いまだに英語の先生になるための大学の授業が日本語で行われているのが実情です。
- (11)したがって、各都道府県教育委員会の行う採用試験においても、教える内容についての試験はあっても「教え方」の実技試験(模擬授業)はあまり行われていないようです。採用後の研修でも問題ある先生は、チェックが入るようになったものの、毎年一定の教え方のスキルアップを先生の意志を尊重しながら行うワークショップ型の研修の仕組みはあまり存在しないようです。教職につき何年かたって再教育のために内地留学と称して大学院の修士課程にしても、外国はともかく、日本の教育系の大学院では教える内容が中心で「教え方」の向上を目指せる内容は極めて乏しいようです。
- (12)教育委員会がリーダーシップを発揮して行う研修会は一方向的に講師がお話を聞かせるものが多く、レッスンプランを書くのは初任者研修のときと研修授業のときのみというのが実情なようです。教え方が上手でも全く評価の対象にもならないようです。
- (13)これは、今まで他の公務員と同じように、公立学校の先生には失業という概念がないためと思われる。教員養成過程や大学院の専攻科の内容、採用試験の内容、採用後の研修の内容、評価の仕組みなどが、全く未整備と考えられます。
- (14)ただ、先ほども述べましたように、これからは少しずつですが、競争原理が入ってきますので、経営品質賞の考え方で、学校を経営なさるのが最も良い方法と考えます。そこで活躍していただきたいのが、この文章を読んでくださっているアセッサーの皆様です。どうか、

今日を機会に、一日も早く身近にある学校に経営品質の考え方を導入なさっていただき、少しでも競争力のある学校経営のためにお力をお貸しください。教育委員会や学校の管理職の先生方に一人でも多くアセッサーの資格をお取り頂いて、競争が少し入っても慌てないで学校経営ができるよう今から準備していただきたいと切望いたします。

Q10. 開倫塾の取り組みはどうか。

- A. (1)これから日本の教育がどうなるかを知る手がかりは、OECD(経済開発協力機構)の教育に関するレポートが最もよく示しています。そこで、OECDのホームページは毎日見て勉強しています。
- (2)これからの日本の文教政策は、首相官邸のホームページの中にある「経済財政諮問会議」や「総合既成改革会議」のホームページ、文部科学省のホームページで中教審の議事録や提出資料を丹念に読んでいけばある程度わかります。
- (3)地方の動きは、日刊紙を追いながら、文部行政、地方の教育に関する動き、市町村合併なども考えながら、競合する他の塾、地域にはなれているが、ベストプラクティスを提示し続けるベンチマーキング対象の全国の優秀な学習塾の流れなどを参考にし、基本的な戦略を策定します。
- (4)もちろん、地域の特性、顧客や社員からのアンケート調査、意見書、報告書も最重要視。財務体質(自己資本比率や総資産経常利益率)については、公認会計士の先生や財務担当役員のアドバイス、意見も聞きながら、少しずつ強化。背景人口が、減少したことが原因で人件費率が高い校舎にはできるだけ早くつらくてもスクラップし雇用は守りながら立地を移動し新しい場所でのチャレンジ。
- (5)優秀な人材の採用のために、社長面接では、当日配達された英字新聞 Daily Yomiuri を10分間音読させたり、採用6ヶ月前から採用6ヶ月後まで、1年間にわたり、教え方を上手にすることだけを目指した研修を合計100時間既存者に対しても例外なく実施。
- (6)校長やブロック長希望者には、マニュアル化したスクール・マネジメント・スキルを身につけさせ100時間の研修を実施。経営幹部やその希望者に対しては、モトローラやルフトハンザをモデルにした企業内大学院(コーポレート・グラジュエイト・スクール)である経営専門大学院。開倫MBAコース(100時間)も毎年実施。
- (7)「高い倫理、高い学力、高い国際理解、自己学習能力の育成」という経営理念、教育目標のもと、「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」という経営方針を基本的な考え方にすえ、「教え方日本一」と「塾生数北関東一」を行動目標に全塾一丸となり心を一つにして「顧客の成功の実現に貢献する」というミッションに向け業務を改革し続けています。
- (8)顧客本位を徹底させ、激しい時代に対応する組織を変革する取り組みとして必要な分野について前半の6ヶ月間かけて組織の見直しと次年度の組織づくりを組織横断的に塾長直結でチームを組んで行っています。
- (9)塾長及び経営幹部の意思決定プロセスは、各階層別に透明性を確保するため「議論はタブーなしに自由に行うこと。問題の先送りをしないために最終意思決定は、担当の責任者が一人で行う」の基本方針取り、重要な経営上の意思決定については、その意思決定に至った背景を社員、利害関係者に説明責任を果たす。

