

サービス産業としての生産性向上を目指して
- 開倫塾の取り組みとは -

開倫塾
塾長 林 明夫

<サービスの概要>

Q1. 開倫塾のサービスの事業概要、提供しているサービスの内容は何ですか。

A (林明夫。以下省略)

(1)小学生・中学生・高校生を対象とした補習教育と上級学校進学にあたっての受験指導を中心とした教育サービスを行う学習塾が、サービスの内容です。

(2)1979年に栃木県足利市で創業し、1984年に株式会社開倫塾として法人化。現在は栃木県を中心に群馬県、茨城県にも校舎を展開。48校舎。塾生は昨年度ピーク時で6656名。教職員数350名。

<サービスに対する基本的な考え方(サービスコンセプト)>

Q2. 開倫塾の教育サービスの特徴は何ですか。どのような教育サービスを目指していますか。

A (1)開倫塾の提供するのは、小学生・中学生・高校生への教育サービスです。小学生・中学生・高校生は学校での教育を受けています。学校教育と学習塾での教育サービスの関係について、開倫塾では、教育の主流(メイン・ストリーム)は学校教育と考えます。また、学習塾は、学校教育で不足する教育を補うことが教育サービスの内容と考えます。開倫塾の教育サービスの特徴は、学校教育の不足する部分を補うこと、ただ補うのではなく徹底的に補うことが特徴と言えます。

開倫塾では、一人ひとりの塾生が進学したい学校を「一流校」と定義しています。偏差値の高い塾生はもちろん、偏差値のあまり高くない塾生であっても「一流校」はあります。一人ひとりの「一流校」合格を徹底的に支援することが、開倫塾の教育サービスの特徴です。

(2)開倫塾の目指すのは、「教え方日本一」の教育サービスです。「教え方日本一」を目指すことで、「塾生数北関東一」を目指しています。開倫塾では、「教育の質」を「カリキュラムの質」「先生(教師)の質」「マネジメントの質」と考えます。また、「教育成果を決定する要因」を「本人(塾生)の自覚」と「先生(教師)の力量」と考えます。そこで、カリキュラム開発、先生と事務職員のエンパワーメント(能力強化と権限委譲)、塾長・部長・ブロック長・地区長・校長・副校長・講師・事務職員等すべての教職員のスクール・マネジメント能力強化を絶えず行っております。

また、「北関東のすべての自治体に開倫塾の教育サービスを」を合い言葉に、人口2万人以上の自治体に開倫塾を展開。学習塾を選択する際には開倫塾という選択肢を顧客である塾生・保護者・地域社会の皆様にお持ち頂けることを目指しています。栃木県のほぼ全域に開倫塾の展開ができつつありますので、群馬県、茨城県への全面展開で、地方分権改革の「道州制」導入後の「北関東州、塾生数1」を目指しています。

<教育サービス事業を行う上での課題>

Q3. 開倫塾の経営環境と生産性向上に向けて取り組んできた経営課題は何ですか。

A (1) 学習塾は規制がゼロですので、参入障壁は全くありません。業界の構造として新規参入業者は絶えず出現、買い手である児童・生徒・保護者は学習塾の教育サービスを購入するに際しては厳しい比較購買(必ず複数の学習塾を徹底的に調査・研究し尽くしてからの入塾と、不満足な場合には即退塾)を行うため、買い手の交渉力は極めて強いと言えます。

また、学習塾に代わる教育サービスである通信添削指導、衛星を使用した学習指導、コンピュータを使用した学習指導、家庭教師、集団指導の他にを行う個別指導、公立学校が行う放課後子ども教室、各種の習い事、スポーツクラブなど代替えサービスの脅威は極めて強い業界であります。

ただし、教材や模擬試験の供給業者については、同様に参入障壁ゼロのため激しい競争にさらされているので供給業者の売り手の交渉力が学習塾の脅威となっているとは認められません。

最も激しい競争は、学習塾の同業者間の競争であります。各自治体の小学生・中学生・高校生的人数は限定され、少子化のために人数は減少しつつある自治体が大半であります。どんどん減少しつつある児童・生徒を参入障壁ゼロの状況で募集する学習塾業界は、見方によっては「衰退業界」とも言えます。

さらに、世界的不況、超円高のために生じた雇用不安(栃木県をはじめとする北関東は輸出主導型の製造業への就業人口が多いため)、残業代や賃金ダウンのための超買い控え、デフレのための値下げ合戦などが当地の学習塾にも襲いかかって、塾生募集は困難を極める状況に突入したと言える状況にあります。

(2) ただし、デフレのために不動産価格(テナント料等も)は下落し続け、失業率上昇・有効求人倍率の大幅低下のために優秀な人材の採用が可能となり、また、就職難のために中途退社が激減、リテンションが以前と比べ容易になりました。

