



卓越した業績(Performance Excellence)を目指して
- 教育機関としての経営品質向上とは -

作新学院高等学校 2009年3月12日(木)

教職員研修会発表資料 16:00 ~ 17:30

株式会社 開倫塾

代表取締役社長 林 明夫

1. はじめに

(1) 自己紹介 - 現在の活動とその社会的使命 -

株式会社 開倫塾 代表取締役社長

マニー株式会社(ジャスダックJストック、手術用縫合針製造) 社外取締役

栃木県社会教育委員(栃木県教育委員会)

宇都宮大学大学院工学研究科客員教授(情報工学特論担当)

宇都宮大学懇談会 委員

学校法人 友朋学園、東日本高等学院 評議員

佐野短期大学講師(教員実践特別講座)

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

社団法人 栃木県生産性本部 理事

社団法人 栃木県経済同友会 幹事、社会貢献活動推進委員会 副委員長

社団法人 経済同友会(東京 幹事)

- ・ 同友クラブ理事
- ・ 対内直接投資促進委員会 副委員長
- ・ 学校と企業・経営者の交流活動推進委員会 運営委員

開倫ユネスコ協会 会長、開倫研究所 所長、教育経営品質研究会 主宰

OECD IMHE(高等教育管理)プログラムメンバー

日本教師教育学会 会員

CRT ラジオ栃木放送「開倫塾の時間」毎週土曜日午前 9:15 ~ 9:25 担当(22 年目)

読売新聞栃木版コラム「とちぎ寸言」担当

東京都墨田区教育委員会すみだ教育研究所 客員研究員

* 1つ1つの団体・活動には、各々その「社会的使命(mission ミッション)」がある。与えられた役割を果たすことで各団体の「社会的使命(mission)」の達成に少しでも貢献することが私の社会的使命。

(2) 本日の研修の目的

参加者のお一人お一人の仕事を通じての「人生の成功」と、作新学院高等学校の生徒の教育を通じての「持続可能な社会の形成」、最終的には作新学院の持続的発展に少しでも貢献すること。

できるだけゆっくと具体的にお話させていただきますので、どうかゆっくとお聴き下さい。

わかりにくい点があるときは、話の途中でも御遠慮なく御質問下さい。

2. 卓越した業績(Performance Excellence パフォーマンス・エクセレンス)を目指して

- 教育機関としての経営品質向上とは -

(1) 経営とは営みを経て目的・目標を達成すること

(2) 開倫塾の経営理念

顧客本位 - 顧客の「成功の実現」を目指して

(ア) 顧客とは { ⑦塾生
①保護者
⑦地域社会

(イ) マーケティングの 4P と顧客にとっての意味

| マーケティングの 4P | 顧客にとっての意味 |
|---------------------|--------------------------|
| Product (製品・サービス) | Solution (問題解決) |
| Price (価格) | Cost (負担) |
| Place (場所) | Convenience (利便性) |
| Promotion (販売促進・広告) | Communication(コミュニケーション) |

- ・ 問題解決にならないければ顧客にとって意味がない。
- ・ 価格が高すぎれば顧客の負担が多すぎて、購買の対象にならない。
- ・ 提供する場所が不便なら顧客にとって意味がない。
- ・ 広告宣伝は顧客とのコミュニケーションにならないければものやサービスは売れない。

(ウ) 顧客満足(CS)と顧客不満足

- ・ 顧客満足は継続 { 新規入塾者増
塾生数増 } に直結
- ・ 顧客不満足は不継続(休・退塾) { 新規入塾者減
塾生数減少
校舎閉鎖 } に直結

{ 「クレーム対応」

{ 「退塾者サーベイ」(退塾 3 か月後、保護者に TEL をさせて頂き、退塾に至った本当の理由をお聴かせ頂く。サーベイ担当者は毎月研究会を開催し、「塾長への勧告書(Advisory Report)」を提出する。)