- (10)塾から、保護者から、社員からの視点を総合評価して改善策を検討するために退塾率、退塾3ヶ月後に塾長室担当者が行う退塾者サーベイ、塾生満足度調査、保護者満足度調査、社員満足度アンケートなどの各項目で数値化されたデータに基づくレビューにより、改善策を検討し、各種マニュアルの充実更新を毎年行っています。
- (11)顧客との信頼関係樹立のために全講師が授業ごとにレッスンプランを書き続けることにより教育技術向上を大奨励。先生方同士の模擬授業を実施。クラス担当制のもとに、各学期一回は塾生保護者との個別面談を実施。独自のコンピュータテストの結果をもとにし、「塾生カルテ」にファイリングして塾生情報を作成。「わかりやすい授業」「静かな授業」の塾生ニーズに応え、模擬授業形式を取り入れたワークショップ型の教え方向上のための研修会を毎週実施するなど信頼関係の維持に取り組んでいます。
- (12)クレームに対応するフローチャートと組織段階での対応の仕方が決められ、対応スキルの向上、問題策定方法、顧客対応基準の設定がなされ、毎月一回どのようなクレームがあり、どのように対応したのかについてのクレーム報告書、フィールドバックレポートが全校舎に配布されています。特定の先生に対してのクレームが多い場合は「教え方」を向上させる「再研修」制度を用意。それでも不足なら、ベンチ入りの上、「再々研修の上他校舎での再デビュー」制度を活用しています。「雇用に値する仕事能力」(employability エンプロイアビリティ)つまり教え方向上のいかに実現するかが、「学ぶに値する塾づくり」に近づく上で最重要であると考えためです。
- (13)社員満足要因を高めるために、「我が社から1名の解雇者を出さない」を基本方針とし、目標とした生徒数や売り上げ、利益をどの程度達成したかで評価。子育てが終わった後の職場復帰も無理なくできる仕組みを整備。「セクシズム(性による差別)、エイジズム(年齢による差別)、レイシズム(出生による差別)は禁止」の塾長方針も徹底。
- (14)すべての教材やマニュアル、コンピュータテストについて原案作成前、作成後にかかわらず全社員が作成者に意見が言え、代替案を示す仕組みがある。会議では問題点を先送りにしないために自由に物が言える風土づくりが奨励されています。経営の方針や事業運営について耳に痛いことを直言する人は尊い人であるとの塾長の基本的な考え方の下に、できるだけ穏やかな表現で理由や代替案を具体的、冷静に示しながらの議論が尊ばれています。やむにやまれぬ場合は、上司や経営幹部、塾長、顧問弁護士、顧問公認会計士に直接自らの考えを示しても、一切不利益な扱いは受けないことになっています。
- (15)このような経営品質向上の取り組みの結果、塾生数売り上げは毎年増加し続け、自己資本比率も40%を超えるに至り財務体質も安定してまいりました。総資本経営利益率も15%前後になってまいりました。

Q11. 経営品質賞に取り組んで開倫塾は良くなりましたか。

A. (1) まだまだ不十分ではありますが、「砂上の桜閣」と言われた頃と比べれば、格段に良くなったと断言できます。現在は6000名弱の規模であります。数年後には事業部制をひき、「小学部」「中学部」「高校部」「個別指導部」「その他の教育事業部」と5つに明確に分けて、ノウハウを確立しながら1つ1つ地域 No.1 の内容にまで2010年までもっていくことを中期計画の内容として決断しましたので、財務体質強化や人材育成をしながら7年後には現在の数倍の規模までもっていきたく思います。

(2)すべて栃木県及び日本経営品質賞のアセッサーの先生方の心温まるフィードバックレポートと、開倫塾全社員の理解、協力の賜と感謝しています。

Q12.最後に一言、アセッサーの皆様どうぞ...

A.(1)拙い文章を最後までお読みくださったことに感謝します。岩波文庫にプレハーノフという人が書いた「歴史における個人の役割」という小さな本がありました。アセッサーの皆様の経営品質の勉強と積極的なお取り組みが、皆様の組織と審査対象組織を大幅に良くすることは、開倫塾の例でおわかりになったと思います。皆様の組織と審査対象組織の歴史におけるアセッサーの皆様の役割は極めて大きいと言えます。

(2)私も頑張りますので、どうか皆様も頑張ってください。

以上

2003年11月5日記

御質問や御意見あればどんなことでも御遠慮なく御連絡下さい。又、「教育経営品質研究会」のお問い合わせ、開倫塾への御視察もご遠慮なくどうぞ。経営品質向上についての勉強会の講師も時間がある限り、積極的にお受け致しています。特に、教育機関の経営品質向上の勉強会にはどんどんお呼び下さい。開倫塾の取り組みでしたらいくらでもご説明致します。

開倫塾 林明夫

326-8505

栃木県足利市堀込町 145

開倫塾経営品質委員会 担当 高尾初江

TEL. 0284-72-5945

FAX. 0284-73-1520

毎週更新しているホームページです。

ご覧下さい。

[www.kairin.co.jp](http://www.kairin.co.jp)