体制(会社らしい仕組みづくり)さえ整えば、人材難のために本格的に取り組むことのできなかった北関東における私立中学入試、個別指導、高校生への指導、検定試験対策講座(英検、トイック、数検、漢検、言語力検定)、コンピュータを使用した指導などにも参入が可能となり、垂直拡大が可能となります。多くの地域で開倫塾は地域 1 ないし 2 ですので、マーケットリーダーとしての戦略やチャレンジャーとしての戦略が取れる市場地位(マーケットポジション)にあります。

また、マネジメントの体制が整いつつありますので、不動産価格の下落と有効求人倍率の低下を活用して面的拡大(水平拡大)も可能な時期に突入しました。

現在のデフレは、学習塾業界、とりわけ開倫塾にとって最大のビジネスチャンスと言えます。

(3) 学習塾の生産性は、校舎単位の収益および 1 クラス単位の収益で決定されます。売上が多くても、専任社員が多かったり不動産費や広告宣伝費が多ければ、赤字校舎にすぐ転落します。

1 クラス平均人数を赤字にならない範囲にまでいかに上昇させるか、上昇させた範囲でいかに学習効果を生み出すことができるか。月謝は、各学習塾が自由に決定しますので、いかに競合塾よりも安い月謝で教育サービスを提供できるかも重要です。

校舎の立地と設計、教室の設計、教材の選定、補助教材の開発、カリキュラム、テストの開発、先生の採用・研修・配置・処遇・評価、価格設定、広告宣伝等「マーケティングの 4P」を顧客である塾生・保護者・地域社会の立場でいかに考え、組み合わせるか(ミックスさせるか)が最大の取り組み課題となります。

開倫塾では、「顧客」を塾生、保護者、地域社会と定義し、「経営の基本理念」として「顧客本位」、「独自能力」、「社員重視」、「社会との調和」を掲げています。

<教育サービス業務改善(生産性向上)の取り組み>

Q 4 . 開倫塾で取り組んでいる教育サービス業務改善(生産性向上)の具体的な取り組みは何ですか。

A (1) 学習塾にとっての生産性は、1 クラス平均人数や校舎の塾生数が最も重要です。そこで開倫塾では、教育サービス業務を「教育業務(教えること)」、「募集業務(塾生を新たに募集すること、現在の塾生を退塾させないこと)」、「基本業務(以外の業務すべて)」の3つに分類。募集業務を業務の第2に掲げ、「新規塾生の募集」と「現在の塾生を退塾させないこと(退塾防止)」で生産性向上を図っています。

(2) もちろん、一定数の塾生が1クラスに在籍しても、学習効果が全塾生にもたらされる取り組みは「カリキュラムの質」の向上、「先生の質」の向上の観点から行っております。退塾は顧客不満足から生じるもの(転居を除いて)と考え、その真の原因を推測し、二度と同じ失敗・過ちを繰り返さないために「退塾者サーベイ(調査)」を退塾3か月後に塾長室のベテラン職員が電話で保護者に実施。その結果をもちより、担当者が毎月1回3時間の会議を実施。塾長に対する勧告書(Advisory Report アドバイザー・レポート)を策定。塾長は全文を全校長にフィードバック。絶えず塾をあげて省察(リフレクション)する仕組みを継続。塾生の継続率の高い、退塾率の少ない校舎の校長は、全校長の前で社内ベストプラクティスのベンチマークとして取り組みの経緯を発表。「暗黙知の共有化」を図っています。塾長はじめ幹部職員は、毎週1回以上は同業他社のベストプラクティスのベンチマークを実施。その中心の1つは、魅力のある「コース、カリキュラムの設定」と「退塾防止」であります。

(3) 「新規塾生の募集」についても、開倫塾内のベストプラクティス、同業他社のベストプラクティス、異業種のベストプラクティス、競合他塾の競合比較を徹底的に行った上で、開倫塾の独自の方法、各校舎独自の募集方法を絶えず開発しております。

(4) 塾生募集の仕組み、退塾防止の仕組みの見直しは、新年度がスタートするとすぐに取りかかり1学期中に終え、夏休みから2学期にかけて行う次年度の基本方針の策定作業に役立てております。

<顧客ニーズと市場環境の把握の仕方>

Q 5 . 顧客ニーズへの開倫塾の教育サービスの反映のさせ方をお聞きしたい。開倫塾の教育サービスと競合する他社(競争相手)との関係等もお聞きしたい。

A (1) 世界経済、日本経済、地域経済の状況把握、世界の教育制度、日本の教育制度、地域の教育制度の把握、世界、日本、地域の大学・高校・中学校・小学校の状況把握、大学入試、高校入試、私立中入試の状況把握、同業他社で株式上場、店頭公開している会社の状況把握、未上場の同業他社で全国各地域で展開している中堅塾の状況把握、地域に根ざした学習塾の状況把握、開倫塾の展開している地域の競合他塾の状況把握 etc . を綿密に調査・研究した上で、開倫塾の教育サービスに反映させています。とりわけ、「競合比較」と「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」を徹底的に行った上で、それをできるだけ簡単な形で開倫塾の既存校で「実験」。今までやっていたこととの誤差を見、比較をしながら、更に、実験を繰り返しながら導入を検討。マニュアルの作成、修正をしながら、全教職員に研修会を通じて浸透させ、スキルの定着を図る。同時に、塾生・保護者・地域社会への広告・宣伝活動を通じて履修者を少しずつ増やし、100%履修を目指す。

