

卓越した業績 (Performance Excellence) を目指して
—開倫塾が目指す、「価値」・「意味」・「秩序」とは何かを考える—

開倫塾 塾長 林明夫

お読みになりやすいように、QandAの形式で書かせて頂きます。

Q 1 : 開倫塾の創業から今日に至る歩みを御紹介ください。

A : (1) すべての企業には創業の歴史があります。

①開倫塾は、栃木県足利市百頭町の2軒長屋の一角で創業。

②開倫塾の創業は、1979年10月。創業者林明夫は塾長に就任、今日に至る。

③塾生増のため、5年後、創業の地から現在の足利福居校に新築移転。

(2) 株式会社開倫塾を、1984年10月31日に設立。代表取締役社長に就任、今日に至る。

①現在の本社所在地は、〒326-8505栃木県足利市堀込町145

②現在の払い込み資本金は、2億8000万円

(3) 2017年度から2019年度までの3年間を「第2創業期」と決定。

①「規模拡大」と「新規事業」を行うことを決定。

②「規模拡大」として、茨城県桜川市に真壁校を開校後、東京川の手地区に進出。墨田・荒川ブロックに10校、葛飾ブロックに10校、足立ブロックに11校と合計32校舎開校し、荒川区東日暮里1丁目16-13に東京本部を開校。

③「新規事業」として、開倫塾日本語学校を2018年8月に設立、2019年4月から開校。

* 足利本校の校舎を開倫塾日本語学校として使用するため、足利本校はJR足利駅前に移転の上、開校。

Q 2 : 開倫塾の事業内容は何ですか。

A : (1) 「学習塾」と「日本語学校」として、「教育サービス」を提供します。

(2) 開倫塾は「本格的進学塾」として、

①「全塾生、第1志望校合格」

②「全塾生、学校成績大幅アップ」

③「全塾生、3大検定合格」

以上を実現します。

(3)開倫塾日本語学校は「本格的日本語学校」として、

- ①「全塾生、日本語能力検定2級合格の上、第1志望校合格」を実現します。
- ②日本の小・中・高校で学ぶ外国出身の塾生への学習支援(補習と受験)を行い、「全塾生、第1志望校合格」と「全塾生、学校成績大幅アップ」を実現します。
- ③日本で働く外国出身の塾生への「生活日本語」「仕事日本語」「資格試験受験日本語」学習を支援します。

<ちょっと一休みです>

(1)開倫塾では、「塾生を教えている方、教えたことのある方」を「先生」と「定義」。すべて、尊敬を込めて、「先生」という敬称をつけてよぶ。

*「教師」「教員」という言い方は「一切」用いない。

(2)校舎の責任者はすべて「校長」、副責任者は「副校長」と「定義」。

*「教室長」「室長」という言い方は用いない。

(3)開倫塾では、塾生を指導する場所は、すべて、「校舎」と「定義」。1つ1つの校舎を「開倫塾〇〇校」とよぶ。

*「開倫塾～教室」とはよばない。

(4)開倫塾の創業者であり、経営最高責任者の林明夫は、「塾長」とよぶ。

*「代表取締役社長」「社長」「理事長」というよび方は、対外的に「法律行為」を行うときにのみ用い、開倫塾内では一切用いない。

Q 3 - 1 : <開倫塾の、経営の「基本理念」>

開倫塾の「経営の基本理念」は何ですか。

A : (1)開倫塾では、「経営とは、営みを経て、目的、目標を達成すること」と「定義」。

- ①「目的」とは「ゴール」、「到達点」、「目的地」。
- ②「目標」とは、「ゴール」、「到達点」、「目的地」に至る、「通過点」「一里塚(マイルストーン)」。
- ③「経営」とは、「営み」(様々な取り組み)を「経て」、「ゴール」「到達点」を目指して、様々な「目標」つまり「通過点」「一里塚」を1つ1つ乗り越えていくこと。

