

卓越した業績(Performance Excellence)を目指して
—開倫塾の経営品質向上の取り組み—

とちぎMOTプログラム

2012年6月20日(水)

19:00~20:30

宇都宮大学工学部アカデミアホール

株式会社 開倫塾

代表取締役社長 林 明夫

www.kairin.co.jp

講師紹介

- (1)株式会社 開倫塾 代表取締役 社長
- (2)学校法人 有朋学園 有朋高等学院 理事長
- (3)宇都宮大学大学院工学研究科 客員教授
- (4)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
- (5)マニー株式会社(手術用縫合針製造) 顧問・前社外取締役
- (6)栃木県教育委員会 栃木県社会教育委員
- (7)足利市教育委員会 足利市英語教育推進プロジェクト会議 委員
- (8)足利市経済活性化諮問会議 会長
- (9)開倫ユネスコ協会 会長 日本ユネスコ協会連盟 評議員
- (10)公益社団法人 経済同友会(東京) 幹事、サービス産業活性化委員会 副委員長
- (11)公益社団法人 栃木県経済同友会 幹事
- (12)社団法人 栃木県生産性本部 常任理事
- (13)栃木県産業協議会 理事
- (14)全日本大学開放推進機構 理事
- (15)CRT ラジオ 栃木放送「開倫塾の時間」毎週土曜日 9:15～9:25 放送、担当 26年目
- (16)慶應義塾大学法学部法律学科卒業。29歳まで同大学法学部司法研究室研究生。世界銀行研究所とハーバード大学行政大学院国際開発研究所で公共部門の民営化短期集中コース修了

1. はじめに—本講義の目的—

- (1) 株式会社開倫塾の経営品質向上への取り組みを紹介、理解することにより TQM (Total Quality Management) の重要性を認識すると同時に、MOT (技術経営) への橋わたし、展開を開きたい。
- (2) 企業活動はどのようになされているのかの実態を知ることにより、受講者のキャリア形成の支援、キャリア権の実現に役立てたい。
- (3) 「経営とは営みを経て目的・目標を達成すること」という経営の定義の活用実態の理解

2. 株式会社開倫塾の経営品質向上への取り組み— Performance Excellence を目指して—

(1) 企業概要

- ① 1979 年創業、1984 年株式会社設立
- ② 本社 栃木県足利市
- ③ 資本金 8000 万円
- ④ 小中高生指導の学習塾
- ⑤ 栃木県、群馬県、茨城県に 62 校、塾生数 7000 名

(2) 企業理念

① 顧客本位

- (ア) 「顧客」… 「塾生」、「保護者」、「地域社会」
- (イ) 「事業領域(企業ドメイン)」… 「学校教育で不足する教育を補う学習サービス (Learning Services)」

② 独自能力

- (ア) 調査・研究に基づいた経営 (Research Based Management)
- (イ) 「統計的手法の活用」によるサービス品質管理… サービス工学の手法による
 - (i) 「5S (整理、整頓、清掃、清潔、躰… 他から言われなくても自分でできること)」
 - (ii) 「標準化」 (iii) 「日常業務の改善」 (iv) 「戦略的方針管理」 (v) 「ISO29990 ～」
 - (vi) 「シックスシグマ」 (vii) 「デミング賞」 (viii) 「TQM」
 - (ix) 「国家経営品質賞」 (MB 賞… マルコム・ボルドリッジ賞、日本経営品質賞)
- * 「栃木県経営品質賞知事賞」と「ハイサービス日本 300 選」受賞、「ポーター賞」にも挑戦
- (ウ) 競合比較と 3 つのベストプラクティスのベンチマーク (社内、同業他社、異業種)
- (エ) 仮説、検証 (Plan → Do → Check → Action) の上、標準化と顧客価値創造

③ 社員重視

- (ア) エンパワーメント (Empowerment の 2 つの意味… 能力強化と権限委譲)
- (イ) エンプロイアビリティ (Employability 雇用される能力の 3 つの意味… トップマネジメントとしての employability、ミドルマネジメントとしての employability、社員としての employability)
- (ウ) キャリア形成支援… 働く人々の「キャリア権」の尊重

④社会との調和

(ア)法令遵守…

- ・コンプライアンス(Compliance)から、
- ・コーポレートガバナンス(Corporate Governance)重視経営へ
- *ガバナンスのしくみづくり「内部統制(internal control)」と「社外取締役(independent director)」