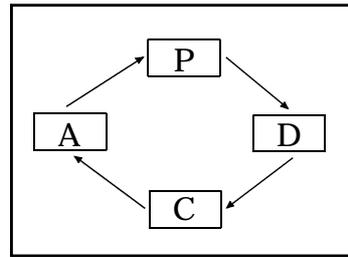
独自能力 - 戦略的意思決定に基づき P D C A をまわすこと -

(ア) 「戦略的意思決定」とは

- ・ 企業は原則倒産・校舎は原則閉鎖
- ・ 戦略的な意思決定を行いつつなければ一気に校舎閉鎖・企業倒産に至る。
- ・ 何をやり、何をやらないかを明確にすること
- ・ 「トレードオフ」(やらないことを明確にすること)

(イ)「P D C A」とは

- ・P(Plan プラン、計画)
- ・D(Do ドウ、実行)
- ・C(Check チェック、検証)
- ・A(Action アクション、修正)



(ウ)その前提

- ・因果関係(どのような行為をすればどのような結果になるか、どのような行為をしなければどのような結果になるか、ものごとの原因と結果の関係)を自分の「事業領域」について知る努力を続け、知識・情報・技術を蓄積し続けること。その方法が「競合比較(きょうごうひかく)」と「ベストプラクティスのベンチマーキング」。
- ・「競合比較」...直接の競争相手の成功事例を素直に学ぶこと
- ・「ベストプラクティスのベンチマーキング」...最良の実践例を素直に学ぶこと
 - 「社内のベストプラクティスのベンチマーキング」
 - 「同業他社のベストプラクティスのベンチマーキング」
 - 「異業種のベストプラクティスのベンチマーキング」

(エ)昨年のように今年があり、今年のように来年があると、何もしていないでいると再来年はない。

「問題点の先送り」は許されないのが民間企業。厳しい経済状況の下、問題点を放置し、先送りすると「企業は原則倒産」、「学習塾の校舎は原則閉鎖」。

- ・「観察」...「何が問題か」(問題点の発見)
- ・「分析」...「本当の原因は何か」(原因の推定)
- ・「判断」...「とりあえずどうするか」(応急措置)
(問題解決)「2～3年かけてどうするか」(システム変更、制度改革)

(オ)そこで、「耳に痛いことを言う人は尊い。言論は自由。決定は責任者が一人で行う。」という意思決定のシステムを導入している。

- ・但し、責任者は意思決定に至ったプロセスをわかりやすくメンバーに説明する責任がある。(accountability アカウンタビリティ説明責任)

* 批判する場合は、事実に基づいた問題点の指摘をていねいな言葉遣いで。その前提は「情報の共有化」と「暗黙知の共有化」。

(カ)「競合比較」「社内、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」を積み重ねながら因果関係(どのような原因となることをすれば、どのような結果をもたらすかの関係)を知り、「観察」「分析」「判断」をすることで「P」「D」「C」「A」をまわす基礎的能力が身に付く。

但し、何もやっていない場合には、「選択」と「集中」を徹底するだけで成果がすぐ出る場合が多い。

(キ)《注意》学習したことはすぐに全面展開しないこと。「実験」と「修正」を繰り返してから全面展開をすること。

* 「何もしない」では、一步も進まず「校舎閉鎖」、「企業倒産」に至ることが多い。数少ない資源をどう最大活用するかが最大のテーマとなる。

(ク)目標達成のために本年度の目標が達成できた場合には、新年度は本年度行ったことを少しずつ「改善」することで、卓越した業績に新年度は近づける場合が多い。しかし、本年度の目標が達成できなかった場合には、本年度と同じやり方で新年度も行ったら目標は新年度も達成できない可能性が極めて高い。ではどうするか。やり方を「ガラッ」と変えるしかない。どのようにやり方を変えたらよいか。「競合比較」と「ベンチマーク」に基づき、「P D C A」を徹底することが求められる。