(2)①「基本理念」とは、開倫塾という「企業全体で共有する価値観」。

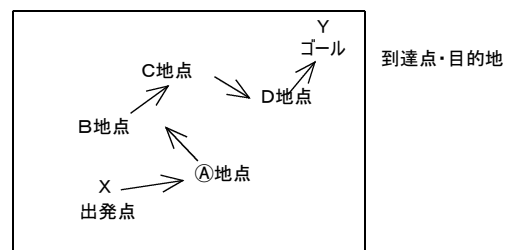
②開倫塾の「全社員が大切にしているものの考え方」。

③企業経営の「目的」、「ゴール」「最終到達点」。

(3)開倫塾の経営の「基本理念」は、4つ。

- ①「顧客本位」
- ②「独自能力」
- ③「社員重視」
- ④「社会との調和」

(4)①この「4つの基本理念」は、「日本経営品質賞」が提案している経営の「基本理念」。



X地点からスタートし、目的地であるY地点まで到達する間に、A地点→B地点→C地点→D地点を通過。

→目的地に達するために、各々の目標、通過点を達する営みが経営

②開倫塾では、1998年度より「日本経営品質賞」に取り組む。

③2000年には、「日本経営品質賞」の地方版である「栃木県経営品質賞優秀賞」を受賞。

2002年には同知事賞を受賞、2009年には「ハイサービス日本300選」を受賞。

*この4つの「経営の基本理念」を達成する試みが、開倫塾の「卓越した業績(Performance Excellence)」を目指す取り組み。

Q3-2：＜「基本理念」の第1、「顧客本位」＞

開倫塾の「経営の基本理念」の第1番目、「顧客本位」とは何ですか。

A：(1)開倫塾では、「顧客」を、「塾生」「保護者」「地域社会」の皆様と「定義」。

①開倫塾では、たとえ短期間でも「開倫塾で学ぶ人」は、すべて「塾生」と「定義」。

*「児童」「生徒」「学生」という言い方は用いない。

②開倫塾では、塾生の親権者を、「保護者」と「定義」。

*「父母」「父親」「母親」「両親」という言い方は用いない。

③開倫塾では、「地域社会（コミュニティ）の皆様」も、開倫塾をお支えくださる大切な皆様ですので、「顧客」と「定義」。

(2)「顧客本位」とは、ものごとを考え、判断するときには、いつも、「顧客」である「塾生」「保護者」「地域社会」の皆様の立場に立って考え、判断すること。

①塾生・保護者が開倫塾で学ぶ目的は何か。

②「第1志望校合格」と「学校成績大幅アップ」、「4大検定合格」、この3つの目的を実現するために、開倫塾は存在。

③開倫塾は、「全塾生、第1志望校合格」「全塾生、学校成績大幅アップ」「成功の実現」のため、全精力を傾注。

*「開倫塾日本語教育サービス」の塾生も含む。

(3)開倫塾では、「塾生が一番進学したい学校」を「第1志望校」と「定義」。

①これに加えて、開倫塾では、塾生が一番進学したい学校を、一人一人にとっての「一流校」と「定義」。

②開倫塾の目的は、「全塾生、第1志望校合格」「全塾生が、自分にとっての一流校合格」を果たすこと。

③この意味での、「本格的進学塾」を開倫塾は目指す。

*「開倫塾日本語コース」も「本格的進学塾」を教育サービスの中心的内容とする。

Q3-3-1：＜「基本理念」の第2、独自能力＞

開倫塾の「経営の基本理念」の第2番目、「独自能力」とは何ですか。

A：(1)「独自能力」とは、「他社のまねではなく、開倫塾独自の考え方や方法で、問題・課題を発見し、1つ1つ解決すること」と「定義」。

(2)①「問題の発見」＜独自能力発揮の手順(プロセス)＞

*何が問題か、問題の発見

②「原因の推定」

*なぜ、なぜ、なぜと、頭の芯が痛くなるくらい、問題の原因、本質を考える。

- ③「対策の策定」
 - ③－1「応急措置」
 - *とりあえずどうするか、短期的に「やりかたを変える」
 - ③－2「制度改革」
 - *システム変更、時間をかけ「しくみを変える」
- (3)「競合比較」
 - ①はやっている「同業他社」と開倫塾を比較
 - ②なぜはやっているかを考え、参考にさせて頂く
 - ③「定点観測」
- (4)－1「ベストプラクティスのベンチマーキング」
 - ①「社内のベストプラクティス」
 - ②「同業他社のベストプラクティス」
 - ③「異業種のベストプラクティス」
- (4)－2
 - ①この3つの「ベストプラクティスのベンチマーキング」を、「しくみ」を整え、「経営課題」ごとに「定期的」に行う。
 - ②「ベンチマーキング」の成果を開倫塾全体で共有。
 - ③「繁盛校」で「実験」(今まで行ったこととの誤差を検証)しながらデータ分析。
- (4)－3
 - ①開倫塾に合う形で試行導入、「プロセスの標準化」をすすめる。
 - ②「マニュアル」を作成し、修正を繰り返しながら全面導入。
 - ③OFF JTと、ロールプレイングを含むOJTを用いた研修を徹底的に行う。
- (5)「統計的手法の活用」。
- (6)様々なものを新たに組み合わせ、結合(新結合)させ、今までにない、全く新たなものやサービスを提供する「イノベーション」。
- (7)新たに作り出したものやサービスを、バラツキや異常値を発生させることなく、提供し続けるために「プロセスの標準化」。
- (8)PDCAを回し続ける。「創業と守成」を徹底してやり抜くことが「第2創業」における「独自能力」発揮の真骨頂、要諦(ようてい)。