(イ)社会貢献活動の推進…

- ・「社会的責任経営(CSR Corporate Social Responsibility)」から、
- ・社会の課題解決に貢献する「社会的企業(Social Enterprise)」へ

(3)開倫塾の教育目標と、対応する OECD PISA 調査の根底となる学力観、「キーコンピテンシーズ」の導入

①「高い倫理」 … 「自律的に活動する能力」

②「高い学力」 … 「知識・情報・技術を相互作用的に用いる能力」

③「高い国際理解」 … 「多様な集団で活動する能力」

④「自己学習能力の育成」 … 「学習の学習(Learning To Learn)」、「習い方を習う能力」

* 「読書による思慮深さ」を身につけていること

「新聞を読んで自分で考える力」、「批判的思考能力(critical thinking)」を身につけていること

(4)開倫塾の社会的使命

①「顧客」、「社員」、「ビジネスパートナー」の「成功の実現に貢献すること」

②「地域の教育力の向上」

- ・「正常に機能する社会」、「持続可能な社会」の形成に貢献すること

(5)開倫塾の行動目標

①教え方日本一

(ア)「レスンプラン」に基づいた授業

(イ)「全国模擬授業大会」(2012年5月には第7回全国模擬授業大会・国際大会を開催)

②塾生数北関東一

(ア)各「地域での塾生数No.1」に

(イ)「地域の実情に合った学習サービス」

(6)開倫塾の経営方針

①学ぶに値する塾づくり

(ア)カリキュラム

(イ)テキスト

(ウ)テスト

- ・各々の独自開発

②働くに値する職場づくり

- (ア)絶対的禁止事項(法令違反行為、セクシズム、エイジズム、レイシズム)、
- (イ)メンター制度の導入
- (ウ)85歳過ぎまで働ける職場づくり、出入り自由な職場づくり
- (エ)「キャリア権」の尊重

③倒産しない会社づくり—永続する企業(Visionary Company)を目指す

- (ア)「規律ある人材が、規律ある考えに基づいて、規律ある行動をする」こと
- (イ)自律的な行動ができる人づくりを戦略的に行う
- (ウ)自己資本比率 30%以上

(7)開倫塾の三大業務

- ①教育業務…学校成績の向上、希望校合格(自分の行きたい学校が「一流校」)
- ②募集業務…学力向上を通じた塾生募集
- ③基本業務…カウンセリング(塾生、保護者)、報告・連絡・相談(報連相)

(8)開倫塾の社会貢献活動

- ①開倫教育相談所(問題解決型教育相談)
- ②NGO・NPO活動への支援(開倫ユネスコ協会などの活動支援)
- ③教育経営品質研究会の開催(同業他社、異業種)
- ④栃木刑務所での受刑者の学習支援 etc.

(9)表彰

- ①栃木県経営品質賞、知事賞
- ②ハイサービス日本 300 選

3. 開倫塾の「学習の3段階理論」とは

(1)塾生が最も困っていること・悩んでいることとは…

- ①勉強の仕方がよくわからないこと
- ②やる気にならないこと

③自覚がもてないこと

- ・そこで、効果の上がる学習方法として取りまとめたのが、学習を「理解」「定着」「応用」の3つの段階に分け、それぞれの特性に応じた学習方法を示した「学習の3段階理論」。
- ・自分の不足している項目を補い自分の力で学力の向上を図る能力(自己学習能力の育成)を、開倫塾に在籍する間に身につけてもらいたい。社会に出てからも一生を通して活用してもらいたい。

- ・このことで、「地域の教育力向上」を図りたい。(そのために CRT 栃木放送も 26 年間継続)
以下は、あくまでも参考にしてもらいたい 1 つの考えにすぎない。方法は山ほどある。

(2) 「理解」とは

- ① 「うんなるほどとよくわかること、納得すること、腑(ふ)に落ちること」と定義。
- ② 「理解」の場面は、「授業など他人から教わる場合」と「自学自習、つまり自分で学習する場合」があるので、その各々に分けて「理解」の仕方を考えたい。

③ 「授業」での「理解」の仕方

- ・「授業」は、他人から教わる場面の 1 つの例にすぎない。学校で学んでいる間に、この手法を身につけてもらいたい。後は応用。

- (ア) 授業中は手を机の上に置き、先生の目を見て先生のお話を熱心に聞くこと。
- (イ) 先生が指示した作業やディスカッションなどの活動に積極的に参加すること。
- (ウ) 必要なことはどんどんノートにメモを取ること。(ノートが取れるのも能力)
* 授業後に見やすいようにノートを取ること。