社員重視 - empowerment エンパワーメント -

(ア)能力強化 - すべての研修は「能力強化」のため -

(イ)権限委譲 - 能力の強化が果たせたら権限を委譲 -

(ウ)生産性向上 - 生産性が低すぎると校舎は閉鎖に追い込まれる -

(エ)Decent Work(ディーセントワーク 働きがいのある人間らしい仕事)の実現

- ・生活できるだけの収入
- ・仕事を通じて自己実現すること

(オ)employability(エンプロイアビリティ) 雇用される能力を身に付ける

- ・経営幹部としてのエンプロイアビリティ
- ・マネジャーとしてのエンプロイアビリティ
- ・一般社員としてのエンプロイアビリティ

社会との調和 - 企業としての社会的責任(CSR)を果たし、よき企業市民として活動する -

(ア)法令遵守

(イ)社会貢献活動の推進

(3)開倫塾の教育目標

| | |
|---------------------------------|---|
| 開倫塾の教育目標 | OECD・PISA 調査の前提となる学力観であるキー・コンピテンシー |
| 高い倫理 | 自律的に活動する能力 |
| 高い学力 | 道具(知識・情報・技術)を相互作用的に用いる能力 |
| 高い国際理解 | 多様な集団で行動する能力 |
| 自己学習能力の育成 「学習の3段階理論」を身に付けること | <前提条件> * Learning To Learn(ラーニング・トゥ・ラーン)学び方を学ぶ能力 * 読書による熟慮・熟考・省察する力 『新聞を読んで考える力』 |

<御参考>

「学習の3段階理論」とは

(学習には3つの段階がある。各段階に分けてそれぞれの学習方法を身に付けること。)

1. 「理解」(授業や自習で「うんなるほど」とわかること。)

- (1) 欠席、遅刻、早退、忘れ物、おしゃべり、居眠り、携帯電話、徘徊などがあると「理解」の妨げとなる。
- (2) 「ノートに必要なことをメモすること。ノートを整理すること」「辞書や参考書でよくわからないことを調べ、知ること」は「理解」を促進する。
- (3) 「予習」とは、「わからないことをはっきりさせて問題意識を持って授業に臨むためにするもの」。テキスト、資料集、問題集は自分の力でどんどん「予習」し、自分の力で「理解」できることはどんどん「理解」しよう。「予習」を十分に行い、「理解」できないことを明確にして授業に臨もう。

2. 「定着」とは、「一度うんなるほどと理解したこと」を身に付けること。

- (1) 「音読練習」で理解した内容をスラスラ口をついて言えるまでにすること。(「暗誦」できるようにしよう)
- (2) 「書き取り練習」でスラスラ言えるようになった内容を楷書で正確に書けるまでにすること。(「暗記」できるまでにしよう)
- (3) 「計算・問題練習」で解き方やなぜそうなるかを「理解」した計算や問題は、見た瞬間に条件反射でパッと正解が出せるまでにすること。
- (4) 「音読練習」「書き取り練習」「計算・問題練習」を、開倫塾では「定着のための3大練習」と言う。この練習を欠くと、いくら「理解」したと思っても記憶の痕跡があまり残らないために「うる覚え」、「忘却」してしまうことが多い。
- (5) 「テスト」で一定の点数を取り、実生活で役立てるためには「定着」のための具体的作業、つまり「3大練習」が欠かせない。

3. 「応用」とは、「理解」「定着したことを具体的に活用できること」。

- (1) 「定期試験で満点が取れること」、「希望する学校への入試や資格試験で合格点が取れること」
実際の社会生活で活用できること。
- (2) 「テストで得点」するためには、「過去問」(その試験で過去に出題された問題)を5～10回繰り返しやるのが最も効果的。「間違った問題」を研究し、「理解」不足か、「定着」不足か、「問題練習」不足か、その誤答に至った原因を分析(誤答分析)した上で、不足する学習段階を補うこと。
- (3) この「学習の3段階理論」は、「授業」や「予習」・「復習」で「理解」し、「復習」で「定着」を図り、「授業」や「自習」「社会」で「応用」力を身に付けるというもの。
- (4) 「授業」以外の「予習」「復習」「自習」は一人で行うべきもの。最大の問題は、一人で家庭では机に向かって勉強する「能力」が身に付いていない場合。そこで、開倫塾はじめ多くの学習塾・予備校では、「空いている教室」や「スペース」を自習室(自修室)として無料で開放。教職員