Q 3－3－2：「開倫塾の独自能力」として、開倫塾の学習サービスとして独自なものは何ですか。

A：(1)「本格的進学塾」としての「自己学習能力の育成」。

- (2)この実現のために、開倫塾では定期的に「個別面談」を次のステップで実施。＜個人面談のプロセスの標準化＞
 - ①「第1希望校の明確化」を促す。
 - ②「受験生としての自覚」を促す。
 - ③基礎学力と、入試必須の学力を身に着けるために、「受験全教科の受講」「各講習会・特別コースなどのすべての受講」を促す。
 - ④「効果の上がる学習方法」を伝授。開倫塾で開発した「学習の3段階理論」を伝授。
 - ⑤受験勉強に欠かせない「ハードな長時間自己学習能力の育成」を促す。
 - ⑥開倫塾の「自己学習スペース」を活用して、校長先生の指導の下に、夕刻から10時まで「ハ

ードな長時間自己学習」を行うことを奨励。

⑦受験勉強の基礎となる「読解力」を身に着けるために、「辞書」「新聞」「本格的な読書」を毎日30分ずつ行うことを奨励。

⑧学年相応級以上の「英語検定」「漢字検定」「数学・算数検定」「日本語能力検定」の毎年取得を奨励。

Q 3 - 4 : <「基本理念」の第 3、「社員重視」>

開倫塾の「経営の基本理念」の第 3 番目、「社員重視」とは何ですか。

A : (1)「社員重視」とは、開倫塾をお支えくださる社員の皆様の「人間としての尊厳」を、経営の第 1 と考えること。

①「人間の尊厳」の重視が、開倫塾の「社員重視」の基本。

②開倫塾のリーダーシップの基本は、「サーバントリーダーシップ」。リーダーの役割は、自分の担当する組織を強力にリードすると同時に、チームの全メンバーに寄り添い併走し、下支え・サポートすること。

③「サーバントリーダーシップ」により、「人間の尊厳」重視の開倫塾づくりを目指す。

(2)「社員重視」の中心概念は「社員のエンパワーメント (EMPOWERMENT)」。

①英語の、empowermentの2つの意味の具現化。

②「能力強化」

③「権限委譲」

*開倫塾では、「能力強化」がなされた社員各位に、「権限を徐々に委譲」。

(3)開倫塾は「働き方改革」「人づくり改革」の先頭に立つ。

①「健康経営推進企業」を目指す。

*歯科を含む定期健康診断の徹底活用を奨励。産業医による「イエローカード」「レッドカード」指導。

*「健康第一、心身の健康と身体を大切に」が、開倫塾「健康経営」のあいことば。

②「85歳過ぎまで働ける職場づくり」を目指す。

③「キャリア権推進企業」を目指す。

*「キャリア教育」推進に励む。2019年より毎年、11月23日（勤労感謝の日）を、開倫塾「キャリア教育の日」とし、全国の志を同じくする方々とともに「キャリア教育」を推進する。

④社員と、これから教育サービスを目指す皆様の「キャリア形成」に役立つ、「エンパワーメント研修制度」を充実。

⑤開倫塾の行動目標である「働くに値する職場づくり」の実現・深化。

Q 3 - 5 : <「基本理念」の第 4、「社会との調和」>

開倫塾の「経営の基本理念」の第 4 番目、「社会との調和」とは何ですか。

A : (1)開倫塾は、「企業市民 (Corporate Citizenship, コーポレート・シチズンシップ)」としての責任、「企業としての社会的責任 (CSR, Corporate Social Responsibility, コーポレート・ソーシャル・リスポンシビリティ)」を果たしながら、教育サービスを提供する企業を目指す。

(2)開倫塾は、「法令順守」に徹する。

(3)開倫塾は、「企業としての社会貢献活動」を推進。

①「開倫ユネスコ協会」の活動への全面支援。

*開倫塾のすべての校舎で「開倫ユネスコ学校」を開校、ユネスコが掲げる平和の精神(心の中に平和の砦を築こう)と教育・科学・文化・コミュニケーションを推進普及。

②NGO/NPO活動の支援。

③栃木刑務所に先生を派遣し、受刑者の学習支援。

④オフィシャルスポーツとして、ドッジボール大会の支援。

*2019年には、第20回開倫杯ドッジボール大会国際親善大会を、4月6日(土)・7日(日)に前橋市のアルソック群馬アリーナで、群馬県ドッジボール協会の皆様とともに開催。福島県、茨城県、栃木県でのドッジボール大会の開催を、各県ドッジボール協会の皆様と協力して支援。

⑤オフィシャル芸術活動として、「開倫ユネスコ学校」と共催で「100万人のクラシックライブ」と協力し、開倫塾全校舎で「開倫塾創業40周年記念1万人クラシックライブコンサート」を無料で開催。2018年2月から2019年10月までに、クラシックライブコンサートを100回開催。