授業後は、その日の授業を振り返り、ノート整理をすること。

- (エ) 忘れ物、遅刻、欠席、早退、授業中のおしゃべり、居眠り、ケータイ、徘徊、近くの人との手紙などのやり取り、ボーッとしていることなど授業以外のことをすることは、「理解」の妨げになるのでしないこと。
- (オ) 質問があったら、先生の許可を得て積極的にすること。

ノートの作り方

(2)重要な 語句や項 目を(1)の 後に記入	(1)授業内容の メモ
(3)最後に重要事項を まとめる	

④ 「自学自習」での「理解」の仕方

- (ア) その日の授業はその日のうちに、先生の授業を思い出しながら教科書や教材、ノートをもう一度読み直すこと。
 - ・ノートは整理し直すこと。(後で学習しやすいように)
 - ・できれば、大事なことは「ノートにまとめる」こと。
 - ・意味のよくわからない、「理解」できない語句や内容は、辞書や各科目の用語集、学年別の参考書を用いて調べること。
 - * それでもわからない、「理解」できないものは、友達に聞いたり先生に質問したりすること。わからないままにしないこと。
 - * これを「復習」という。

(イ) 授業の前に、自分で授業の内容を学習すること。これを「予習」という。予習は次のように行う。

- ・教科書や教材をよく読む。読んでいてわからない「語句」や「内容」が出てきたら「気持ちが悪い」と思い、「辞書」や「用語集」、「学年別参考書」、「事典」などを用いて自分で調べる。
- ・調べた内容は、各科目別の「意味調べノート」や「単語帳」にメモしておく。
- ・それらの「意味調べノート」や「単語帳」は、いつも 1 ページ目から目を通して、正確な意味や内容を身につけるように努める。
- ・教科書、教材、問題集に出ている計算や問題は、できるものだけでよいから授業の前に自

分の力でノートに解いてみる。

- ・教科書は、スラスラ読めるくらいになるまで読む練習を授業の前にはしておく尚よい。
- ・英語は、意味調べのときに発音記号を付けておく。
- ・CD を用いて、今まで習ったところとこれから習うところがスラスラ読めるまでにはしておく。
- ・予習は、よくわからないところを自分の力ではっきりさせてから授業に臨むために行うものとする。これが「予習の目的」。

(3) 「定着」とは

①一度うんなるほどと「理解」した内容を身につけることと定義。

②「定着」にも3つの方法があるとする。

③「定着」の第1は、一度うんなるほどと「理解」した内容がスラスラ口をついて出てくるようにすること、「暗誦^{あんしゅう}」できること。

- ・このために誰にでもでき、最も効果的なのが、声を出して教科書や教材、授業中のノートや意味調べノート、単語帳などを繰り返し読み上げる「音読練習」。
- ・同時通訳の第一人者であった国弘正雄先生は、中学校の英語のテキストを500回以上ひたすら音読して、英語の基礎を築いたという。
- ・この「音読練習」は全科目すべてのレベルの学習にも有効。一生役立つ学習方法。
- ・特に、「～は…だ」という重要事項の「定義」は、十分に「理解」した上で身につけておいたほうがよい。

④「定着」の第2は、「書き取り練習」。全教科とも正確に書けるようになるまで何回、何十回も練習。

⑤「定着」の第3は、「計算・問題練習」。なぜそのような答えになるのかが「理解」できた「計算」や「問題」は、問題を見た瞬間に正解が出るようになるまで、繰り返し「計算・問題練習」をすること。（「かけ算九九」の練習と同じ）

⑥この「音読練習」と「書き取り練習」、「計算・問題練習」を「定着のための3大練習」と名付けた。「練習は不可能を可能にする」。「定着のための3大練習」によって教科書やノートなどをスミからスミまで身につけることは、学力の大幅向上に役立つ。

(4) 「応用」とは

①テストでよい点数(定期テストは100点、入学試験などは合格点)を取ることと定義。

②「過去に出題された問題(過去問)5年分を、5回やり直すこと」と「世の中で役に立てること」。

③過去問5年分を5回やり直す中で、間違えた問題を「間違いノート」にまとめること。「間違いノート」を繰り返し集中的に学習すること。

④各教科、各項目で重要と思われることをノートにまとめること。「重要事項のまとめノート」を自分の手で作ること。「重要事項のまとめノート」は、絶えず最初の1ページ目から繰り返し読み返すこと。

