

## 知識社会におけるミッション経営を考える －卓越した業績 Performance Excellence を目指して－

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

### 1. 本日の講義の目的(mission. 社会的使命)

- (1) 受講者の皆様の成功の実現に貢献すること。
- (2) 企業(のみならず公共部門やあらゆる組織体)は、昨日のように今日があり、今日のように明日があると考えていると、明後日(あさって)はない。倒産や廃業、消滅する。  
企業は原則倒産とすら言える。
- (3) そのような中で、企業や組織体を存続させるにはどうしたらよいか。卓越した業績を目指すにはどうしたらよいか。  
企業や組織体を存続させ、また、卓越した業績を目指すのに必要不可欠なのが、「経営」(営みを経て人を幸せにする、幸せになるという目的を達成する\*小林恵智・インタービジョン会長)という考え方。
- (4) 本日の講義を通して、「経営」とは何かについて関心を持ってもらい、「経営」をも学びながら自らの仕事や人生に臨んで頂くきっかけをつかんでもらいたい。
- (5) できるだけ自らの実体験に基づいてお話する。
- (6) 質問や意見があったら、話の途中でどんどん発表することを希望します。

### 2. Case Study－株式会社 開倫塾－

#### (1) 会社概要

- ① 会社名 株式会社 開倫塾
- ② 所在地 〒326-8505 栃木県足利市堀込町145
- ③ 創業 1979年  
会社設立 1984年
- ④ 業種 学習塾(小学1年～高校3年生対象)
- ⑤ 売上 13,5億円
- ⑥ 従業員数 370名
- ⑦ 校舎数 45校舎(55教室)、栃木・群馬・茨城県
- ⑧ 塾生数 6000名(2006年度ピーク時)

#### (2) 独自性のある価値提供－自己学習能力の育成－

- ① 大学など高等教育機関での教育や研究の前提となる自己学習能力の育成を、たとえ小学生、中学生、高校生であろうと学年相応に行う。
- ② そのために、「理解」「定着」「応用」の徹底という独自の「学習の3段階理論」を塾生全員に身に付けさせる指導を展開。
- ③ 「教授法」の統一や、先生方の創造性の発揮のために独自の研修制度を開発。研修の開倫塾と呼ばれるようになった。  
\* 2010年の「企業内教職専門職大学院」設立に向けて調査、研究、準備中

### (3) 戦略の一貫性—200校のチェーン・スクールを目指して—

#### ① 人材育成と働くに値する職場づくり

- (a) 大学卒の定期採用、強固な研修制度づくり
- (b) 差別撤廃(×セクシズム、×レイシズム、×エイジズム)
- (c) フレキシブルな雇用形態づくり(「お互い様」「ワークライフバランス」「ディーセントワーク」を目指して)  
\* 渥美俊一(あつみしゅんいち)ペガサスクラブ主宰者

#### ② 立地(ドミナント・エリアづくり)

- (a) 郊外型、無店舗出店—利便性の高い立地—
- (b) 商圈人口を狭め、客層を広げ、価格を上げない、「学校教育の補完」に徹するサービス内容で来塾頻度を上げる。
- (c) 標準化できるところは標準化  
\* 会田玲二(あいだれいじ)日本ホームセンター研究所顧問

#### ③ 資本政策—自己資本比率を高める—

- (a) 増資(生活を切り詰めて)
- (b) ROI. 総資本自己資本比率 15 ~ 20 %を目指して

### (4) 戦略を支えるイノベーション(サービス業の場合)

#### ① 競合比較(同じ商圈内ではやっている学習塾の研究)

#### ② ベストプラクティスのベンチマーキング(最良の実践例、最もうまくいっているところを素直な気持ちで学ぶこと)

- (a) 社内ベストプラクティスのベンチマーキング  
\* 毎月1回以上は、社内のベストプラクティスから学ぶ
- (b) 同業他社のベストプラクティスのベンチマーキング  
\* 毎週1回は視察(同業者の視察)
- (c) 異業種のベストプラクティスのベンチマーキング  
\* 毎日1回は他社から学ぶ「自分以外すべて師」  
\* 黒磯の cafe shozo(カフェ・ショーゾー)から学ぶことは多い。  
\* サム・ウォルトン著「私のウォルマート商法」講談社α文庫

#### ③ 「競合比較」と「ベストプラクティスのベンチマーキング」のポイント

- (a) 自社よりも優れているところだけ見続ける。(よいところだけを学ばせて頂く)
- (b) なぜそのようなことをやっているのか本質に迫る。(本当の理由は何か)
- (c) どのようなしくみで、そのようなことができるのか。「しくみのつくり方」を考える。
- (d) 自社でやる場合、何をやめてからそれを導入すべきかを考える。(優先順位)
- (e) 導入の手順つまり「実験」の仕方、「マニュアルの作り方」「マニュアルの修正の仕方」「全面展開の方法」を、「チームのつくり方」と同時に頭の芯が痛くなるまで考える。