*2019年11月から2020年10月まで、開倫塾全校舎を中心に「開倫塾創業41周年記念1万人クラシックライブコンサート」を100回開催。

*2029年まで、開倫塾の全校舎で毎年1回、「開倫塾創業〇〇周年記念1万人クラシックライブコンサート」を開催。

*2029年の創業50周年10月の創立記念日に、「創業50周年記念」の「本格的コンサート」を、50年にわたりお世話になった社員各位や皆様をお招きして開催することを目指す。

⑥国内外の学校や大学での出張授業。

⑦学校の先生の研修生としての受け入れ。

⑧全国の学習塾・予備校・学校の先生方の教え方のスキルアップを目指す「全国模擬授業大会」を、毎年、5月最終日曜日に足利市の高校をお借りして開催。

*2019年は、5月26日(日)に、白鷗大学足利高校JR足利駅前校をお借りし、「第14回全国模擬授業大会」を開催。

*14回大会では、「第1回NIE(新聞を教育へ)全国模擬授業大会」も同時開催。

*「全国日本語教育模擬授業大会」も別日程で開催する。

⑨「開倫研究所(KAIRIN INSTITUTE)」。調査・研究・政策提言を目指すシンクタンクを、2019年度から装いを新たにして発足。「高等教育政策研究」「北関東の研究」「移民研究」。「開倫師範学校」「開倫MOT講座」も体制を整え、2029年度までに本格スタート。

⑩開倫塾は、社会的課題の発見と解決を果たす「社会的企業(Social Enterprise, ソーシャル・エンタープライズ)」を目指す。

Q4: <開倫塾の経営方針>

開倫塾の「経営方針」は何ですか。

A: 3つある。

(1)「学ぶに値する塾づくり」

①開倫塾は「教え方日本一」の「本格的進学塾」を目指す。

②レッシンプランに基づく毎日の授業の設計、リフレクション(省察)

③模擬授業を活用した授業スキルの向上

(2)「働くに値する職場づくり」

①開倫塾の絶対的禁止事項

- ・「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」出身による差別

②「働き方革命」

③「人づくり革命」

*開倫塾は②③の最先端企業を目指す。

(3)「倒産しない会社づくり」

*「企業は原則倒産」「校舎は原則閉鎖」という基本認識に基づき、「倒産しない会社づくり」「閉鎖に追い込まれない校舎づくり」を目指す。

①「四半期決算」の本格活用

*2011年度から本格導入、2019年度で9年目を迎える。

②「財務会計」の活用

③「管理会計」への挑戦

④「統合報告書」への挑戦

*IR, Integrated Reportingの策定と本格的に取り組む。

⑤「覆面調査」の活用

⑥「内部監査」の活用

⑦「外部専門家」のアドバイス活用

*会計士、税理士、弁護士、社会保険労務士、顧問委、経営コンサルタント、学習塾顧問、金融機関、シンクタンクなどの「外部専門家」の先生方から、経営諮問機関として定期的に貴重なアドバイス、ご意見を頂いておりますので、最大限経営に生かし、経営基盤の強化を図り、「倒産しない会社づくり」「閉鎖に追い込まれない校舎づくり」を目指す。

⑧「5Sインストラクター」はじめ内部エキスパートの育成

⑨地域の教育と文化、経済を下支えする「中堅企業」としてのしくみづくりが、開倫塾の最終目的。

Q5：＜開倫塾の3大業務＞

「開倫塾の3大業務」とは何ですか。

A：「開倫塾の3大業務」は次の3つ。

(1)「教育業務」

・「教育業務」とは、教えることのすべて。

(2)「募集業務」

・「募集業務」とは、「塾生募集」。

①「募集業務なくして教育業務なし」

②いくら教えたくても、目の前に塾生がいなくては、教えることはできない。

③塾生はいても、塾生数が少なければ、また、客単価が低ければ、経営が成り立たない。

*2019年度は、何が何でも塾生確保が求められる。2019年10月には消費税10%増税が予定されており、増税後は大幅な消費減が予想されるため、2019年度塾生募集は、2019年1月からスタートする。2019年9月までにすべてクロージングすることを目指す。

(3)「基本業務」

- ・「基本業務」とは、「教育業務」と「募集業務」以外のすべての業務を意味する。
- ・開倫塾は、開倫塾独自のシステム開発に挑戦し続ける。

Q 6 : <開倫塾の「行動指針」>

開倫塾の「行動指針」とは何ですか。

A : 「価値・意味・秩序」の3つ。

(1)「価値」

* 1つ1つの業務ごとの価値、大切さとは何かを考えること。

* 開倫塾の教育内容、業務内容のすべてには価値がある。1つ1つの価値、大切さを十分に理解・納得した上で、行動することが求められる。

(2)「意味」

* 業務を行うときには、その「価値」「大切さ」を理解した上で、自分にとっての「意味」を考えること。その上で、自分にとっての「意味付け」を行い、「他人事」ではなく、「自分事」として行うことが大切。