が勤務している時間、自習(自修)の機会を提供。

但し、ルールを設け、おしゃべり、飲食、携帯電話、居眠りなど自習以外は一切禁止。

(5)自習スペースがない場合にはどうするか。例えば、小学生を教えている時間に、中学3年の受験生を教室の後方に黒板と反対を向けて着席させて自習をさせるベテランの先生も多数存在する。

(6)この「学習の3段階理論」を自分なりに身に付けた上で、自学自習をする時間が長ければ長いほど、成績は向上することが多い。学校や開倫塾での「授業」を受講しただけでは、あまり成績は上昇しないことは冷徹な事実。

(4)開倫塾の経営方針

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

(5)開倫塾の行動目標

教え方日本一

(ア)教育の成果を決定する要因

- ・本人の自覚
- ・教師の力量

(イ)本人の自覚を促すために

- ・各学期および各講習会の最初と最後の授業では、始業式、終業式を1時間ずつ行い、「本人の自覚」を促すと同時に、「学び方を学ぶ」スキルを伝授する。
- ・授業中は、毎回3分間、「武者語り」として同上の話をする。

(ウ)教師の力量向上のために

- ・本人の自覚を促すことも「教師の力量」
- ・どんなベテランでも必ず授業毎に「レッスン・プラン」を作成する。
- ・「レッスン・プラン」で毎回の「授業の設計」を行う。
- ・塾生の発言内容もメモし続け、後で励ます材料とする。
- ・授業後は、レッスン・プランに「リフレクション・省察」したことをメモし続け、授業改善に役立てる。
- ・レッスン・プランは「教師としての成長の記録」。
- ・レッスン・プランなしの授業は、開倫塾では授業として認めない。

(エ)「模擬授業」は、授業の力量向上に役立つ

- ・毎回授業前の「一人模擬授業」を行うこと。
- ・「第4回全国模擬授業大会」を、栃木県民の日の行事として2009年6月7日(日)足利市内で開催。
- ・「教え方日本一」を競うもの。是非御参加、御見学を。

塾生数北関東一

(ア)栃木県内にまずは50校舎開校したい。

(イ)栃木県内が終了したら、群馬県・茨城県・東京都の川の手地区でも開校を予定する。

(ウ)2009年度より、セミナー授業の他に個別指導授業も全校舎で開講する。

(エ)学習塾以外にも、コミュニティ・カレッジも計画中。

(6)開倫塾の社会的使命

「人生における成功の実現」に貢献すること

「持続可能な社会の形成」に貢献すること

(7)開倫塾の業務

教育業務

募集業務

基本業務

(8)開倫塾の絶対禁止事項

セクシズム(男女差別)

エイジズム(年齢差別)

レイシズム(出身による差別)

夜 11 時以降の勤務

法令違反行為

3. おわりに - 私の好きな言葉 -

(1)ブルドック魂(食いついたら離すな)

...山辺中学校 岡田忠治先生

(2) 練習で泣いて、試合で笑え

自他共栄(自分も他人も共に栄えよう)

...山辺中学校 椎名弘先生

(3)一所懸命(一つの所で命を懸けるくらい熱心にものごとに取り組もう)

...足利高校マラソン大会

(4)独立自尊

...福沢諭吉先生

(5)注意一秒、ケガ一生

...宮沢浩一先生

(6)法律を学んだ者は、常に最悪の事態を予想して行動せよ

...峯村光郎先生

(7) 会った人は皆友達

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

捨てなければ得られない

人生逃げ場なし

...京都一燈園、石川洋先生

(8)一生勉強、一生青春

...相田みつを先生

(9)教育ある人とは、一生勉強し続ける人

...ドラッカー先生

(10)いつまでも若々しく生きる

...中村天風先生

(11)健康第一(心の健康、身体の健康)

以上

御清聴を感謝申し上げます。

—2009年3月10日記—