・新しい事項を完全に習得したければ、それまでに学んだところを完全に学習しておくといよい
(Perfect Mastering Theory、完全修得理論)。

⑤定期テストや実力テスト、模擬試験、過去問練習など様々なテストや練習は、それらを受験した後、一度やった後が大事。

(ア)自分の全エネルギーを用いて一所懸命に立ち向かった問題は、今度は先生から解説の授業をお聞きするような態度で、その問題に関する解答集や解説文をじっくりと読みながら、問題文や設問の一語一句、一問一問の確実な「理解」に励むこと。

(イ)もし、問題文や、設問、解説の文の中で少しでもわからないことばや内容があったら、辞書や用語集、参考書などを用いて、必ず調べ、その内容を「語句ノート」や「意味調べノート」にメモしておくこと。

(ウ)その「語句ノート」や「意味調べノート」はいつも持ち歩き、絶えず最初の1ページ目から繰り返し学習し直すこと。

(エ)「定期テスト」や「実力テスト」、「模擬試験」や「過去問」などの「問題文」と「設問」、「解説文」は大切な大切な教科書、教材と同じ価値あるものと考え、「音読練習」や「書き取り練習」、「計算・問題練習」を徹底的に行い正確に身につけること。

⑥社会に出て、「理解」、「定着」した内容をどんどん用いること。

4. おわりに

(1)教育の成果を決定する要因とは

①「本人の自覚」…自覚とは自分のおかれた立場をよく理解した上で自律的に行動すること

②「教師の力量」

*「本人の自覚」を促すのも「教師の力量」に含まれると考える。

開倫塾では、授業時間中に3分間以上の自覚を促す「武者語り」を奨励。

(2)教育の質とは

①カリキュラムの質

②教師の質

③マネジメントの質

*3者の絶えざる質的向上が課題

(3)学校での学習は役に立つのか

①すべて役に立つ。その学年で、上級学校で、社会で一生役に立つ。

②だから、大切なことは、学校の教科書を処分しないこと。教科書は、一生かけて何回も学習し直すに値するもの。教科書はその時代の日本の文化そのもの。後で、その時代その時代に合わせて、自分自身の力で内容にいくらでも付け加えができるもの。人間として生きていく上での基本中の基本。(授業中のノートも一生保存しておくといよい)

③学校での学習という基本の上に「論理的思考能力」や「言語能力」、「コミュニケーション能力」、「高い志」、「人間性」などが加われば、自分自身の力で、自らの潜在可能性を最大限に引き出すことができるもの。

(4)教育の目的とは、よく生きること。

①自分のためによく生きること。

②他人のため、社会のためによく生きること。人様のお役に立つこと。

(5)私の好きなことば

①「一生勉強、一生青春」(相田みつを)

②「教育ある人とは勉強し続ける人」(ドラッカー)

③「いつまでも若々しく生きる」(中村天風)

④「自然と精神」(ベイトソン)

⑤「目には遠いが心は近い」(インドのことわざ)

⑥「持続する志」(大江健三郎)

⑦「りけん離見のけん見」「しんしん初心忘るべからず」(世阿弥)

⑧「健康第一、身体の健康、心の健康」

(6)「とちぎ MOT プログラム」参加者への期待

①「経営とは営みを経て目的・目標を達成すること」と「定義」すると、この「経営」の考え方は、企業経営はもとより様々な分野で役に立つ。是非、「経営」の勉強を。

②「経営学」の教科書は役に立つ。ドラッカー、コトラー、ポーターなどの先生のテキストは有用。新書本や文庫本でも O.K。「日経文庫」や「かんき出版」の経営の本は読みやすい。

③「MOT」(技術経営)への本格的な挑戦を。理工系の各大学院で開設。東京大学 CUMOT はおすすめ。

④ MIT OCW(オープンコースウェア)

⑤ OECD、RIETI(経済産業研究所)、経済同友会、日本経営品質賞、ポーター賞、ハイサービス日本 300 選などの H.P や、「平成進化論」もおすすめ。

⑥雑誌なら、日科技連「技術と経営」や「ハーバード・ビジネス・レビュー」

⑦古典を。「論語」「孫子」「じょうがんせいよう貞観政要」などは有益。

⑧私の H.P.もよかったらどうぞ(www.kairin.co.jp)。

御清聴を感謝申し上げます。

御質問があればメール等でお尋ね下さい。

以上
(2012年6月19日記)