(3)「秩序」

* 「価値」「大切さ」を十分に理解し、自分なりの「意味付け」を行った上でどうするか。行うべきこと、やらないことを自分の力で決定、「自己決定」し、「秩序」だった行動をすること。

(4)開倫塾では、この「価値」「意味」「秩序」を、すべての業務を遂行する際の大切な「行動指針」とする。

* 開倫塾で求められる基本的能力は、「価値」「意味」「秩序」を踏まえた上で「高い志」に基づき「開倫塾の社会的使命」を遂行する「自律的な行動する能力」。

Q 7 - 1 : <開倫塾の「行動目標」>

開倫塾の「行動目標」は何ですか。

A : 「教え方日本一」と「塾生数北関東一、東京川の手地区一」。

Q 7 - 2 : 「教え方日本一」の具体的取り組みは何ですか。

A : (1)「LESSON PLAN」に基づいた「授業計画」と毎時間の(Reflection, リフレクション)と「振り返り」「省察」

(2)「模擬授業」を活用した「授業の仕方」の改善

(3)「全国模擬授業大会」への参加と活用

Q 7 - 3 : 「塾生数北関東一」「東京川の手地区一」への具体的取り組みは何ですか。

A : (1) まずは、栃木県・群馬県・茨城県の既存61校舎の「再活性化(Revitalization, リバイタライゼーション)」による塾生数大幅増が第1。

(2) 2019年度に2年目に入る東京本部31校舎の本格稼働による塾生数大幅増が第2。

(3) 北関東の開倫塾空白地域、東京川の手地区の開倫塾空白地域(江戸川・江東区・台東区・北区の各ブロック)での開校が第3。

* 2019年度の年初から万全の準備を整え、機が熟し次第、除々に開校をスタート。

Q 8 - 1 : <開倫塾の教育目標>

開倫塾の「教育目標」は何ですか。

A : (1) 「高い倫理」

(2) 「高い学力」

(3) 「高い国際理解」

(4) 「自己学習能力の育成」

この4つ。

Q 8 - 2 : 「高い倫理」とは何ですか。

A : (1) ①現代は「課題山積社会」。

②例えば、2030年までに、日本のみならず、地球全体で解決しなければならない課題として、国連は

SDGs (サステイナブル・デベロップメント・ゴールズ) として17項目を提案。

③これらの課題解決のための第1歩は、地域や日本、世界で何が起きているのか、その現状を知ること。

(2) ①開倫塾では1979年の創業以来、「新聞を教育へ (NIE, Newspaper In Education)」の取り組みを行っている。

②新聞を毎日読み、スクラップブックを作り、自分で考える力、批判的思考(クリティカル・シンキング)能力を身に着けることを奨励。

③新聞記者の皆様を講師としてお招きし、「新聞ができるまで」の講演会を開催。

④スクラップブックコンテストを実施。

(3) ①毎年、11月第3木曜日のユネスコの「世界哲学の日」には、「今哲学しよう、価値・意味・秩序」講演会を、2011年以来開催。

②2016年には国連大学エリザベスローズ国際会議場で、2017年と2018年には、日本工業倶楽部で開催。

(4) ①「課題山積社会」で求められるのは、「高い志」を持ち、自分自身を律しながら行動する「自律的に行動する能力」と考える。

②「開倫塾」の塾名の「倫」は、「倫理」の「倫」。

③「高い倫理」を目指し、塾名として名付けた。

Q 8 - 3 : <「高い学力」>

「高い学力」とは何ですか。

- A : (1) ①現代は、知識が基盤となった社会、「知識基盤社会 (Knowledge Based Society, ナレッジ・ベースト・ソサイアティー)」。
- ②「知識基盤社会」で求められるのは、「知識・情報・技術を相互作用的に用いる能力」。
- ③開倫塾の「教育目標」の第2に掲げた「高い学力」とは、「知識基盤社会」で求められる「知識・情報・技術を相互作用的に用いる能力」。
- (2) ①2020年度からの「教育大改革」の中心となる学力観、「学力とは何か」は、「自分から進んで学ぶ力」「主体的に学ぶ力」。
- ②開倫塾の「高い学力」とは、「自分から進んで学ぶ力」「主体的に学ぶ力」。
- ③開倫塾は、「主体的に学ぶ力」を育て、2020年からの教育大改革を迎え撃つ。
- (3) ①「知識・情報・技術を相互作用的に用いる能力」を身に着ける上で、数学、理科の知識に基づくパソコンのスキルと、論理的・分析的思考能力は欠かせない。