#### ④ Total Coordination(トータル・コーディネーション)

- (a) 顧客にとってすべてのサービスを組み合わせたときに質の高い生活 Quality of Life(クオリティ・オブ・ライフ)が提供されたことにならなければ、よいサービスとは言えない。
- (b) Life of Healthy and Sustainability(ライフ・オブ・ヘルシー・アンド・サステナビリティ)(LOHAS ロハス)に役立つとは言えない。  
\* 桜井多恵子「サービス」「新しい売場構成」「ストア・コンパリゾン」「アメリカのストアコンパリゾン」教育実務出版

(5) 独自のバリューチェーンー顧客の成功の実現への貢献を目指してー

①教育の本流(メイン・ストリーム)は学校教育、学習塾は学校教育の不足分を補う民間教育機関と考え、補助機関としての役割に徹する。但し、不足分は徹底的に補う。

- (a) 問題解決型教育相談
- (b) 規範教育ー開倫塾 15 の躰(しつけ)プログラムー
- (c) 新聞を読んで考える (NIE News paper In Education 活動)
- (d) 開倫ユネスコ協会支援ー人間の安全保障 Human Security の促進ー  
\* Protect(保護)と Empowerment(能力強化)を目指して
- (e) 「勉強の方法」の指導

②教材、テスト開発の独自性

- (a) メイン教材…教材会社と協力し独自教材開発
- (b) サブ教材…教材センターですべて作成
- (c) 模擬テスト…テストセンターですべて作問、処理(リフト開発も)  
\* 満足度調査(塾生・社員)で精度 up

③開倫ネットシステム…ソフトはすべて自社開発

④ビジネスパートナー重視

- \* ビジネスパートナー満足度

(6) トレードオフしないことを決めるー

①(a) 首都圏の有名私立中学校入試 } の受験指導は行わない。  
首都圏の有名私立高校入試 }

(b) 5 学年分以上の遅れている学力指導はしない。

↳ 公文式教室を紹介する。(中学 3 年生に、小学 3～4 年生の算数の基礎から中 3 までの 5～6 年分を指導する Know How は、開倫塾より公文式の方が優れているので、生徒のためを思い公文式を紹介する。)

②夜 10 時 30 分以降の指導は行わない。

- (a) 犯罪防止のため
- (b) 塾生の自己学習能力育成(せめて夜 10 時半すぎは自分で学習する能力を身に付けさせるため)

③物品販売はしない。

- (a) 教材販売はしない
- (b) 教えること以外はしない

3. 本音TALKー失敗学から学ぶー(毎日が武者修行)

\* 「内部統制」のしくみづくり、「コーポレート・ガバナンス」が未上場会社でも重要

(1) 何が一番困ったのか

先生の採用

(2) 何を不安に感じたのか

先生が辞めること

(3) 困り果てたことは何だったのか

- ①塾生数がいつまでも 2 けたの校舎があったこと。
- ②校舎や先生により、成績が上がらなかつたり、不合格者が出てしまうこと。

#### (4) それをどのように乗り越えたのか

\* 耳に痛いことを言うことは尊いこと。問題点の先送りをしないで真正面から経営課題として考える。

##### ①採用手順の変更－新卒中心から既卒併用へ－

- (a) 年1回採用から毎月採用へ
- (b) 採用担当の独立、一本化
- (c) 採用試験への一般社員の参加

##### ②夜11時以降の深夜労働全面禁止(業界の悪しき慣行に挑戦)

－夜11時以降の勤務撲滅運動－

##### ③塾業務の見直し(日本経営品質賞への取り組みを通して)

- (a) 教育業務－「定着」の徹底
- (b) 募集業務－塾生募集なくして教育なし
  - \* 「退塾者サーベイ」(退塾理由の調査・分析、調査担当者からの毎月1回の塾長への勧告書提出。)
- (c) 基本業務－ICTの活用とコミュニケーション

##### ④校舎 meeting の充実(神は細部に宿る。一人ひとりを大切に。)

- (a) 一人ひとりの塾生の名前を挙げながら、どう合格させるかを検討
- (b) 塾生・保護者カウンセリング計画、実施、反省と自習室の活用(空教室・空スペースを夕方～夜10時20分まで毎日無料開放)