(2) 時代に合わないコース・カリキュラムはスクラップ、塾生数が減り続ける校舎はスクラップすることも勇気を持って行います。(毎月1回来塾するCAP 公認会計士のアドバイスが大きい)

(3) 最も塾生や保護者が困っていることは「受験生としての自覚」が欠如すること。「学習者としての自覚」が欠如すること。「どのように勉強してよいかわからない」こと。そこで開倫塾では「塾生の受験生としての、また、学習者としての自覚を促す」ための仕組みとして、「武者語り」を導入。

すべての授業時間中に3分以上、また、1学期・2学期・3学期の初日と最終日、春期・夏期・冬期の年3回の講習会の初日と最終日、お盆特訓や正月特訓・英検コースなどオプションコースの初日と最終日には各々1時間の「武者語り」をすることが、全校長、全講師の義務事項となっております。何のために学ぶのか、人生とは何か、何のために働くのか、何のために進学するのか、進学して何を学ぶのか、勉強はどのように行ったらよいのか、「学習の3段階理論」とは何か、読書の仕方、新聞の読み方、躰(しつけ)を身につけるにはどうしたらよいかなどを、塾生の反応を見ながら自由に熱く語るのが「武者語り」。

「武者語り」をするに際しては、必ず語る内容をメモにまとめ、すべて暗記してから語り、授業後、その反省点を朱書し、ファイル。大切なことは繰り返し「武者語り」すると同時に、塾内に掲示したり校舎通信に掲載。開倫塾内でも「武者語り」のベストプラクティスのベンチマーキング会も実施。

何を語ってよいかわからない開倫塾の先生のために、開倫塾のホームページの中に林明夫のコーナーを設置。塾長が過去に語り、また、書き記した内容をOCW(オープン・コース・ウェア)の形で公表。(この「武者語り」は他塾や他の学校、他企業にも広まりつつあります)

(4)「武者語り」は「レッスン・プラン」に入れることを奨励。塾生の状況は絶えず変化するので、開倫塾では、すべての授業はその変化に合わせた「レッスン・プラン」に基づいて行うことを奨励しています(義務事項として)。どのような授業展開をするのか予め考える「授業の設計」図が「レッスン・プラン」。「レッスン・プラン」に基づいて授業をし、授業中の塾生の反応もメモ。授業後は、「レッスン・プラン」に省察(反省)内容を朱書きしてリフレクション。ファイリング。「レッスン・プラン」を先生としての成長の記録とすることを奨励している。

(5)「レッスン・プラン」に基づいて一人で、また、同僚・先輩の先生の前で「模擬授業」することも奨励。全国の学習塾・予備校・学校の先生方をお招きして「全国模擬授業大会」も毎年実施。昨年足利市で実施した第4回大会には350名もの先生方が参加。他塾や全国各地の塾団体で模擬授業大会が流行し始めた。競合他社の先生方も参加。技量(教授技術)を高め合っている。

(6)競合他社はすべてナイス・ライバル(素晴らしい競合相手)。塾長の書いた文章や開倫塾のほとんどの情報はホームページで公表。入塾説明会への参加は自由。全国模擬授業大会への参加も自由。開倫塾で主催する教育経営品質研究会への参加は自由。研修会への参加もほぼ自由。

(7)競合他社ではないが、栃木県の公立学校現職教員を毎年2～3名、3か月間社会体験研修生として開倫塾では10年以上受け入れている(無料)。また、作新学院高等学校からは4名の現職高校教員を研修生として1年間受け入れている(無料)。

<他社との連携・活用した支援システム>

Q6. 開倫塾の業務改善の取り組みや新サービス商品の提供のための他社や支援機構等との業務提携等の状況はどうか。

A ベネッセ「児童英語」やエース-の「e-ドリル」のサービスの提供を受けています。また、メイン教材は学習塾業界の最大教材会社である教育開発研究所と共同開発(全国で開倫塾のみ)。

立地選定については専門のコンサルタントに調査を依頼。その他100以上の団体の会員となり、調査・研究を重ね、その成果に基づいて開倫塾を運営しています。

<今後の取り組みについて>

Q7. 今後の取り組みについてどのようなサービス商品を充実させたいと考えていますか。

A 小中高校生以外にも、大学生や社会人に対する教育サービスや、様々な教育機関に対する支援サービスも展開したく考えます。

以上