- ②開倫塾では、小学1年生から高校3年生に、難関大学入試を突破できるまで数学・理科を指導。
- ③小学1年生から高校3年生まで、学年相応級以上の数学検定・算数検定の全塾生取得を目指し指導。
- (4)開倫塾では塾生である間に「5S」を身に着け、知識基盤社会で活躍する基礎を築くことを奨励。全校舎で「開倫5S学校」を開設。
- ①「整理 (seiri)」 「いらぬものは捨てる」
- ②「清掃 (seisou)」 「きれいに掃除をする」
- ③「整頓 (seiton)」 「ものは同じ場所に置く」
- ④「清潔 (seiketsu)」 「①～③を継続する」
- ⑤「躰 (shitsuke)」 「自分から進んで行う」
- (5)開倫塾では、別の意味の「躰 (しつけ) 教育」も「開倫塾の躰プログラム」として行っている。
- ①「美しい立ち居振る舞い(たちいふるまい)」
- ②「美しいことば遣い(づかい)」(敬語表現を含むことば遣い)
- ③「元気なあいさつ」

Q 8 - 4 : <高い国際理解>

「高い国際理解」とは何ですか。

- A : (1) ①現代は「グローバル社会」。
- ②「グローバル社会」で求められる能力は、国、民族、言語、歴史、文化、宗教、価値観、生活習慣などを異にする「多様な集団で交流する能力」。
- ③この基礎となるのが、開倫塾の教育目標の第3の「高い国際理解」。
- (2) ①「高い国際理解」のためには、日本の言語である国語、日本や世界の地理・歴史・政治・経済・社会の勉強を踏まえた上で、世界の共通語である英語を身に着けることが不可欠。

- ②開倫塾では、「本格的進学塾」として英語・国語・社会を定期試験レベルから難関校入試レベルまで徹底指導。
 - ③漢字検定、英語検定は、1979年の創業以来、奨励・指導。毎年1000名単位で合格者を輩出。
- (3)①2019年度から、英語の4技能に対応する「EST(English Speaking Training)」を本格導入。
- ②社会・理科は最先端の映像授業を導入。
 - ③グローバル化に対応する「高い国際理解」と本格的に対応。
- (4)開倫塾は2019年度から、外国人のための「日本語教育サービス」に本格参入し、「高い国際理解」を促進。
- ①開倫塾日本語学校
 - ②教科・受験日本語学習サポートコース
 - ③開倫塾日本語学習コース（就業者用）
 - ④足利への短期留学
 - ⑤海外提携校での日本語指導等を、どんどんスタート。
 - ⑥日本語の先生の育成も積極的に行う。

Q 9 : <開倫塾の社会的使命、ミッション>

開倫塾の「社会的使命」「ミッション」「存在意義」は何ですか。

*開倫塾は、何のために存在するのか、その社会的使命、ミッションは何か。

A : (1)その第1は、塾生の「成功の実現」に貢献すること。

- ①開倫塾では、「学力」を、「自分から進んで学ぶ力」「主体的に学ぶ力」と「定義」。
- ②「自己学習能力の育成」を教育目標とする。
- ③「主体的に学ぶ力」「自己学習能力」を身に着けることは、「多様な選択肢のある人生を歩むこと」、「人生の成功」に結びつく。
- ④「よく生きること」に役立つと考える。

(2)その第2は、「地域の教育力向上」に役立つこと。

- ①「正常に機能する社会の形成」
- ②「持続可能な社会の形成」
- ③このためには、「主体的に学ぶ力」「自己学習能力」を身に着けることが、社会のメンバーに求められる。

(3)①開倫塾の発展は、塾生の「成功の実現」と「地域の教育力向上」に直結。

- ②このような開倫塾を目指し、2019年も、塾生、保護者、地域社会、ビジネスパートナー、そして何よりも社員の皆様とともに、理想に燃えた開倫塾づくりを行う。
- ③2019年度は、開倫塾「第2創業」の3年目、総仕上げの年。「全塾生、第1志望校合格」「全塾生、学校成績大幅アップ」を実現する「本格的進学塾」としての「社会的使命」を果たしたい。

Q 1 : <開倫塾の経営計画>…企業は「経営計画」に基づき、経営。

開倫塾の経営計画は何ですか。

A : 開倫塾は、「長期経営計画」(9年間)に基づき「中期経営計画」(3年間)を策定、それらを「短期経営計画」(1年間、四半期間、1か月間、週間、毎日の行動計画)におとしこみ、すべての経営を行う。