#### (5) うまく行かない時、どう考えたのか

##### ①すべての原因は勉強不足、リーダーシップ欠如の自分にある。(自己責任。自助努力)

##### ②競合比較やベストプラクティスのベンチマーキングで人類の経験法則を学ぶと同時に、経営の勉強を更に深めた上で、もう一度原点に立ち帰り－から出直そう(Return To Basic)

##### ③「バサッ」と切られたような時は、動きを一切止める。余計な動きをして出血多量になることを防ぐ。「ジー」としている。(京都・一燈園で石川洋先生から学んだこと)

#### 4. 期待されること

##### (1) 「教育ある人」(Educated Person)であり続けること

－生涯勉強し続ける人間を「教育ある人」と言う。

\* 「一生勉強 一生青春」相田みつを

##### (2) 「キーコンピテンシー」を備える努力をすること

－備えておくべき基本的な能力とは何かを考え続けよう－

##### ①相互作用的に道具を用いることができる能力(道具とは)

- (a) 言語、シンボル、テキストを相互作用的に用いることができる
  - ・読解力(reading literacy)
  - ・数学リテラシー(mathematical literacy)
  - ・計算リテラシー( numeracy)、ALL(カナダ統計局の成人リテラシーとライフスキル調査)

##### (b) 知識や情報を相互作用的に用いる能力

- ・何がわかっていないかを知り、決定できる。
- ・適切な情報源を特定し、位置づけ、アクセスできる。  
(サイバースペースでの知識と情報の収集を含む)

- ・情報源に加えて、その情報の質、適切さ、価値を評価できる。
- ・知識と情報を整理できる。

〈科学的リテラシー。求められるのは、科学的な疑問にどれだけ関心を持っているか〉

(c) 技術を相互作用的に用いる能力

- ・技術的な道具に眠る可能性を、自分たちの状況や目標に関連づけることのできる能力

② 異質な集団で交流する能力

(a) 他人とよい関係をつくる能力

〈多元的社会の多様性に対応する〉

- ・共感性 — 他人の立場に立ち、その人の観点から状況を想像する能力。  
(アダム・スミス著「道徳感情論」)

\*自分自身が内省し、広い範囲で意見や信念を考えると、自分にとって当然だと考えることが他の人に必ずしもそう考えられるわけではないことに気付く能力。

(b) 協力する能力、チームで働く能力

〈思いやりの重要性〉

- ・自分のアイデアを出し、他人のアイデアを傾聴する能力。
- ・討議の力関係を理解し、基本方針に従うこと。
- ・戦略的もしくは持続可能な協力関係を作る能力。
- ・交渉する能力。
- ・異なる反対意見を考慮し決定できる包容力。

(c) 争いを処理し、解決する能力

- ・できるだけ異なる立場があることを知り、現状の課題と危機にさらされている利害(たとえば、権力、メリットの認識、仕事の分配、公正)すべての面から争いの原因と理由を分析する能力。
- ・合意できる領域とできない領域を確認する能力。
- ・問題を再構成する能力。
- ・進んで妥協できる部分とその条件を決めながら、要求と目標の優先順位をつける能力。

③ 自立的に活動する能力

(a) 大きな展望の中で活動する能力

〈自分の環境を理解して、その働きを知る能力〉

(b) 人生計画や個人的プロジェクトを設計し実行する能力

〈複雑な社会の中で、自分のアイデンティティを実現し、目標を設定する能力〉

- ・計画を決め、目標を定める能力。
- ・自分が利用できる資源と、必要な資源を知り、現状評価する能力(時間、お金など)。
- ・目標の優先順位を決め、整理する能力。
- ・多様な目標に照らして、必要な資源のバランスを取る能力。
- ・過去の行いから学び、将来の成果を計画する能力。
- ・進捗(しんちよく)状況をチェックし、計画の進展に応じて必要な調整を行う能力。

(c) 自らの権利、利害、限界やニーズを表明する能力

〈権利を行使して責任を取る能力〉

\*以上、ドミニク・S・ライチエン、ろーら・H・サルガニク編著 立田慶裕監訳「キー・コンピテンシー」—国際標準の学力をめざして— 2006年 明石書店刊 P210～P218 参照。(OECDが考えた基本となる能力とは何か「キーコンピテンシー」)

(3)新聞や雑誌を「紙媒体」でなめるように読んで世界の潮流を知り、自分の頭で考える習慣を一日も早く身に付けること(自分の頭で考えるために)

- ①「日本経済新聞」を一面から読める能力を。
- ②「International Herald Tribune」を一面から読める能力を。
- ③「The Economist」(ロンドン・エコノミスト)をトップ記事から読める能力を。
- ④「Foreign Affairs」をかみしめながら読むこと。

\*読んでわからないことは聞いてもわからないもの。毎日2～3時間は英語に触れよう。

日本人の最大の弱点は英語。対策は、①②③④を徹底的に読み込み、自分の頭で考えること。

(4)世の中のしくみ(①～③)、世界の動き(④～⑤)を知るための基本文献の精読を

①アダム・スミスの三部作(岩波文庫)