Q 2 : <開倫塾の長期経営計画>

開倫塾の長期経営計画は何ですか。

A : (1)<「長期経営計画」の期間>

①開倫塾は、2014年度から2022年度までの9年間の「長期経営計画」に基づき経営を行う。

②本年度2019年度は、9年間の「長期経営計画」の5年目の「年度」。

*なお、開倫塾は、毎年4月から翌年3月までの1年間を「1年度」として、「年度制」となる。すべての経営を「年度制」で行う。

*開倫塾では原則「年号」を用いず、「西暦」で年度表示する。

③この2014年度からスタートした9年間の「長期経営計画」は、2011年度から2013年度まで3年間かけて行った調査・研究に基づき策定。

(2)<「長期経営計画」策定の目的>

現在の「長期経営計画」の目的は、「2020年度からの教育大改革(大学入試改革と、学習指導要領改革)を迎え撃つ」と、「3ヶタ校舎(100校舎突破)に耐えられるしくみづくり」。

①大学の大量化・グローバル化、高大接続などに伴い、2020年度より、「大学入試改革」「高等教育改革」が大幅に加速。

*その中心は、「英語の4技能」(英語を「読み」、「聞き」、「話す」、「書く」)の、「同一配点」。英語を「話す」「書く」の技能の評価が新たに大学入試に加わる。

②また、2020年度より、「学習指導要領改革」により小・中・高校での教科内容が大幅変更(「新学習指導要領」)。

③この2つの「教育大改革」の中心は、事前の「調べ学習」に基づく「反転授業」・「アクティブラーニング」。

④2020年度からの「教育大改革」の背景となる基本能力は、「主体的に学ぶ能力」「自己学習能力」。この育成が、学習塾・予備校を含むすべての教育機関に求められる。

⑤開倫塾では、この「2020年度からの教育大改革を迎え撃つ」を、「長期経営計画」の中心の目的・取り組みテーマとする。

⑥これに加え、「規模拡大」と「新規事業への参入」、「3ヶタ校舎に耐えられるしくみづくり」を行うため、絶えざる「イノベーション」と「プロセスの標準化」に取り組む。

⑦この2014年度から2022年度までの9年間の「長期経営計画」は、2018年10月に「折り返し点」を迎えた。

⑧本年度2019年度は「長期経営計画」の第5年目の年。これから4年間で開倫塾の「長期経営

計画」を成し遂げる極めて重要な年度。

(3) <「次期長期経営計画」の策定>

- ①次の「長期経営計画」の期間は、2023年度から2031年度までの9年間とする。
- ②そこで、2020年度から2022年度までの3年間をかけ、次期「長期経営計画」の具体案を策定(PLAN)し、2023年度に入った瞬間からその実現(DO—CHECK—ACTION)に向け、開倫塾は全組織を挙げてフル稼働をスタート。
*そこで、2019年度は、その「準備の準備」年度とする。
- ③ところで、今から10年後の2029年10月には、開倫塾「創業50周年」を迎える。
- ④そこで、2023年度からの9年間は、開倫塾は「本格的進学塾」として、「創業50周年」を迎えるにふさわしい「価値・意味・秩序」のある9年間を目指す。
- ⑤具体的には、次の9年間は、塾生数1万名の「本格的進学塾」としての国際競争力を強化し、柔軟性と強靭性を兼ね備えた、地域に根差す「中堅企業」を目指す。

Q3 : <開倫塾の中期経営計画>

開倫塾の「中期経営計画」は何ですか。

A : 2014年度からの9年間を、3年ごとに分け、第1期、第2期、第3期の「中期経営計画」を策定。

(1) 「第1期中期経営計画」

- ①2014年度から2016年度までの3か年。
- ②「長期経営計画の準備 (PLAN) の期間」と「定義」。
- ③調査・研究に基づき、立地調査、業態開発からスタートし、しくみづくり、人材育成システム構築等、様々な準備を行った。

(2) 「第2期中期経営計画」

- ①2017年度から2019年度までの3か年。
 - ②「長期経営計画の実行 (DO) の期間」と「定義」。
 - ③この3年間を開倫塾の「第2創業」と「定義」。
 - ④「新コースカリキュラムの開発」
 - ⑤「新業態の開発」
 - ⑥「既存事業の規模拡大」
 - ⑦「新規事業への参入」
- これらを実行することを決定、実行中。

(3) 「第3期中期経営計画」

- ①2019年度から2021年度までの3か年。
- ②「長期経営計画の検証 (CHECK) と修正 (ACTION) により第2創業の完成の期間」と「定義」。「本格的進学塾」としての実績と「中堅企業」としての実績を出す期間とする。
- ③2023年度から2031年度までの9か年の「次期長期経営計画 (PLAN)」の策定の期間とする。
*現在の長期経営計画の「検証 (CHECK) と修正 (ACTION)」と同時に、次期長期経営計画の「計画 (PLAN)」を並行して行う。「守成」と「創業」という最も困難な作業を同時並行して行う、やりがいと希望、緊張感あふれる年間となる。