(a)「道徳感情論」 …まずは、相手の立場でものごとを考えること。

(b)「法学講義」 …次に、法令に反していないかを考えること。

(c)「諸国民の富」(国富論) …自由にやってよいのは道徳や法令の範囲のみ(社会のルールの中でのプレイを)

②F・ハイエク著「隷従(れいじゅう)への道」春秋社 1992年刊

③ミルトン・フリードマン著「選択の自由」日経ビジネス文庫

④トマス・フリードマン著「フラット化する世界」(上・下)日本経済新聞 2006年刊

⑤クライド・プレイストウィッツ著「東西逆転ーアジア 30億人の資本主義者たち」日本放送出版協会 2006年刊

(5)法律の勉強も不可欠

\*池田真郎(慶應義塾大学法学部教授)著「スタートライン債権法」(第4版)日本評論社 2005年刊を条文集(六法全書)で条文を確かめ、ノートを取りながらゆっくり読むのも一手。

\*民法の知識がないと法律はわかりにくいので、我慢して一応は民法を勉強するとよい。

(6)「経営」の勉強も一生かけて心掛けよう

①ドラッカー

②コトラー

③マイケル・ポーター } 世界中のビジネスマンが熟読している著者。

\*3人の大家の本を、なじめそうなところから少しずつ、ゆっくり、一生かけて勉強。

④(参考)啓蒙書(入門書)をいつも一冊はカバンの中に。

・「かんき出版」、「日経ビジネス文庫」などのビジネス書は読みやすくおすすめ。

・「高井伸夫弁護士」の著作は面白く、ためになる。

(7)最も大切なのは、「プロフェッショナルとしての教養」。(突き詰めてものごとを考え、自律心を身に付けるために)

①世阿弥「花伝書」・小西甚一編訳 世阿弥能楽論集 たちばな出版 2004年刊

②宮本武蔵「五輪書」・宮本武蔵著 鎌田茂雄全訳注「五輪書」 講談社学術文庫 1986年刊

③二宮尊徳「二宮翁夜話」・経営合理化協会刊

④渋沢栄一「論語とそろばん」

⑤松下幸之助の著作(PHP)

\*村上春樹や吉本ばなな、シドニー・シェルダンの著作は、楽しい時を過ごせ、気分はよくなる。しかし、「プロフェッショナルとしての教養」は身に付かない。

(8) 百聞は一見に如かず — 青年よ勇気を以て海外に出よう —

外国の企業や国際機関大学院、研究所、NPO、NGOでも積極的活動を。

\*できれば「国際派プロフェッショナル」を目指して頂きたい。

\*ただ、最後は日本で活躍してもらいたい。(本音)

・波頭亮著「プロフェッショナル原論」ちくま新書 2006 年刊

・黒川清、石倉洋子著「世界級キャリアのつくり方」東洋経済新報社 2006 年刊

(9) 健康第一 (基本的には最も大切なのは自分の健康。二番目は家族の健康。仕事は三番目)

(a) 心の健康

(b) 身体の健康

中村天風(てんふう)著「成功の実現」「いつまでも若々しく生きる」経営合理化協会刊

(c) 病気とは闘うこと。自らの力で心と身体の健康を維持し、また、健康を取り戻すこと。

\*新聞の健康欄を毎日読み続けて、100 歳以上まで元気に生き抜こう。

\* 20 代から年に 1 回は定期健康診断を。30 代に入ったら年に 1 回は人間ドッグに。歯科検診も定期的に(Dental IQ を高く保つこと)。

(10) 一日一回は心静かに机に向かう時間を持つこと

週に一度は楽しいことを

自然にも十分親しもう。身体も動かす

\* 「自然と精神」(ベイトソン)を大切に。

皆様の成功の実現を、とりわけ心の平安、精神的充実を心から祈念します。

御清聴を感謝いたします。

以上

— 追記 —

《参考になるホームページ》

① OECD 東京事務所

② 世界銀行東京事務所

③ 国際連合大学

④ 経済産業省研究所

⑤ 日本オープンコースウェア・コンソーシアム

⑥ MIT OCW

⑦ 経済同友会

⑧ 日本経団連

⑨ 日本経済調査協議会(日経調)

⑩ 一橋大学・国際経営戦略研究科 ・ポーター賞(受賞企業を case study しよう)

⑪ 日本経営品質協議会・米国・マルコム・ボルドリッジ国家経営品質賞(日本とアメリカの受賞企業を case study しよう)

⑫ 「林明夫のホームページ」もどうぞ。(毎週更新)