Q 4 : <開倫塾の「第2創業」>

開倫塾の「第2創業」とは何ですか。

A : ①「新コースカリキュラム」と「新業態」の開発、②「規模拡大」、③「新規事業」の3つが、「第2創業」の内容。

(1)「新コースカリキュラム」と「新業態」の開発の中心は、「個別指導」への本格参入と「映像授業」の本格導入。

①セミナーと個別の併用(ハイブリット)校の機能を強化すると同時に、「個別指導専門校」を大幅に増加。

②遠隔授業による「英語を話す訓練」(EST)、「中学理社」や「ブロードバンド予備校」などの「映像授業」を2019年度より本格的に導入。

③これらに伴い、「業態変更」に積極的に挑戦。

(2)<「第2創業」としての新校舎開校>

「規模拡大」の中心は、「東京川の手地区への進出」。

①2017年4月に、茨城ブロックに真壁校を開校

②2017年6月に、東京墨田ブロックに4校舎開校

③2017年11月に、東京荒川ブロックに5校舎開校

④2018年1月に、東京都荒川区に開倫塾東京本部を開設

⑤2018年2月に、東京葛飾ブロックに10校舎、墨田ブロックに1校舎開校

⑥2018年6月に、東京足立ブロックに11校舎開校

⑦2018年10月に、栃木県足利市の足利本校をJR足利駅前に移転開校

*このように「第2創業」の規模拡大として、2017年4月から2018年10月までの1年半の短期間に34拠点を新規開設。

(3)「新規事業」として「日本語教育サービス」に新規参入。

①日本の高等教育機関に進学を希望する留学生を対象とする「開倫塾日本語学校」を、2019年4月に開校。

②外国から来られた日本在住の、小学生・中学生・高校生を対象とする「教科・受験日本語学習サポートコース」を、2019年1月に開講。

*開倫塾大泉校と本部校で、2019年1月からスタート。

③日本在住の外国人就業者の皆様を対象に「仕事日本語、資格試験日本語コース」を、順次開講。

④1~2週間の海外からの「短期留学コース」を、2019年4月からスタート。

⑤開倫塾は「日本語コース」を中心に、順次、国内外の提携先を開発、海外展開。

⑥政府の政策変更で、2019年度から増加すると予想される日本で働く外国人への日本語指導を担当する、「日本語の先生」育成コースを開講し、地域社会のニーズに応える。

<2029年の開倫塾創業50周年までに、アフリカ54か国で「開倫塾日本語コース」の開講を目指す。

>

Q5：＜「第2創業」の目的・基本精神・あいことば＞

開倫塾の「第2創業」の「目的」と「基本精神」、「あいことば」は何ですか。

- A：(1)開倫塾「第2創業」の「目的」は、開倫塾の教育目標である「自己学習能力の育成」「多様な選択肢のある人生を歩むことに貢献」「地域の教育力向上に貢献」する開倫塾を、国際競争力、柔軟性、強靱性、持続可能性を持つ「中堅企業」とすること。
- (2)開倫塾「第2創業」の「基本精神」は、絶えざる「イノベーション」と、あくなき「プロセスの標準化」への取り組み。
- ①「イノベーション」とは「刷新」。様々なものを新しく結合（新結合）させ、今までにない新たな世界を創り出す。
 - ②「イノベーション」の担い手は、「イノベーター」「企業家」。その精神は、「企業家精神」。
 - ③「第2創業」の期間中に、100校舎（3桁校舎）以上の運営に耐えられる「プロセスの標準化」にチャレンジ。
 - ④「バラツキ」や「異常値」、「異常な状態」、更には「事件・事故」の発生を、事前に抑止する「ベストプラクティスの標準化」で、「高品質の教育サービス」の継続的提供を行うことが、「プロセスの標準化」。
- (3)開倫塾「第2創業のあいことば」は、3つ。
- ①その第1は、「CHALLENGE」（チャレンジ）。
* 「失敗を恐れない」「失敗を責めない。但し、失敗から学ぶ」
 - ②その第2は、「FAST」（ファスト）。
* 「SPEED」、「速さが第1」
 - ③その第3は、「FORWARD LOOKING」（フォワード・ルッキング）。
* 「先を読み続ける」「段取り八分」「万全の準備」
- (4)①「第2創業」の最大課題は、「コースカリキュラム開発」、「新業態開発」、「規模拡大」、「新規参入」などを担う「人材採用」と「能力強化」。
- ②開倫塾の全社員一人一人の皆様の「新しい時代に対応するスキル向上」が欠かせない。
 - ③「人材の採用」と「人材育成」こそ、「第2創業」の最重要課題。

以上を成し遂げる取り組みこそが、「卓越した業績（Performance Excellence）」を目指した開倫塾のイノベーション、挑戦。

（ 2018年12月25日22時30分
2019年1月7日11時35分改訂 ）